

# II Encontro de PESQUISA



*“Ciência em Debate”*



## Administração e Ciências Contábeis em Debate

# II Encontro de PESQUISA

*“Ciência em Debate”*

**Renê Francisco Hellman**

*Coordenador*

**Donizeth Aparecido dos Santos**

**Eliane Young Blood**

**Getulio Nunes Gonçalves**

**Elisangela Lagos**

**Rodrigo Lopes**

**Bruna Scheifer**

*Organizadores*

## **Administração e Ciências Contábeis em Debate**

**Coletânea do  
II Encontro de Pesquisa da FATEB**

**Administração e Ciências Contábeis em Debate**  
Coletânea do II Encontro de Pesquisa da FATEB

Renê Francisco Hellman  
*Coordenador*

Donizeth Aparecido dos Santos  
Eliane Young Blood  
Getulio Nunes Gonçalves  
Elisangela Lagos  
Rodrigo Lopes  
Bruna Scheifer  
*Organizadores*

Paula Regina Pontara  
*Editora*

Renê Francisco Hellman  
*Coordenador Geral do II Encontro de Pesquisa da FATEB*

**Comitê Gestor**

Eliane Young Blood  
Ivo Neitzel  
Priscila Bahena da Silva e Silva

**Comissão de Avaliação**

Rodrigo Lopes – *Administração*  
Elisangela Lagos – *Ciências Contábeis*  
Gilmara Rosas Takassi – *Direito*  
Pedro Fernandes Neto – *Engenharia Civil*  
Expediterson Braz Marques – *Engenharia de Produção*  
Maicon Ramon Bueno – *Engenharia Mecânica*  
Osvaldo Vieira – *Engenharia Química*  
Bruna Scheifer – *Pedagogia*

**Comissão de Execução**

Donizeth Aparecido dos Santos  
Getulio Nunes Gonçalves  
Marcia Maria Galucha Esculápio  
Gefferson Luiz dos Santos  
Valéria Cristina de Oliveira

As ideias veiculadas e opiniões emitidas nos capítulos, bem como a revisão dos mesmos, são de inteira responsabilidade de seus autores.

É permitida a reprodução dos artigos desde que seja citada a fonte.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-67900-69-8



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F262a ENCONTRO DE PESQUISA DA FATEB – Ciência em debate (2. :  
29 e 30 de outubro de 2015: Telêmaco Borba, PR)  
Anais: Administração e Ciências contábeis em debate. –  
Telêmaco Borba, PR : FATEB, 2016.  
148p. vol. II

ISBN 978-85-67900-69-8

1. Ciência em debate; 2. Encontro de Pesquisa; 3. Direito. I.  
FATEB. II. Título.

CDD 050

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	6
--------------------	---

## PARTE I

### Marketing e Produção

MARKETING AMBIENTAL: PROTAGONISMO CONSCIENTE E ANTAGONISMO IRRESPONSÁVEL, SUSTENTABILIDADE VERSUS GREENWASHING .....	8
---	---

Jefferson Carlos de Almeida Silva  
Rodrigo José Ferreira Lopes

PROCESSOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS - CUSTOMER SERVICE E EXPEDIÇÃO. UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA .....	18
---	----

Ana Paula Carneiro Dias  
Rodrigo José Ferreira Lopes

A QUALIDADE COMO PERCEPÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA MADEIREIRA .....	26
--	----

Filipi Santin de Souza  
Rodrigo José Ferreira Lopes  
Ana Paula Carneiro Dias

PROCESSO LOGÍSTICO E O SERVIÇO AO CLIENTE: UMA ABORDAGEM TEÓRICA .....	35
--	----

Ana Paula Carneiro Dias  
Rodrigo José Ferreira Lopes

## PARTE II

### Recursos humanos

CLIMA ORGANIZACIONAL: O IMPACTO CAUSADO PELAS AÇÕES E REAÇÕES DOS INDIVÍDUOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO .....	44
---	----

Larissa de Melo Ramos

CULTURA ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES .....	53
--	----

Letícia Rodrigues dos Santos

### PARTE III

#### Contabilidade de custos e gerencial

<b>A SUSTENTABILIDADE COMO ALIADA PARA REDUÇÃO DE DESPESAS COM MATERIAL PARA IMPRESSÃO</b> .....	64
Getulio Nunes Gonçalves Allan de Freitas	
<b>DEPARTAMENTALIZAÇÃO DOS CUSTOS</b> .....	68
Elisangela Lagos Gilmar de Jesus Bueno Lima	
<b>FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA INFLUÊNCIA NA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL</b> .....	77
Elisangela Lagos Leirisane Martins Prestes	
<b>LAVAGEM DE DINHEIRO</b> .....	85
Getúlio Nunes Gonçalves Jéssica Cristina Rodrigues da Silva	
<b>ÉTICA BANCÁRIA E O PADRÃO DE COMPORTAMENTO DO PROFISSIONAL</b> .....	97
Maria de Fátima Samila Nelcimara de Oliveira	

### PARTE IV

#### Contabilidade pública e tributária

<b>CONCURSO COMO FORMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO ÂMBITO PÚBLICO</b> .....	107
Fábio Ribeiro Ponciano Allana Crystyne de Oliveira Franco	
<b>A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL CONTÁBIL NA FORMALIZAÇÃO DO MOTORISTA AUTÔNOMO</b> .....	120
Adiléia Ribeiro Santos Andréia Aparecida Rodrigues da Silva	
<b>A NOVA TABELA DO IMPOSTO DE RENDA</b> .....	133
Adiléia Ribeiro Santos Mariana Mendes Pesch	

# APRESENTAÇÃO

**Caro leitor,**

Os trabalhos aqui publicados foram submetidos, avaliados e apresentados no **II ENCONTRO DE PESQUISA DA FATEB**. Trata-se de evento que teve como mote principal a ciência em debate, abrindo a possibilidade para que acadêmicos, professores e pesquisadores pudessem discutir suas ideias nas áreas de Administração, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Engenharia Química e Pedagogia.

Nesta coletânea você encontrará os artigos que discutiram temas atuais e relevantes das áreas de Administração e Ciências Contábeis. Estão eles divididos em cinco capítulos.

No primeiro e segundo capítulos, os artigos relacionam-se com a área de administração; no terceiro e quarto capítulos abordam temas de Ciências Contábeis.

Desejo a todos uma proveitosa leitura.

Agosto de 2016

**Prof. Renê Francisco Hellman**

Diretor Pedagógico da FATEB

**PARTE I**  
Marketing e Produção



# MARKETING AMBIENTAL: PROTAGONISMO CONSCIENTE E ANTAGONISMO IRRESPONSÁVEL, SUSTENTABILIDADE *VERSUS* GREENWASHING

Jefferson Carlos de Almeida Silva<sup>1</sup>

Rodrigo José Ferreira Lopes<sup>2</sup>

**Área de Concentração:** Administração

**Grupo de Trabalho:** Sustentabilidade

## RESUMO

O presente artigo tem o intuito de apresentar a temática sustentável como fator de competitividade nas empresas atuais, através do *marketing* ambiental que visa satisfazer consumidores cada vez mais ecologicamente corretos e conscientes, e dar melhor desempenho às empresas para que se possa privilegiar o direito ao meio ambiente desta geração e das gerações futuras, e que de forma estratégica traz um diferencial competitivo às empresas, ampliando a atuação das mesmas no mercado; tem-se por objetivo também apresentar o conceito de *marketing* ambiental e sustentabilidade e elencar os benefícios que este tipo de *marketing* proporciona se for usado de forma eficiente, além também de apresentar o conceito de *Greenwashing*, que atualmente é o antônimo da sustentabilidade e que se utiliza de estratégias de engano para elevar a marca, mas que no fim das contas sai mais caro, pois não passa de uma lavagem verde e com riscos reputacionais.

**Palavras-chave:** *Marketing Ambiental; sustentabilidade; Greenwashing.*

## ABSTRACT

This article aims to introduce sustainable theme as a competitive factor in today's businesses, through environmental *marketing* that aims to satisfy consumers increasingly environmentally friendly and conscious, and give better performance business so you can focus on the right to the environment of this generation and future generations, and which strategically brings a competitive edge companies increasing the performance of the same in the market, also aims to introduce the concept of green *marketing* and sustainability and list the benefits that this type of *marketing* provides if used efficiently, besides also introduce the concept of *Greenwashing* which is currently the antonym of sustainability and uses deception strategies to elevate the brand, but that in the end costs more as nothing more than a greenwash and reputational risks.

**Key-words:** *Environmental Marketing; sustainability; Greenwashing.*

## 1 - INTRODUÇÃO

Desde que o mundo é mundo o ser humano busca satisfazer seus desejos e adquirir aquilo que faz bem, e esse desejo está intimamente ligado ao consumo, ou seja, ao poder ter. Mas eis que de repente surge uma nova palavra, que sempre existiu, que nortearia futuras ações e transformaria o pensar e o trabalhar de muitas empresas e pessoas, pois esta palavra é “sustentabilidade”, que a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento definiu como (1988, p. 9 apud OLIVEIRA, LUCAS REBELLO de. et al 2012, p.2). “[...] a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a

1 - Acadêmico graduando do 8º Período de Administração da Faculdade de Telêmaco Borba.

2 - Coordenador e Docente do curso de Administração da Faculdade de Telêmaco Borba.

capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades”. E quando ela chegou, trouxe um vento de mudança e as teorias e ciências convencionais passaram a adotar o sobrenome “ambiental”, “ecologicamente correto”, “verde” ou “sustentável”. Esse foi o advento da sustentabilidade que transformou o *marketing* em *marketing* ambiental ou verde. E o poder ter passou a “poder ter com mais consciência.”

De acordo com Pride & Ferrel (2000 apud XAVIER E CHICONATTO, 2014, p. 3) “O ‘*marketing* verde’ se refere, especificamente, ao desenvolvimento, aperfeiçoamento, promoção e distribuição de produtos que não agredem o ambiente natural”. Na realidade não existe somente um conceito formado ou um único conceito aceito, Polonsky (1994 apud XAVIER E CHICONATTO, 2014, p. 4) diz que:

*Marketing Verde ou Ambiental consiste em todas as atividades destinadas a gerar e facilitar quaisquer trocas e destina-se a satisfazer as necessidades humanas de modo que a satisfação destas necessidades e desejos ocorram gerando impacto mínimo ao meio ambiente.*

E com isso o *marketing* ambiental nasce como uma estratégia para as empresas, uma ferramenta poderosíssima de conquista de mercado que e em suas propagandas e publicidades impulsionam o consumo daqueles que querem algo além de produtos, mas querem se satisfazer tendo a consciência de que o meio ambiente ao seu redor continua protegido e preservado tanto para ele como para as gerações futuras.

*Porque uma estratégia de negócio não-sustentável pode ser autodestrutiva, principalmente porque sustentabilidade tem tudo a ver com escolhas no tempo, pois é a busca do equilíbrio entre os valores do passado, do presente e do futuro. (D’ANGELO 2009, p. 28)*

Através de uma abordagem bibliográfica, uma pesquisa básica qualitativa e descritiva que, segundo as autoras Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) “não se preocupa com responsabilidade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc”, pretende-se analisar o *marketing* ambiental como uma ferramenta na administração. O presente artigo busca identificar: o que é, e, o que prega o *marketing* ambiental, verificar seus benefícios e também entender que nem sempre o protagonismo consciente prevalece, pois existe a desvantagem do *greenwashing* fator antagonico e prejudicial à sustentabilidade.

## 2 - METODOLOGIA

O procedimento metodológico contido no presente artigo é a pesquisa bibliográfica qualitativa e descritiva. Foram pesquisados artigos na internet e livros que contivessem o tema proposto, ou seja, o *marketing* ambiental.

*A pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica. (MARCONI; LAKATOS, 1992 apud PERSKE, 2004, p. 11)*

*As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os*

*mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32)*

As informações coletadas serviram para que se fossem avaliadas as informações úteis no que diz respeito ao *marketing* ambiental, e auxiliaram na formação da ideia e no embasamento do artigo com a intenção de entender o *marketing* ambiental, que benefícios traz à empresa que decidir usá-lo, e de que maneira o *marketing* ambiental poderia ser usado como ferramenta estratégica na administração.

### 3 - DESENVOLVIMENTO

Com tantas transformações no mundo atual, seria certo que uma nova consciência nasceria. E a sustentabilidade não nasceu meramente para ser mais uma teoria que logo seria esquecida com o passar dos anos, nasceu para transformar e inovar; a sustentabilidade nasceu para provar que além do consumismo exagerado existe o consumo consciente e que satisfaz não só o ego, mas satisfaz a alma e o corpo. O bel-prazer no *Marketing Ambiental* é deixado de lado, e agora quem tem a voz ativa é a qualidade de vida e o desejo de tornar o mundo um lugar melhor.

#### 3.1 - A Origem da Sustentabilidade

Talvez os temas que dizem respeito à sustentabilidade se iniciaram muito tardiamente. O mundo precisou passar por episódios marcantes tanto historicamente, quanto de demasiada agressividade ao meio ambiente para que os olhos das pessoas se voltassem ao mais importante: que é a qualidade de vida em vez do consumo exagerado.

Houve as grandes navegações e a grande exploração dos países colônias; florestas e todo tipo de recurso natural foram extraídos pelos países metrópoles e claro que isso colaborou para a crescente degradação do meio ambiente. Houve a revolução industrial na Inglaterra e outra vez os recursos naturais foram explorados sem a devida preocupação ambiental e social, apenas econômica. Houve o êxodo rural e milhares de famílias, em toda parte do mundo, se mudaram para os grandes centros urbanos, esgotando ainda mais os recursos que haviam ao redor das cidades, um bom exemplo disso é a crise hídrica da cidade de São Paulo no ano de 2015. É tanta gente concentrada no mesmo local que os rios “secaram” e não suportaram a demanda. Há uma grande antagonista e que ao mesmo tempo é uma grande facilitadora protagonista do progresso e desenvolvimento mundial: a globalização. Da mesma forma que metrópoles exploravam colônias, países desenvolvidos exploram subdesenvolvidos, pois estes países subdesenvolvidos geralmente leis mais brandas e o desrespeito ao meio-ambiente é quase que total. Países ricos têm leis rígidas de proteção ambiental, por isso é mais fácil instalar uma fábrica poluidora em um país onde impera o desrespeito ambiental e social, e, lucrar as custas destes com explorações e desrespeito aos trabalhadores retirando-lhes a qualidade de vida.

Ainda num passado não tão distante, houve as grandes guerras que desencadearam mudanças de pensamentos e atitudes. Primeira Guerra Mundial (1914 a 1918), Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945) e a disputa ideológica da Guerra Fria (1945 a 1991). O mundo, o meio-ambiente e, sobretudo, as pessoas inocentes estavam expostas a todo tipo de atrocidade praticada por seres humanos com pensamentos que se diziam superiores, arrogantes e egoístas, mas que na verdade eram apenas destruidores em massa, sem consciência e caráter, que cometeram atrocidades por mero capricho ideológico. De acordo com Deléage (1993, p.223 apud QUEIRÓS; DOMINGUES; ABREU. 2002/2003, p.2) “após Hiroshima, tornou-se claro que o homem se transformou na força geológica planetária que tantos ecologistas recearam”.

Os autores portugueses da Faculdade do Porto/PT, Queirós, Domingues e Abreu em *Ecomarketing* (2002/2003, p.3) fazem menção de que a Bomba de Hiroshima, para o autor Donald Wosrter, deu início à Idade da Ecologia e ainda prosseguem dizendo que:

*Se antes as ameaças ecológicas se encontravam limitadas no espaço, a partir desse dia ficou claro que a ameaça se tornou global, não respeitando fronteiras políticas ou*

*naturais. Datam desta altura os primeiros movimentos ecologistas, com o objetivo de protestarem precisamente contra o armamento atômico.*

Deu-se início à Idade Ecológica e o tema meio ambiente precisava estar em pauta e com isso surgiram os movimentos ecológicos, e a palavra ecologia apareceu com mais frequência no vocabulário midiático e empresarial.

*Ecologia é o ramo da biologia que trata de diferentes espécies integradamente, verificando como elas interagem com o ambiente físico e com as outras espécies ao seu redor. O termo Ecologia é derivado do alemão, oecologie, criada pelo naturalista Ernst Heinrich Haeckel, em 1866. Na tradução literal do grego significa “conhecimento da casa”, sendo - oikos, casa - e logia, conhecimento. (SABBAGH, 2011, p. 85)*

Porém, mesmo que a palavra ecologia exista há tanto tempo demorou-se muito tempo para que ela fosse realmente tratada como a ciência que ela é. Muito tempo se passou para que ela fosse explorada e desenvolvida, pois os primeiros estudos e debates (fortes o suficiente para criar uma consciência ecológica) aconteceram em 1972 no chamado Clube de Roma com a publicação do relatório “Os Limites do Crescimento”, relatório este formulado pela autora Donella Meadows que trouxe à tona as preocupações com o aumento populacional mundial e os riscos ao meio ambiente. Em seguida veio a conferência de Estocolmo, na Suécia, mais conhecida popularmente como a Cúpula da Terra, onde os renomados economistas Maurice Strong e Ignacy Sachs...

*(...) propuseram o conceito de ecodesenvolvimento, buscando direcionar iniciativas de dinamização econômica que fossem sensíveis ao fenômeno de degradação ambiental, conciliando o desenvolvimento humano e o meio ambiente, questionando as formas de desenvolvimento praticadas, geradoras de pobreza e degradação ambiental. Propunha-se um modelo que conciliasse três pilares: ambiental, social e econômico. (SABBAGH 2011, p. 16)*

Alguns anos se passaram e outra vez o tema esteve em pauta. Foi no ano de 1983 na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada pela ONU, e chefiada pela primeira-ministra da Noruega Gro Brundtland, onde foi publicado o documento Nosso Futuro Comum, que traz o desenvolvimento sustentável como tema central e, finalmente, a palavra sustentabilidade foi desenvolvida para melhor explicar essa onda, ou essa revolução ecológica.

Muitos outros eventos aconteceram depois, como a Agenda 21, Rio+92, e o Protocolo de Kyoto, eventos que cooperaram para o nascimento do *marketing* ambiental e para melhor embasamento da sustentabilidade, dando mais força à temática e maior atenção às preocupações com o meio-ambiente e com o consumo consciente. Esses eventos foram importantes, pois deram início à eco-revolução, deram partida para o início de um novo conceito que em curto tempo se transformaria numa ferramenta estratégica importante e que se usada sabiamente desbanca a concorrência e traz lucros financeiros, sociais e ambientais às empresas e as pessoas.

### **3.2 - O que é *Marketing Ambiental*?**

O *Marketing Ambiental* nasceu como estratégia de mercado para angariar consumidores ecologicamente corretos e preocupados com o presente e o meio ambiente onde vivem e com o futuro das próximas gerações. Com isso o *marketing* ambiental são aquelas atividades de *marketing* que uma empresa se propõe a fazer para que de certa forma diminua os efeitos colaterais que por elas foram causados, tanto no ambiente social quanto natural. Ou ainda, de forma mais detalhada, Dias explica que *marketing* ambiental é:

*[...] a vertente do marketing que trata da relação consumo – meio-ambiente e está*

*envolvida com as necessidades recentes do cliente cidadão, consciente da importância da preservação da natureza, à qual foram atribuídas varias denominações: marketing ecológico, marketing verde, marketing ambiental, ecomarketing e marketing sustentável, sendo que todas elas têm como preocupação fundamental as implicações mercadológicas dos produtos que atendem às especificações da legislação ambiental e que contemplam às expectativas de uma boa parcela de consumidores, no que diz respeito aos produtos e a seus processos não serem agressivos ao meio ambiente. (DIAS, 2011, p. 72 apud SILVA, 2012, p.6 ).*

O *Marketing Ambiental* surgiu para satisfazer aqueles consumidores que, devido ao grande avanço do capitalismo selvagem e do consumo desenfreado e exploratório, estão mais preocupados com o mundo em que estão inseridos, e com o seu bem estar, mas que também pensam em garantir um futuro melhor e agradável às gerações futuras.

Se existe um *marketing* voltado a um determinado produto e a um consumidor específico, então quais são esses produtos e quem são esses consumidores?

Pode-se chamar de produto verde, pois ele atende a necessidade de ser ecologicamente correto. O produto alcança os parâmetros necessários que o classificam como ambientalmente justo, mas para que ele alcance esses parâmetros é preciso ter uma série de exigências, tais como: sua produção não pode agredir o meio ambiente em nenhuma etapa, porque não basta apenas a empresa usar o *marketing* ambiental para promovê-lo, sendo que a produção em si agride o meio ambiente desde o início até o final da etapa. De acordo com Almendra (2012, p. 22), “Um produto verde deve apresentar o máximo possível de alternativas sustentáveis dentro de seu modo de extração, produção, distribuição e comercialização”. Pois produtos ecológicos costumam causar o sentimento de autossatisfação, ou seja, quando um indivíduo realiza ações ecológicas ou compra produtos ecológicos ele se autorrealiza, pois sua ação não está restrita somente à esfera em que ele vive e se relaciona, pois com essa atitude o indivíduo protege quem está ao seu redor e garante benefícios às gerações futuras. O *marketing* ambiental na verdade é uma espécie de sentimento empático.

E quem consome esse produto verde? Quem é o alvo do *Marketing Ambiental*? É o novo consumidor, ou o chamado consumidor verde que ganhou esse nome específico por ser de certa forma o pivô da “eco-revolução”. Esses consumidores são mais exigentes e seletivos, e com o pensamento voltado a eles as empresas apostaram e aderiram ao movimento ambiental.

*Considera o consumidor verde como o indivíduo preocupado também pela variável ambiental em suas escolhas, de modo que os produtos que não agridem o meio ambiente são priorizados em relação aos demais. Os consumidores verdes ainda não constituem a maioria da população, mesmo porque existem barreiras, como o preço, que dificultam a expansão deste mercado. (PORTILHO, 2010 apud ALMENDRA, 2012, p. 21),*

E preocupadas com esses clientes as empresas direcionam o seu foco. Elas criam produtos que respeitam os princípios ecológicos e agradam aos seus clientes conscientes, aqueles que querem não só qualidade do produto comprado, mas qualidade no ambiente em que vivem e que ainda se torna um negócio rentável, pois produtos e serviços ambientalmente justos costumam ser mais caros que os convencionais. As pessoas pagam mais pelo alimento orgânico, ou por aquele produto industrializado que diz respeitar às normas técnicas e ambientais impostas, dá mais segurança na hora de consumir, e a consciência fica limpa em relação ao desmatamento, por exemplo, ou agrotóxicos.

Ottmam (1994) traz uma definição para esse comportamento de consumo consciente, e segundo ele.

*Os indivíduos estão agindo de acordo com seus valores por meio do poder de suas escolhas (...). Numa tentativa individual de se proteger e de protegerem o planeta, esses consumidores estão moldando uma nova tendência denominada consumerismo*

*ambiental, só comprando produtos que consideram verdes e deixando produtos não verdes na prateleira. (OTTOMAN, 1994, p.8 apud ALMENDRA, 2012, p. 21)*

Mas as empresas não podem apenas dizer que os produtos por elas produzidos são ecologicamente corretos, elas precisam construir essa imagem, atestar a eficiência de seus produtos e mostrar ao consumidor verde o porquê ele deve comprar, e se comprar que vantagem presente ou futura ele terá. “Qualquer organização que pretende ser sustentável deve extrapolar a visão limitada de si e criar modelos capazes de atender às demandas atuais que incluem os contextos ambiental e social”. (VOLTOLINI, 2011, p. 7 apud CHAVES et al. 2014, p. 4)

### **3.3 - Marketing Ambiental como estratégia de mercado**

O *Marketing* Ambiental pode ser usado como ferramenta estratégica, pois traz à empresa um diferencial e proporciona também um maior destaque frente ao mercado, visto que para a empresa a abordagem ambiental traz não só prestígios como também se combinadas de maneiras corretas pode construir um modelo de vantagem competitiva com base em redução de custos e diferenciação de mercado, através da qualidade total atribuída ao produto e/ou serviço e tudo isso se deve ao “esverdeamento” do mercado e da consciência do consumidor.

*O mundo vive hoje o que alguns especialistas chamam de radical greening nome conferido a uma tendência de aumento das preocupações ambientais entre consumidores e também governos. Não sem motivo, o esverdeamento radical tem sido apontado como uma das dez maiores ameaças próximas aos negócios [...] diante de tal quadro, as empresas mais inteligentes já compreenderam que não devem desconsiderar a sustentabilidade em suas estratégias de gestão e relacionamento com consumidores. As que possuem produto destinado ao consumidor final não poderão, nos próximos anos, ignorar esse fator como elemento importante na construção da sua marca sob o risco de perder sintonia com clientes cada dia mais exigentes, críticos e infiéis. As “business to business” precisarão ser sustentáveis se quiserem assegurar ou fortalecer a reputação ou mesmo evitar potenciais focos de conflitos sociais e ambientais que venham a prejudicar suas atividades. (VOLTOLINI, 2009 apud STRINGHINI, 2009, p.28)*

Não se pode ignorar o fator ambiental e social, pois as empresas que buscam boa reputação no mercado e diferenciação precisam aderir ao mundo da sustentabilidade para fortalecer seus negócios e ampliar seus horizontes mercadológicos. Com isso, adotar o *marketing* ambiental pode trazer benefícios estratégicos e econômicos à empresa, que por mais que alguns não sejam vistos em curto prazo no decorrer dos anos se mostra como vantajoso, pois traz o diferencial buscado, pois na verdade a imagem de uma empresa ambiental e sustentável precisa ser construída.

*O marketing ambiental adotado como modelo pelas empresas tem muito a contribuir se for utilizado adequadamente a partir das duas dimensões que o compõem [...] marketing empresarial, pode servir como inspiração para orientar estratégias ecologicamente corretas para os quatro PS – desenvolvendo produtos com base em processos ecologicamente corretos, atentando para todo o ciclo do produto, evitando impactos no início e no final dos produtos e comunicando o valor da qualidade dos seus produtos verdes [...] marketing institucional, suas estratégias podem convencer um consumidor cada vez mais suscetível de que a ideia ambientalmente responsável embutida nos produtos verdes vale tanto quanto os próprios produtos. (VOLTOLINI, 2006, p.384 e 385 apud STRINGHINI, 2009, p. 31)*

De acordo com Gern e Beiler (2011, p.5)<sup>3</sup> esses benefícios são:

## **Benefícios Econômicos**

### **Economia de Custos**

- ✓ Economias devido à redução do consumo de água, energia e outros insumos.
- ✓ Economias devido à reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes.
- ✓ Redução de multas e penalidades por poluição.

### **Incremento de Receitas**

- ✓ Aumento da contribuição marginal de “produtos verdes” que podem ser vendidos a preços mais altos.
- ✓ Aumento da participação no mercado devido à inovação dos produtos e menos concorrência.
- ✓ Linhas de novos produtos para novos mercados.
- ✓ Aumento da demanda para os produtos que contribuam para a diminuição da poluição.

### **Benefícios Estratégicos**

- ✓ Melhoria da imagem institucional.
- ✓ Renovação do portfólio de produtos.
- ✓ Aumento da produtividade.
- ✓ Alto comprometimento pessoal.
- ✓ Melhoria nas relações de trabalho.
- ✓ Melhoria e criatividade para novos desafios.
- ✓ Melhoria das organizações com órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas.
- ✓ Acesso assegurado ao mercado externo.
- ✓ Melhor adequação aos padrões ambientais.

*Os benefícios ambientais mais valorizados são aqueles que contribuem para a sustentabilidade dos ecossistemas do planeta. Como a sustentabilidade dos recursos naturais necessários para a produção de bens destinados ao consumo humano implica mudanças quantitativas e qualitativas da oferta e da demanda, a utilização do marketing verde pressupõe a ideia de que seja possível criar riquezas com a diminuição de impactos ambientais negativos e a promoção de mudanças sociais que afetem os hábitos de consumo no mercado. (Gonzaga, 2005, p.45 apud Stringhini 2009, p. 6).*

E com esse objetivo de conquistar o mercado cada vez mais consciente dando preferência àqueles consumidores mais envolvidos em causas ambientais que as empresas encontram o alvo e de maneira estratégica atiram para acertar.

*Em vista a uma participação mais ativa aos processos sociais e ecológicos, o papel das organizações tomou outro significado, mesmo que ainda por iniciativas tímidas, através de ações estratégicas, como o marketing verde que enquadra fatores relacionados à preservação ambiental, estimulando o desejo do consumidor, e assim informá-los dos diversos benefícios em adquirir produtos e serviços ambientalmente corretos. O desafio posto pelo mercado aos setores de produção de bens e serviços, no que tange as estratégias de marketing verde, é o de buscar as soluções de gestão que sejam economicamente adequadas, socialmente aceitáveis e ambientalmente sustentáveis. (LEAL, CARNEIRO, BEZERRA, 2013, p, 8)*

Porém, para que *Marketing Ambiental* funcione e alcance a eficiência buscada, consumidores

<sup>3</sup> - As autoras Gern e Beiler (2011, p.5) adaptaram de NORTH, K Environmental business management. Genebra: ILO, 1992, apud. DONAIRE, 1999, p.59)

precisam estar interessados em assumir a postura ambiental (KOTLER, 2002, p. 94 apud GERN E BEILER, 2011, p.5), pois se isso não ocorrer todo esforço que a empresa desempenha é nulo e sem sentido.

*O desafio do marketing verde requer criatividade e habilidade para trabalhar com eficiência incorporando várias atividades, incluindo a elaboração e modificação de produtos.*

*Requerem-se mudanças nos processos produtivos, nas embalagens e também no perfil da propaganda, forçando os profissionais de marketing a olharem não só para os processos internos de produção ou externos em relação aos consumidores, como também para o impacto desta produção e consumo na qualidade de vida e no desenvolvimento sustentável da sociedade. (CARVALHO et al, 2012, p. 7)*

*Os investimentos em atividades ambientais realizadas pelas empresas estão obtendo cada vez mais atenção por parte dos meios de comunicação, bem como pela sociedade em geral. Em contrapartida, as empresas intensificam suas atividades voltadas para as comunidades, firmando sua imagem de “ambientalmente responsável”, pois já se deram conta do valor estratégico de uma gestão baseada em princípios ecologicamente corretos, percebendo os resultados positivos obtidos, como a ampliação de sua aceitabilidade e legitimidade organizacional. (ZENONE, 2006 apud CARVALHO, et al 2012, p. 8)*

Clientes conscientes querem compromisso com as empresas e querem que elas também tenham compromisso com o meio ambiente, e quando adotam melhorias ambientais as vantagens competitivas aparecem. Porém, vale ressaltar que para que as vantagens competitivas apareçam, primeiramente, a empresa precisa avaliar os custos que a implantação do *Marketing Ambiental* acarretará, que, de acordo com Assumpção (2006, p. 35), podem ser classificadas em três: “Tempo de funcionários na elaboração e na implementação do sistema na administração posterior; necessidade de eventuais assessoramentos e treinamento pessoal”; mas se for pensado e agido de maneira correta e milimetricamente planejado, e de acordo com os ideais da empresa, esses custos podem ser mínimos se comparado com as vantagens que virão no decorrer dos anos.

### **3.4 - Greenwashing como fator antagonico do Marketing Ambiental**

Não é de hoje que a palavra sustentabilidade permeia o mercado competitivo. As empresas, através do *Marketing Ambiental*, buscam trazer mais e mais clientes preocupados para o seu lado, para que consumam os seus produtos e ao mesmo tempo mantenham a consciência tranquila e o mundo um lugar mais saudável. Porém toda essa vontade fervorosa de mudar o mundo e essa busca incansável pela sustentabilidade não passa de um falso *Marketing Ambiental*, ou o chamado *Greenwashing*, ou seja, uma lavagem verde.

Carvalho et al (2012, p. 5.) dizem que “*Greenwashing* é o termo utilizado para designar um procedimento de *marketing* utilizado por uma organização com o objetivo de prover uma imagem ecologicamente responsável dos seus produtos ou serviços”. Só que essa imagem distorcida é apenas um recurso que as empresas se utilizam para agradar e se mascarar diante dos problemas verdadeiros e devastadores que elas causam.

*O termo greenwashing pode ser traduzido como “lavagem verde” e tem no ambientalismo uma conotação equivalente a “lavagem de dinheiro”. É usado há mais de duas décadas para designar informações tendenciosas ou propaganda enganosa de algum produto ou serviço rotulado de “ecologicamente correto” ou que visam mascarar a má conduta ambiental de uma organização (empresa, instituição pública etc.) ou indivíduo. (WOEHL Jr, 2010 apud SILVA, 2012, p. 9)*



*Greenwashing* é o método enganoso que as empresas se utilizam para driblar os clientes. Essas empresas costumam fazer propagandas com conotações ambientais e promessas de que fazem o certo pelo planeta. Elas utilizam-se de termos como “ecológico”, “sustentável”, “econômico e socialmente viável”, e “amigos da natureza” apenas para criar no imaginário do consumidor a ideia de que essa é a empresa certa para se comprar, de que essa empresa colabora para a sustentabilidade. Mas não basta apenas falar de sustentabilidade, é preciso viver a sustentabilidade.

#### 4 - CONCLUSÃO

Em um mundo em que consumidores se tornaram mais conscientes e seletivos, onde esses consumidores opinam e querem ser ouvidos, ignorá-los acarretaria prejuízos às empresas, pois se eles não compram o objetivo lucro não é alcançado e se a empresa não tem responsabilidade ambiental o objetivo de ter uma boa reputação no mercado é ferido, porque consumidores põem a boca no mundo quando o assunto é qualidade. Ser sustentável não é das tarefas mais fáceis que existe, e empresas sabem disso, pois é uma soma de fatores, e precisa-se ter uma gestão ambiental, uma política ambiental, um planejamento voltado ao meio ambiente e ao objetivo lucro para que um não agrida o outro. E quando a empresa consegue alinhar esses fatores e consegue expô-los, através de um *Marketing Ambiental* estratégico e de qualidade, a sustentabilidade pode ser vista.

Adotar o *Marketing Ambiental* traz sim benefícios, embora não sejam vistos em curto prazo. Verifica-se que no decorrer dos anos os avanços sustentáveis podem acarretar melhorias contínuas nas empresas; podem acarretar melhorias no ambiente interno e externo da empresa, pois a ferramenta do *Marketing Ambiental* é estratégica e toda empresa precisa de uma estratégia para se introduzir no mercado e arrebatar o máximo de clientes para o seu lado. E quando o *Marketing Ambiental* expõem as empresas no mercado competitivo, apresenta a maneira de ela ser e ver o meio ambiente como ele é, vivo e carente de ações que o protejam. Mas antes de tudo é preciso evitar o *greenwashing*, pois se ele existir a imagem de “boa empresa” vai para o ralo, porque consumidores conscientes sabem punir empresas que desrespeitam o meio ambiente.

Com isso conclui-se que o *Marketing Ambiental* é um diferencial competitivo e que se usado corretamente pode sim mudar o pensar e o agir das empresas ante a sociedade, e o olhar da sociedade para o ambiente empresarial pode criar boa imagem e reputação à empresa, podendo garantir um futuro agradável e seguro para a geração presente e futura, desde que viva a sustentabilidade e evite o *greenwashing*.

#### 5 - AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me auxiliar e me dar sabedoria, pois é este o meu maior bem. Agradeço a meus pais, Carlos e Lucinea; e irmãos, Eloise Sabrina, Cristopher e Ketlin; e à toda família. Agradeço aos meus amigos de faculdade, que comigo compartilharam o sofrimento de escrever e a alegria de poder finalizar este artigo; rimos e quase choramos, mas no fim nós sempre percebemos que tudo vale a pena.

---

#### REFERÊNCIAS

- ALMENDRA, Fernanda Barbosa. **Consumidor Verde: Estudo de caso sobre perfil e características de mercado**. São Carlos. 2012.
- ASSUMPÇÃO, Luiz Fernando Joly. **Sistema de Gestão Ambiental**. 1ª Ed. (ano 2004), 3ª tir. Curitiba: Juruá, 2006. 204 p.

- CARVALHO, Thayane Barbosa Gonçalves de; et al. **Marketing Verde como diferencial competitivo nas organizações.** XXIII ENANGRAD. Bento Gonçalves. 2012.
- CHAVES, Eduardo Ferreira; et al. **Marketing Verde como sucesso da imagem corporativa.** XI SEGeT (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia) 2014.
- d'ANGELO, Marcia Juliana. **Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade. Um estudo sobre a gestão de projetos societários sob a perspectiva de grupos.** São Paulo, 2009.
- FERREIRA, Daniela Abrantes; ÁVILA, Marcos e FARIA, Mariana Dias de. **Efeitos da Responsabilidade social corporativa na intenção de compra e benefício percebido pelo consumidor: um estudo experimental.** Revista de Administração Volume 45 número 3 – julho/agosto/setembro. 285-294. 2010.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** UAB/UFRGS. Porto Alegre/RS. 2009.
- GERN, Taine Graziela e BEILER, Grazielle. **Marketing Ambiental: uma ferramenta estratégica.** VIII Convibra Administração (Congresso Virtual Brasileiro de Administração). 2011.
- JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada; NAGANO, Marcelo Seido. **Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras.** Volume 44 número 4 – outubro/novembro/dezembro. 342-364. 2009.
- LEAL, Ronniel de Carvalho; CARVALHO, Sarah Ferreira de; BEZERRA, Douglas Moraes. **Desenvolvimento sustentável e identidade cultural: estudo de caso na Suzano Papel e Celulose S.A. Picos/Piauí.** 2013.
- OLIVEIRA, Lucas Rebello de; et al. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações.** Niterói, RJ.
- PAGOTTO, Érico Luciano. **Greenwashing: os conflitos éticos da propaganda ambiental.** São Paulo. 2013.
- PEREIRA, Felipe Rogério; et al **Marketing Ambiental: uma ferramenta empresarial estratégica.** Araçatuba, SP.
- PERSKE, Rodolfo César Forgiarini. **Sistemas agroflorestais em pequenas propriedades no município de Hulha Negra.** Bagé. 2004.
- QUEIRÓS, Bruno Trindade. DOMINGUES, Mónica Figueiredo. ABREU Nuno Beirão de. **Ecomarketing.** Porto/PT. 2002/2003.
- SABBAGH, Roberta Buendia. **Caderno de Educação Ambiental – Gestão Ambiental.** Secretaria do Governo do Estado de São Paulo Secretaria do Meio Ambiente. São Paulo. 2011
- SERRA, Victoria Andrea Muñoz. **Marketing Ecológico.** Concepción/Chile.2013
- SILVA, Gisele Cristina. **Marketing ambiental versus marketing verde: uma análise crítica da linha tênue para o efeito greenwashing.** Londrina. UNISUL. 2012.
- STRINGHINI, Simone Andreia. **Implantação do Marketing Verde nas empresas – Case Philips.** São Paulo. 2009.

# PROCESSOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS - *CUSTOMER SERVICE* E EXPEDIÇÃO. UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA.

Ana Paula Carneiro Dias<sup>1</sup>

Rodrigo José Ferreira Lopes<sup>2</sup>

**Área de Concentração:** Administração

**Grupo de Trabalho:** Produção

## RESUMO

O presente trabalho é apresentado com o objetivo de verificar que todos os esforços são para manter uma boa qualidade no atendimento do cliente. Buscar a satisfação do mesmo e garantir a permanência no mercado são decorrentes de uma competitividade cada vez mais acirrada nas organizações. Esse trabalho teve como objetivo geral diagnosticar os processos internos de *Customer Service* e Expedição da empresa Alfa. Essa pesquisa teve natureza aplicada em relação aos temas tratados com a abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos é classificada como pesquisa exploratória–descritiva, e quanto aos objetivos foi realizado o estudo de caso. Com o diagnóstico inicial realizado na empresa Alfa foi possível identificar que existe uma lacuna na prática diária dos processos internos, onde a principal falha está no fluxo do recebimento do pedido e que devido a isso está ocorrendo uma interferência nas demais etapas e comprometendo o atendimento ao cliente, com base nessa constatação observa-se a necessidade dos colaboradores não apenas conhecerem os processos, mas compreendê-los para buscar a melhoria contínua.

**Palavras-chave:** *Customer service; Expedição; Processos internos.*

## ABSTRACT

This work is presented in order to verify that all efforts are to maintain good quality in *customer service*, seek the satisfaction of it and ensure the permanence in the market, they are the result of an increasingly fierce competitiveness in organizations. This work aimed to diagnose the internal processes of *Customer Service* and Delivery of Alpha Company. This research was applied nature in relation to the topics dealt with the qualitative approach. As for technical procedures is classified as exploratory - descriptive and as the goals was conducted the case study. With the initial diagnosis made at Alfa company was identified that there is a gap in the daily practice of internal processes, where the major flaw is in receipt of the flow of the application and that because of this is occurring interfering with the remaining steps and jeopardizing care customer, based on this finding points to the need of employees not only know the process, but understand them to seek continuous improvement.

**Key-words:** *Customer service; Expedition; Internal processes.*

## 1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão buscando cada vez mais a satisfação dos seus clientes para ficar a frente das concorrentes. Com isso, as mesmas estão objetivando a melhoria contínua de seus

1 - Egressa do curso de Administração da Faculdade de Telêmaco Borba - e-mail: paula\_dias123@hotmail.com

2 - Coordenador e Docente do Curso de Administração da Faculdade de Telêmaco Borba - e-mail: rodrigo\_jlf@hotmail.com

processos e necessitam tomar decisões importantes referentes à estratégia a ser traçada. Para que isso ocorra às informações provenientes ao ambiente interno e externo devem ser analisadas.

Portanto, realizar o diagnóstico inicial dos processos internos de *Customer Service* e Expedição torna-se importante para conhecer o fluxo do processo e garantir que os pedidos serão entregues conforme as exigências dos clientes, considerando prazos, quantidades, produtos corretos e especificações.

A utilização do planejamento da produção é essencial para o desenvolvimento das ações que orientarão os recursos alocados à produção em relação às necessidades de produção especificadas pela demanda de produtos (BERTAGLIA, 2009).

Assim, o presente trabalho busca identificar a seguinte problemática: como os processos internos de *Customer Service* e expedição estão sendo cumpridos na empresa e como podem interferir diretamente no atendimento final ao cliente? Comprometendo os fluxos das informações entre os setores, custos desnecessários, retrabalhos, não atendimento das solicitações de clientes e atrasos das entregas?

Esse trabalho tem como o objetivo geral diagnosticar os processos internos, quanto ao *Customer Service* e Expedição da empresa Alfa, tendo como os objetivos específicos: verificar o fluxo dos processos nos procedimentos internos e como ocorrem diariamente, e propor melhorias para que o processo ganhe agilidade e se torne eficaz.

O setor de *Customer Service* é o modo pelo qual o cliente irá comunicar-se com o intuito de coletar informações sobre o pedido, data de entrega, falta de produto, situação de crédito, atrasos e as dúvidas que o mesmo venha a ter, para quando o pedido for inserido no sistema contenha todas as informações necessárias. (BERTAGLIA, 2009)

## 2 - METODOLOGIA

Conforme Gil (2002), a pesquisa realizada teve natureza aplicada em relação aos temas tratados, com a abordagem qualitativa. Foram realizadas pesquisas em literaturas científicas, artigos e documentos internos da empresa Alfa. Quanto aos procedimentos técnicos, é classificada como pesquisa exploratória-descritiva e quanto aos objetivos foi realizado o estudo de caso.

Os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar o conhecimento e uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que influenciam ou são por eles influenciados.

O estudo de caso foi realizado na empresa Alfa para diagnosticar os procedimentos internos dos setores *Customer Service* e Expedição na empresa Alfa, a fim de verificar as lacunas existentes no fluxo dos processos e propor melhorias. Ao longo de 5 meses foram observados como esses processos ocorriam diariamente na prática dos setores envolvidos.

## 3 - DESENVOLVIMENTO

### 3.1 - Produção

De acordo com Martins e Laugeni (2005), a função produção pode ser compreendida como o conjunto de atividades que levam a transformação de um bem tangível em outro com maior utilidade e que acompanha o homem desde sua origem. Quando polia a pedra a fim de transformá-la em utensílio mais eficaz, o homem pré-histórico estava realizando uma atividade de produção. Nessa primeira etapa, os utensílios eram utilizados exclusivamente por quem os produzia, ou seja, não existia o comércio, mesmo que de troca ou escambo.

Com o passar dos anos, muitas pessoas começaram a revelar suas habilidades na produção de determinados bens e passaram a produzi-los conforme solicitações de terceiros. Surgiram, então, os primeiros artesãos e a primeira forma de produção organizada, pois os artesãos atendiam especificações estabelecidas pelo solicitante, determinavam preços para as encomendas e estabeleciam prazos de entregas. Sendo que a produção artesanal também evoluiu e devido ao grande número de encomendas, os

artesãos começaram a contratar ajudantes, que inicialmente faziam os trabalhos mais “grosseiros”, com menor responsabilidade. A partir do momento que adquiriam maior experiência no ofício, se tornavam novos artesãos.

A produção artesanal começou a entrar em decadência com a Revolução Industrial, com a descoberta da máquina a vapor em 1764 por James Watt, quando iniciou o processo da substituição da força humana pela máquina. Os artesãos, que trabalhavam em suas próprias oficinas, começaram a ser incorporados nas primeiras fábricas. Com essa transformação no modelo de produção, houve também algumas exigências, como a padronização dos produtos e seus processos de fabricação, treinamento e habilitação da mão de obra, a criação e desenvolvimento dos quadros gerenciais e de supervisão, planejamento e controles financeiros e de produção e técnicas de vendas.

No fim do século XIX, surgiram nos Estados Unidos os estudos de Frederick W. Taylor. Considerando a Administração Científica, surge a sistematização do conceito de produtividade, ou seja, a procura contínua por melhores métodos de trabalho e do processo de produção, com o objetivo de se obter melhoria da produtividade como o menor custo possível. Essa procura atualmente é o tema central de todas as empresas, mudando somente as técnicas utilizadas.

A análise da relação entre o output, isto é, uma medida quantitativa do que foi produzido, como a quantidade ou valor das receitas provenientes da venda dos produtos ou serviços finais e o input, ou seja, uma medida quantitativa do que foram produzidos, como a quantidade ou valor das matérias-primas, mão de obra, energia elétrica, capital, instalações prediais e outras. Dessa forma nos permite quantificar a produtividade, que foi sempre o indicador do sucesso ou fracasso das empresas, na visão de Martins e Laugeni (2005).

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Medida do } output}{\text{Medida do } input}$$

Henry Ford, na década de 1910, criou a linha de montagem seriada, revolucionando os métodos e processos, inexistentes até aquele momento. Surge então o conceito de produção em massa, grandes volumes de produtos extremamente padronizados, sem variações de características nos produtos finais.

Essa busca por novas técnicas de produção e melhoria da produtividade se denominou engenharia industrial e introduziu novos conceitos, como a linha de montagem, posto de trabalho, estoques intermediários, monotonia do trabalho, arranjo físico, balanceamento de linha, produtos em processo, motivação, sindicatos, manutenção preventiva, controle estático de qualidade e fluxograma dos processos.

Na linha de pensamento dos autores de Martins e Laugeni (2005), o conceito de produção em massa e suas técnicas predominavam nas fábricas até os meados da década de 1960, quando surgiram as novas técnicas produtivas, denominada como produção enxuta.

Ao longo dos anos com as modernizações da produção, cresce continuamente a importância da figura do consumidor, em nome do qual tudo se tem feito. A procura da satisfação dos consumidores constantemente tem levado as empresas a buscarem novas técnicas de produção, mais eficazes, eficientes e de alta produtividade.

Dessa forma, surgiu um novo conceito denominado empresa de classe mundial voltada para o cliente, sem perder as características de uma empresa enxuta, com indicadores de produtividade que colocam no topo de seus concorrentes, em termos mundiais. Além do desempenho melhor do que a concorrência e da sua atuação mundial, o que também caracteriza esse tipo de empresa é a busca incessante por melhorias, ou seja, a melhoria contínua.

### 3.2 - Condições de frete

Conforme o Sefaz de Pernambuco (2014), existem diferentes condições de fretes, dentre elas estão as operações abaixo:

Operações sob condição CIF - Cost, Insurance and Freight (Custo, seguro e frete): nessa condição o remetente é responsável pelo pagamento do frete à transportadora, estando o mesmo incluso no cus-

to da mercadoria. Ou seja, esse valor compõe o preço de um bem, produto ou mercadoria pela qual o vendedor remetente assume as despesas com transporte e seguro, considerando o frete pago;

Operações sob condição FOB - Free on Board (Livre a bordo): nessa condição o pagamento pelo serviço de transporte é de responsabilidade do adquirente/destinatário do produto, não estando incluso no preço do mesmo. Este valor não faz parte do orçamento do fornecedor, cabendo ao adquirente/destinatário assumir o encargo das despesas com o transporte e seguro, considerando o frete a pagar;

Operações sob condição de redespacho: refere-se a uma prestação entre transportadores, na qual o transportador (despachante) contrata outro transportador (redespachado) para efetuar a prestação do serviço de transporte de parte do trajeto. Esse frete pode ser pago tanto pelo remetente como destinatário, dependendo da negociação que for realizada.

### 3.3 - Estudo de caso

A empresa Alfa, objeto do estudo, está situada no estado do Paraná há 10 anos e também possui um escritório corporativo no estado de São Paulo. Ela trabalha com a revenda, fabricação e aplicação de produtos químicos, e no apoio a fabricantes de celulose e papel para propor inovações e melhorar constantemente a eficiência operacional dos seus clientes; atua também no setor de petróleo e gás mineral, oferecendo combinações químicas únicas e inovadoras de produtos químicos e aplicações capazes de aumentar e tornar eficaz os processos de produção de petróleo e gás mineral e beneficiamento mineral.

#### 3.3.1 - Verificações diárias dos processos internos - *Customer Service* e Expedição

Conforme analisado ao longo de 5 (cinco) meses, existem pontos no processos internos que não são cumpridos adequadamente, interferindo diretamente fluxo do processo e comprometendo a eficiência do atendimento ao cliente.

O setor de venda, constituído por vendedores que fazem o atendimento a campo nos clientes, realiza o acompanhamento da produção e aplicação dos produtos, estoques e os pedidos dos mesmos.

Observou-se que os vendedores após receberem os pedidos ou identificarem a necessidade dos clientes, contatam primeiramente a produção da fábrica para verificar a disponibilidade do produto e a expedição para programar o transporte, e só então enviam a solicitação do pedido para o setor de *Customer Service* (Figura 01), ou seja, fazem o fluxo contrário descrito no processo interno de *Customer Service* da empresa Alfa.

O que se percebe é que não utilizam os elementos de pré-transação de atendimento ao cliente citados por Ballou (2006), para que haja a transação entre cliente e fornecedor de forma segura, com exatidão nas informações. Desconsideram o compromisso com o processo interno da empresa, não se atentam aos requisitos fundamentais para que o faturamento e transporte do produto até o cliente ocorram de forma efetiva, como o pedido no sistema de gestão da empresa, com todas as informações pertinentes:

**Cliente:** Qual o cliente?

**Produto:** Qual o produto? Será necessária a descaracterização?

**Local de entrega:** Existe alguma particularidade? Horário?

**Condição do frete:** CIF, FOB, CFR?

**Quantidade do produto:** Qual a quantidade que será faturada? O veículo comportara toda essa quantidade?

**Data de entrega:** Qual a data acordada com o cliente? A transportadora terá tempo hábil para realizar a entrega na data solicitada pelo cliente?

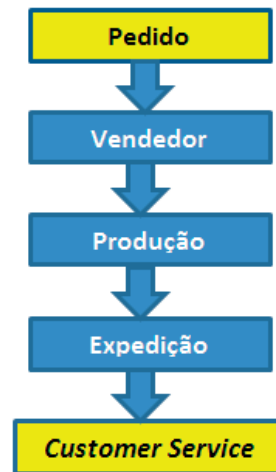
**Cadastro do preço:** Qual o preço negociado com o cliente?

**Cadastro de código, se necessário:** O cadastro já foi realizado?

**Liberação do financeiro:** O financeiro liberou o pedido? Qual o prazo de pagamento?

**Prazo de 72 horas para atendimento do pedido:** O pedido está dentro do prazo? É um pedido urgente?

FIGURA 01: Fluxo de pedidos realizados pelos vendedores



Fonte: Autor (2014)

Não há a análise crítica dos pedidos pelo setor de *Customer Service*, pois os mesmos solicitam primeiramente de forma informal, por telefone. Conforme Bertaglia (2009), para que ocorra a distribuição é necessário que os pedidos sejam visualizados pelo setor de distribuição, com suas devidas liberações e dessa forma sejam consolidados condizentes a suas características.

Quanto aos cancelamentos que ocorrem, verificou-se que são realizados conforme o procedimento de *Customer Service*; portanto os setores envolvidos são avisados em tempo hábil e caso o veículo para o transporte já estiver sido contratado, normalmente é realocado para outra entrega.

Para os pedidos que são encaminhados para *Customer Service*, todas as informações referentes ao transporte foram inseridas nos pedidos, conforme o acordo entre o setor de vendas e o cliente. Nos casos dos fretes CIF e FOB, as informações sobre as entregas; para o frete FOB referente às coletas, para que os setores de logística/transportes visualizem essas informações e repassem à transportadora contratada; para o frete FOB o cliente é informado da disponibilidade do produto, o local e horário da coleta, para que o mesmo contrate a transportadora.

Verificou-se que a descaracterização é interferida pela falta de análise crítica dos pedidos. Nos casos que o vendedor realizou o contato direto com a fábrica, essa informação é desconsiderada, o que acarreta a etiquetagem do produto com a nomenclatura diferente da acordada com o cliente e sendo trocada somente no carregamento onde as informações das DANFES (e certificado de análise versus produto físico são conferidos pelo *check list* de carregamento de carga seca para evitar que o cliente receba o produto em desacordo ao pedido.

Foi possível verificar que para ocorrer o faturamento é necessário que o pedido esteja no sistema com as devidas informações, o produto acabado apontado no sistema pela produção, inspecionado e liberado pelo laboratório. No caso de produtos de revenda armazenados em terceiros é necessária a transferência via sistema dos materiais e inserção desse saldo para o faturamento. Quando ocorre o faturamento, esses produtos são baixados do estoque no sistema para que não ocorram diferenças no inventário.

Para a programação e planejamento de carregamentos e entregas, notou-se que há dificuldade na contratação do transporte, pois as transportadoras contratadas pela empresa Alfa estão localizadas nas cidades de Castro – PR, Várzea Paulista – SP, Suzano – SP e Lages – SC, o que requer que a programação de carregamento seja enviada com o mínimo de 1 (um) dia de antecedência para que haja tempo hábil para deslocamento dos veículos até a fábrica. Como se trata de produtos químicos, no carregamento a granel o tanque do veículo deve estar limpo para que não haja contaminação de produtos incompatíveis.

O carregamento das cargas secas só pode ser realizado com todos os documentos pertinentes em mãos, DANFE, certificado de análise, ficha e envelope de emergência. Devido a isso, mesmo com os veículos na fábrica para os carregamentos, ocorrem atrasos na liberação do veículo para a viagem por falta

de pedido no sistema para o faturamento e a emissão dos documentos. Todas as movimentações de carregamentos de carga seca são realizadas pelo operador logístico com a empilhadeira, treinado para a função a fim de manter a segurança e qualidade do serviço prestado, evitando incidentes ou acidentes.

No caso dos carregamentos a granel, o faturamento ocorre após a pesagem final; porém são necessárias as informações dos pedidos para serem passadas as produções, pois o operador de produção que realizará o carregamento necessitará das informações para o preenchimento do *check list* de carregamento do produto a granel, tais como o produto, a quantidade a ser carregada, a transportadora e o cliente.

Quando os produtos a serem expedidos aos clientes estão armazenados em terceiros, é necessário a transferência virtual via sistema e emitida uma DANFE de retorno de armazenagem, a qual o setor de materiais da fábrica é responsável por dar entrada e alimentar o estoque. Para que seja solicitada essa transferência é necessário que as informações do pedido estejam também disponíveis no sistema. Mediante esse cenário ocorreram as seguintes situações:

#### **Situação 01:**

Para os fretes CIF e CFR, o transporte foi contratado conforme solicitação do vendedor via telefone, o que dificultou a programação do transporte, pois sem o pedido no sistema faltaram informações conforme citado anteriormente. O veículo apresentou-se na fábrica para o carregamento e o produto estava disponível para o carregamento, porém não foi possível faturar o produto, visto que o pedido estava aguardando liberação do financeiro, cadastro de preço e de código.

O pedido foi liberado no dia seguinte, gerando:

Cobrança de estadia pela transportadora pelo tempo ultrapassado de espera para o carregamento na fábrica;

Reclamação do cliente, pois a data de entrega acordada com o cliente não foi cumprida devido às falhas no processo interno.

#### **Situação 02:**

Para os fretes CIF e CFR, o transporte foi contratado conforme solicitação do vendedor. O veículo apresentou-se na fábrica para o carregamento a granel e o pedido estava liberado no sistema, porém não tinha produto disponível para o faturamento e a produção foi finalizá-lo somente à noite.

Observou-se que a produção confirmou a disponibilidade de produtos que estavam na linha de produção e ainda dependiam da liberação do laboratório referente à qualidade, sendo que dependendo dos resultados é necessário voltar à linha de produção para as correções pertinentes, gerando:

- Passivo de horas extras, devido ao colaborador do faturamento aguardar a finalização do produto para o faturamento após seu expediente;

- Atraso na entrega do cliente, pois o veículo não saiu da fábrica em tempo hábil em realizar a entrega no dia seguinte, conforme acordado com o cliente.

#### **Situação 03:**

Para os pedidos solicitados pelos vendedores e clientes com menos de 72 horas para o atendimento, mesmo com os produtos disponíveis e pedidos liberados, observou-se que o transporte tornou-se um fator agravante, pois as transportadoras contratadas pela empresa Alfa estão localizadas nas cidades de Castro – PR, Várzea Paulista – SP, Suzano – SP e Lages – SC, sendo necessário a programação com antecedência para que os veículos sejam reservados e deslocados para o carregamento em tempo hábil.

#### **Situação 04:**

Verificou-se que para atendimentos de pedidos urgentes com menos de 12 volumes com possibilidade de parada no processo produtivo do cliente, caso o produto não fosse entregue na data solicitada, acarretou fretes dedicados, ou seja, o carregamento, por exemplo, de um veículo com capacidade para 12 IBCs, carregado com somente 3 IBCs, com o valor do frete dos 12 IBCs, interferindo no custo total do produto.



Ao analisar os fluxos processos dos internos de *Customer Service* e Expedição da empresa Alfa, observou-se que há uma discrepância nos praticados diariamente pelos colaboradores envolvidos, que estão interferindo na qualidade do serviço oferecido ao cliente, e assim notou-se que existe uma questão cultural a ser trabalhada.

Verificou-se nos processos internos de expedição e *Customer Service* da empresa Alfa, que a principal questão é que o pedido não está seguindo a fluxo correto, interferindo diretamente nas outras etapas do processo que dependem nitidamente das informações do pedido para que sejam cumpridas. Está ocorrendo uma “ligação direta” dos vendedores com a fábrica, devido a uma questão cultural, pois no início da operação da empresa Alfa não existia a separação entre o setor de *Customer Service* em São Paulo e a fábrica no Paraná, e o atendimento ao cliente era feito pelo setor de materiais da fábrica.

Os vendedores não consideram que para o atendimento do cliente não convém somente ter o produto disponível, mas também a liberação do financeiro, os preços cadastrados, o transporte disponível, entre outros requisitos. Devido a isso o *Customer Service* deve fazer a análise crítica dos pedidos para identificar quando houver algum bloqueio e comunicar às partes interessadas, principalmente o cliente deve estar ciente do *status* de seu pedido. Notou-se que apesar do processo interno existir e os colaboradores envolvidos o conhecerem, eles não compreendem a importância do seu cumprimento para agregar valor tanto ao produto, como ao serviço oferecido a seus clientes.

Com base nessas informações é possível propor melhorias para esses processos, primeiramente realizar um treinamento dos processos internos de *Customer Service* e expedição da empresa Alfa, com os colaboradores envolvidos, para apresentar de forma detalhada os fluxos dos processos, esclarecer dúvidas, ouvir questionamentos e propor um plano de ação para melhorar as lacunas que estão existindo. É válido ressaltar a importância do acompanhamento das ações pelos gestores do processo para que seja possível analisar os resultados.

Consolidar uma relação de confiança entre o setor de vendas e *Customer Service*, e este estabelecer mais contato com a fábrica, trabalhando diariamente a orientação do setor de vendas para contatarem primeiramente o *Customer Service*.

O recebimento do pedido deve ser eficiente e inserido no sistema para ser visualizado pela expedição para que ela efetue a consolidação dos pedidos, repasse as informações ao setor de produção e materiais, para que os mesmos programem-se para o atendimento, porque, nesse caso, a disponibilidade do produto já foi confirmada por *Customer Service*, conforme processo da empresa Alfa. Por exemplo, as informações sobre as quantidades e descaracterização dos produtos, evitando troca de etiquetas no carregamento, transferência de materiais de terceiros com quantidades erradas, diminuindo os retrabalhos.

O transporte será programado com maior eficiência, as transportadoras terão tempo hábil para se deslocar até a fábrica, carregar e entregar aos clientes na data solicitada pelos mesmos, evitando custos com fretes dedicados, com poucas quantidades, custos com estadias de veículos que aguardam o carregamento, quando os mesmos não ocorrem no dia programado.

Acompanhar o processo até que o produto seja entregue e utilizado pelo cliente, pois atrasos de entrega podem ocorrer devido aos problemas no transporte como acidentes, tempo de descanso dos motoristas, restrições de circulação em determinados horários e devem ser comunicados aos clientes caso ocorram. Porém, não podem ocorrer, consecutivamente, por falha em processos internos da empresa; portanto as falhas devem ser identificadas e corrigidas para que não comprometam o processo e, conseqüentemente, o relacionamento com o cliente, pois no mercado competitivo a falha de uma empresa é a oportunidade de outra mostrar seu serviço. Conforme afirma Bertaglia (2009, p.207), “A capacidade de receber rapidamente e eficientemente um pedido de cliente é um passo importante em direção ao serviço ao cliente”.

#### 4 - CONCLUSÃO

As organizações de modo geral existem para um objetivo em comum: gerar lucro, satisfazendo seus clientes. O que diferencia uma das outras são os processos, técnicas que são utilizadas para que isso ocorra. Elas possuem seus processos internos para que exista uma sistemática a ser seguida para de-

terminada etapa. Através do cumprimento dos objetivos propostos para esse trabalho, constatou-se que conhecer esses processos e entendê-los na prática diária torna-se fundamental para identificar as falhas que estão comprometendo o fluxo das informações e propor melhorias, principalmente em relação ao comportamento e comprometimento dos colaboradores com os mesmos.

Foi possível amostrar por meio desse trabalho que quando o fluxo não é seguido corretamente pelos setores, da forma que está descrito, gera a falta de informações. Principalmente quando há um desvio do recebimento do pedido para outro setor, a não ser o *Customer Service*, se o mesmo não for recebido corretamente e processado com agilidade e eficiência, o processo por inteiro será comprometido, devido a isso ocorrem custos com estadias dos veículos, custos com fretes dedicados, não atendimento do produto nas datas solicitadas pelos clientes e conseqüentemente reclamações dos clientes e a perda de clientes para as concorrentes.

## 5 - AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser minha fortaleza em todos os momentos, com toda luz da sabedoria e me demonstrando que nada é impossível para aquele que crê.

À minha família pelo o apoio que sempre me deram em todos os momentos e aos meus amigos que incentivaram na realização desse trabalho.

Agradeço ao professor Rodrigo Lopes, por compartilhar seus conhecimentos para realização desse trabalho e pela paciência e atenção.

---

## REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Editora Bookman. 5. Ed. Porto Alegre – SC.2006.

BERTAGLIA, PR. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. Ed. Editora Saraiva. São Paulo – SP.2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. Editora Atlas. São Paulo. 2002.

MARTINS, PG.; LAUGENI, FP. **Administração da produção**. 2. Ed. Editora Saraiva. São Paulo. 2005.

SEFAZ DE PERNANBUCO. **Transporte rodoviário**. Disponível em <https://www.sefaz.pe.gov.br/Publicacoes/Manuais%20de%20Duvidas%20Tributrias%20%20Informativos%20Fiscais/TRANSPORTE%20RODOVIÁRIO%20DE%20CARGAS.pdf> acessado em 28/05/2014.

# A QUALIDADE COMO PERCEPÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA MADEIREIRA

*Filipi Santin de Souza<sup>1</sup>*

*Rodrigo José Ferreira Lopes<sup>2</sup>*

*Ana Paula Carneiro Dias<sup>3</sup>*

**Área de Concentração:** Administração

**Grupo de Trabalho:** Qualidade

## RESUMO

A qualidade no setor madeireiro se mostra como um fator primordial para a garantia de valorização do produto a partir do correto procedimento de beneficiamento da madeira, secagem uniforme e criteriosa seleção do material. A apropriada percepção de qualidade do processo produtivo em seu sentido amplo visa agregar maior valor ao produto quando se trata da eliminação de defeitos naturais da madeira ou falhas decorrentes de seu beneficiamento. Nesse sentido, considera-se também analisar o posterior uso e destinação da madeira, para que se tenha um melhor beneficiamento do material e aproveitamento adequado das peças gerando uma melhor aparência e durabilidade dos produtos a serem produzidos.

**Palavras-chave:** *Qualidade; Percepção; Indústria Madeireira.*

## ABSTRACT

The quality of the wood sector is shown as a primordial factor for ensuring value of the product from the correct procedure wood processing, uniform drying and careful material selection. The appropriate perception of quality of the production process in its widest sense seeks to add greater value to the product when it comes to the elimination of natural wood defects or failures resulting from its processing. In this sense it is also considered to further analyze the use and disposal of wood, in order to have a better processing of material suitable and proper utilization of the parts generating a better appearance and durability of the product to be produced.

**Key-words:** *Quality, Perception, Wood Industry.*

## 1 - INTRODUÇÃO

Desde o tempo da manufatura, quando o artesão desenvolvia seus trabalhos focados em seu produto, onde a entrega dependia do esforço e busca pela satisfação do cliente a ideia de qualidade já se fazia presente nas relações de produção.

Em seguida, esses grupos de artesão começam a identificar necessidades dos clientes e decidem se especializar para a execução desse trabalho restrito, porém essa melhoria ainda dificultava a se adequar nos padrões e geravam dificuldades para se manter consistentes.

Essa etapa serve então para guiar as organizações para um ambiente de padronização e busca de melhorias dos processos produtivos. Após a revolução industrial entra em cena a linha de montagem, que abre as portas para padronização em grande escala e organização do setor de produção.

1 - Egresso do curso de Administração da Faculdade de Telêmaco Borba.

2 - Coordenador e Docente do Curso de Administração da Faculdade de Telêmaco Borba.

3 - Egressa do Curso de Administração da Faculdade de Telêmaco Borba.

Com os avanços da produção em grande escala, com baixos custos, amplia-se a concorrência para dimensões globais. Hoje uma empresa concorre diretamente pelo mesmo cliente com outra localizada em outro continente, e essa nova fase guia as organizações para um padrão de competição antes desconhecido, onde a busca pela qualidade faz parte da realidade de todas as organizações.

Nos dias atuais, vemos que as empresas que saem na frente possuem diferenciação em seus produtos e serviços, buscam além de entregar determinado produto entregar a qualidade na forma de produto, buscando, dessa forma, superar as expectativas. Essa filosofia de qualidade está enraizada no objetivo estratégico das novas organizações.

Dessa forma, notamos que a qualidade para as organizações serve como instrumento que define um conjunto de ações integradas ao sistema de gestão destinado a normatizar procedimentos operacionais da empresa; além de propiciar uma padronização do produto de forma a atender as expectativas dos clientes e tornar uma empresa referência em seu setor de atuação.

As empresas madeireiras enfrentam atualmente um cenário de grande competitividade e a busca de novas formas de se abordar qualidade em seu processo de produção faz se necessário para que se tenha uma valorização do produto, abrindo novos mercados e fortalecendo a marca da empresa.

Dessa forma, quais são os fatores referentes à percepção de qualidade que fazem com que uma empresa madeireira possa se tornar referência em seu processo de produção?

O presente artigo tem como objetivo geral diagnosticar a organização quanto à percepção de qualidade em seu processo produtivo.

Nesse contexto, a diminuição das perdas no processo geradas a partir da identificação das falhas de produção pode ser uma medida a ser tomada para que torne a empresa uma marca referência em qualidade e especificação de um produto que irá atender e às necessidades dos clientes, gerando também na maioria das vezes um benefício ampliado.

A busca pela percepção de qualidade no processo produtivo madeireiro é um dos fatores que levaram ao desenvolvimento deste trabalho.

## 2 - METODOLOGIA

O método é essencial para que a pesquisa tenha fundamento científico.

*Método é uma forma de selecionar técnicas, forma de avaliar alternativas para ação científica. Assim, enquanto as técnicas utilizadas por um cientista são fruto de suas decisões, o modo pelo qual tais decisões são tomadas depende de suas regras de decisão. Métodos são regras de escolha; técnicas são as próprias escolhas. (LAKATOS; MARCONI, 2000)*

A metodologia é fundamental para se produzir um trabalho científico com qualidade.

*A Metodologia consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não a nível das implicações de suas utilizações. A Metodologia, num nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem a captação e processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação. (BARROS; LEHFELD, 2000)*

Este trabalho possui caráter de pesquisa aplicada teórica, metodológica e prática, com procedimento de estudo de caso com trabalho em campo em uma empresa madeireira de médio porte do distrito industrial do município de Telêmaco Borba, Paraná.

Do ponto de vista dos objetivos, este estudo classifica-se como exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa.

### 3 - DESENVOLVIMENTO

#### 3.1 - Gestão Empresarial e Estratégida das Organizações

Com a alta competitividade do mercado, muitas vezes global, equiparidade de custos e nivelamento dos preços dos produtos, a qualidade do produto resulta como aspecto primordial das empresas. Quando abordarmos a relação de qualidade e o ambiente das organizações, relacionamos um fator de extrema importância para o sucesso das organizações. Nesse sentido, Kotler (2000) relaciona que em uma economia cada vez mais globalizada as empresas recebem pressões de todos os lados e competem entre si pela sobrevivência.

Esse cenário de competição extrema e sua correlação com atendimento às expectativas provenientes do lado dos clientes orientam as empresas para o que de fato irá fazê-las prevalecerem sobre a concorrência.

O eixo central da busca da excelência, nas organizações, consiste em orientar-se totalmente pelo mercado, atualizar-se tecnologicamente, selecionar as melhores pessoas e criar condições para a plena transformação dos seus potenciais criativos em vantagens competitivas (SILVA, 1996).

As fraquezas das organizações ficarão expostas nesse contexto e ficarão comprometidas pelas mudanças rápidas e inesperadas no mundo dos negócios. Outros fatores que têm surpreendido o mercado são crescimento e expansão das organizações mais complexas e globalizadas, gerando atividades que exigem pessoas de diversas competências para coordenação e atualização em face das rápidas alterações de mercado. De acordo com Silva, o “novo cenário econômico mundial, código de defesa e crescente conscientização tem forçado as empresas a reverem sua postura frente ao consumidor, empregado, acionista e sociedade em geral” (SILVA, 1996).

Segundo Juran (1991), existem duas maneiras de diferenciação do produto que resulta em vantagens competitivas para as organizações: a primeira estratégia é diferenciá-lo com base no custo; e a outra é baseada na qualidade do produto, devendo os mesmos ser fatores alinhados dentro do planejamento estratégico da companhia.

#### 3.2 - Histórico de Qualidade

Para melhor analisarmos o conceito de qualidade, precisamos nos remeter a alguns aspectos históricos que ajudaram a definir esse conceito e sua evolução nos ambientes produtivos.

A primeira relação se deve à figura do artesão especialista, único responsável por toda produção de um bem, desde sua concepção até o pós-venda.

Na relação de proximidade com o cliente, ele atendia a todas as necessidades especificadas, possuía o foco no produto e não em seu processo, onde toda a sua reputação e sucesso dependiam desse trabalho.

Em seguida notamos o surgimento das primeiras indústrias de automóvel nos Estados Unidos no final do século XIX, onde a produção era destinada a uma minoria de abastados clientes. O produto era fabricado de acordo com as necessidades de cada um, onde um grupo de artesãos altamente qualificados eram responsáveis pela fabricação de peças e componentes e, posteriormente, pela montagem do veículo. Esse processo dificultava a padronização e acarretava a produção de um veículo muitas vezes bem diferente do planejado inicialmente (CARVALHO, 2000).

Com a chegada da Revolução Industrial, instala-se uma nova ordem produtiva, dividida em escalas e com máquinas projetadas para grandes volumes de produção. Marca-se então o início de um processo de padronização e organização dos setores produtivos. É também nessa época que surge a figura do inspetor, responsável pela qualidade dos produtos. Esse modelo bem-sucedido estende-se da indústria automobilística para outros setores.

Atualmente nos deparamos com os aspectos da gestão da qualidade moderna, que utiliza diversas ferramentas e métodos para controle dos processos e diretrizes das organizações, mas nota-se também alguns atributos da época artesanal, onde a demanda do cliente tem uma influência grande na customização, agora realizada em produção em massa, e também definido pelo critério competitivo de uma organização para outra.

### 3.3 - Conceito de Qualidade nas Organizações

Quando relacionamos a palavra qualidade, estamos falando de algo de domínio público, trabalho dentro de amplos limites do que se considera senso comum. Afinal, mesmo se poucos sabem o que o termo significa, todo mundo sabe reconhecê-la quando se está diante dela ou todo mundo sabe quando ela está ausente de determinado produto ou serviço (MALIK, 1992). Poucos conceitos ou filosofias gerenciais modernas tiveram a capacidade de revolucionar a forma de gerir e administrar as empresas como aqueles ligados à qualidade. (MOURA, 1999).

Para Moreira (1989), o que interessa de fato na qualidade é a produção de uma forma a satisfazer parâmetros técnicos que sejam sensíveis sobre a ótica do cliente. Nesse sentido, Deming (1982) também determina que a qualidade é representada pela melhoria contínua de produtos e processos, visando a satisfação do cliente. Como se pode perceber, existe uma grande dificuldade em definir, de maneira consensual, qualidade.

Slack (2002) definiu qualidade como “a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Sendo que esta definição coincide com a de Campos (1998), que conceitua qualidade como aquela que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

Não podemos nos prender somente à relação de seus produtos e a qualidade propriamente dita. Com o cenário cada vez mais competitivo e globalizado, as empresas começam a pensar em um conjunto de estratégias e planos de ação que visam acompanhar o desenvolvimento da organização, envolvendo todos na empresa no decorrer do tempo, contínua e progressivamente (PALADINI, 2000).

Dessa forma, o bom desempenho de qualidade em uma operação não apenas leva à satisfação de consumidores externos, como também torna mais fácil a vida das pessoas envolvidas na operação (SLACK et. al. 2002).

Para uma análise adequada desse cenário interno e externo, deve-se olhar para as diretrizes e políticas de cada organização para que se tenha uma real noção se o conceito de qualidade é aplicado em todos os níveis propostos por esse conceito extremamente amplo.

Como vimos no histórico da qualidade, a qualidade sempre foi relacionada diretamente à especificação e conformidade do produto, comprovada na maioria das vezes por testes e padrões preestabelecidos – utilizando-se na maioria das vezes de laboratórios e rigorosos padrões de qualidade. A partir dessa diretriz, escolhe-se o caminho para gerenciamento da qualidade nas organizações, visando maior produtividade, confiabilidade e atendimento das expectativas e satisfação dos clientes.

### 3.4 - Sistemas de Gestão da Qualidade

Inicia-se então a relação de um conceito de gestão da qualidade e a evolução para a qualidade total que possa abranger um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade, que são estabelecidos como áreas funcionais da empresa.

Nesse sentido, Paladini (2000) coloca como referencial básico da estrutura da qualidade total como pleno atendimento ao cliente, visando fixar normas para melhor forma de combater desperdícios, prevenção de defeitos e registro das ações que surtem efeitos uma vez implantados pelo sistema de qualidade.

Ao analisar a estrutura de gestão qualidade das empresas atuais, vimos que ela está atrelada à maioria das ações desenvolvidas pela empresa, devendo ser gerenciada pela alta administração, porém executada por todos os funcionários para que se tenha total aproveitamento e melhores resultados.

### 3.5 - A qualidade como percepção

Se por um lado a qualidade hoje é um das palavras mais difundidas junto à sociedade e nas organizações, por outro, notamos certo desencontro no emprego desta. O conflito existe, na maioria das vezes,

devido ao subjetivismo associado à qualidade e também ao uso genérico com que nos relacionamos na representação de ocorrências na maioria das vezes diferentes. Nesse sentido Stadler (2005) relaciona:

- A qualidade está associada a atributos intrínsecos de um bem, como desempenho e durabilidade;
- Qualidade está associada à satisfação do cliente quanto à adequação ao uso;
- Qualidade é atender as especificações do produto;
- Qualidade associada ao valor do produto (é o produto que apresenta o desempenho esperado a um preço aceitável e internamente apresenta conformidade a um custo aceitável).

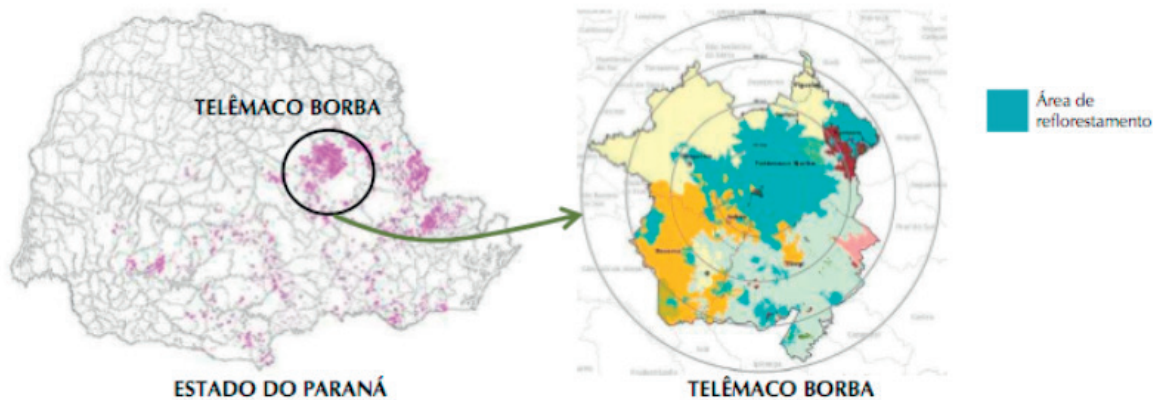
Dessa forma, começamos analisar como a questão da qualidade é vista na organização, como se aborda o assunto no dia a dia e como ela é tratada de cima pra baixo, da alta administração ao chão de fábrica.

Como sabemos, a percepção ampliada do fator qualidade leva, na maioria das vezes, anos ou décadas para ser construída, e a empresa que a detém no mercado e perante seus clientes deve prezar ao máximo para que essa imagem construída não seja comprometida por má qualidade ou falta de especificação de seus produtos.

Moreira (1989) define essa busca pela qualidade como uma missão técnica em atender o que é esperado pelo cliente, e não só pelo controle de qualidade das empresas. Essa confiabilidade deve ser gerada como maneira da empresa se dimensionar no mercado, ofertando um bem que satisfaça os parâmetros do processo e que também sejam sensíveis à ótica do cliente, que de fato é o que interessa.

### 3.6 - Organização - Histórico

A presente pesquisa teve como objeto de estudo a empresa Beta, Indústria e Comércio de Madeiras Ltda., com sede no município de Telêmaco Borba (figura 01).



**Figura 01:** O estado do Paraná e suas áreas de reflorestamento, com destaque para o município de Telêmaco Borba.

*Fonte: adaptado de IPARDES (2012)*

De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), censo 2010, o município possui aproximadamente 70.000 mil habitantes e unidade territorial de 1.382,863 km<sup>2</sup>. Fica a uma altitude de 760 metros acima do nível do mar, e situa-se à margem esquerda do Rio Tibagi (PREFEITURA MUNICIPAL DE TELÊMACO BORBA, 2012).

A vocação do município é essencialmente florestal/industrial, sendo considerado o 6º maior polo Industrial do Paraná. Possui um parque industrial voltado para o processamento e transformação da madeira (serrarias, madeireiras, fábricas de papel, laminados, processamento de resíduos para adubo, móveis entre outras) (GOVERNO DO PARANÁ, 2012).

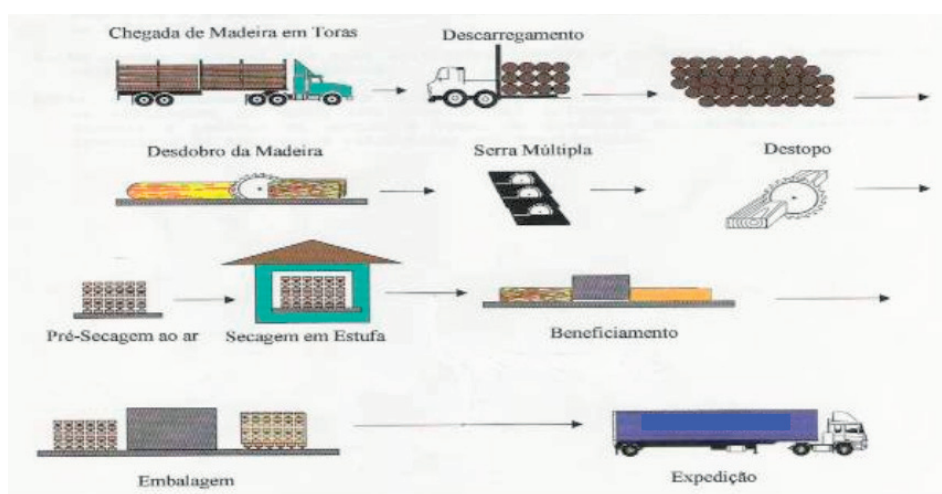
Telêmaco Borba possui uma população economicamente ativa de 32.418 pessoas, com Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,767 (IPARDES 2012).

A empresa Beta Ind. e Com. de Madeiras Ltda. é uma empresa de médio porte, criada em julho de 1999. Especializada em secagem de madeira, processa somente toras de eucalipto, empregando hoje 45 funcionários, todos da região de Telêmaco Borba. Seu principal compromisso é oferecer produtos e atendimento de qualidade, aprimorados continuamente visando superar as expectativas de seus clientes.

Possui grande importância para o cenário de desenvolvimento do município de Telêmaco Borba por ser pioneira em desenvolver um trabalho com a madeira de eucalipto. Toda a madeira processada está certificada por SmartWood sob o número

SW-COC-179, pelas normas do FSC, o que é de vital importância para a industrialização e comercialização nacional e internacional.

A figura 02 ilustra o processo de produção da empresa de forma simplificada, desde a chegada da matéria-prima em forma de toras, passando pelos processos de corte e desdobro na serraria, até a saída dos produtos acabados em forma de madeira serrada seca em estufa.



**Figura 02:** Ilustração do processo produtivo.

Etapas: Entrada, Processamento da Madeira e Saída Madeira Serrada

*Fonte: empresa Beta*

### 3.6.1 - Defeitos da madeira e critérios de classificação

A madeira apresenta uma série de fatores naturais intrínsecos como nós, bolsas de resina e madeira juvenil/medula que podem causar defeitos nas peças e nos produtos gerados a partir do seu processamento. Tais defeitos devem ser identificados buscando o conhecimento técnico necessário para que se possa definir a melhor utilização e aproveitamento, reduzindo os custos de produção e melhorando a qualidade do produto.

Seguem, abaixo, alguns dos principais defeitos apontados de acordo com o acompanhamento do processo produtivo da empresa. Eles devem ser identificados pelos funcionários que realizam a seleção das peças e devem ser interpretados de acordo com o grau de complexidade de cada defeito e sua interferência de qualidade do produto produzido.

Nós são defeitos na madeira causados pela presença de galhos secos. Bolsas de resina são manchas causadas pela presença de resina.

A secagem da madeira é um processo que consiste na redução do teor de água da madeira, com a finalidade de que o produto atinja um determinado ponto de umidade em toda uniformidade da tábua, que, no caso da empresa Beta, deve ser abaixo de 14%. As grades de madeira permanecem dentro da estufa por período de 28 a 35 dias, com temperaturas variando entre 50° e 60° Celsius.

Após a retirada da madeira seca da estufa, esta é levada ao seu devido local de estoque, onde deverá permanecer durante alguns dias com a finalidade de aclimação. Posteriormente, a madeira é



levada ao controle de qualidade onde passará pela classificação final de acordo com que estabelece o Manual de Classificação da Madeira (Figura 03).

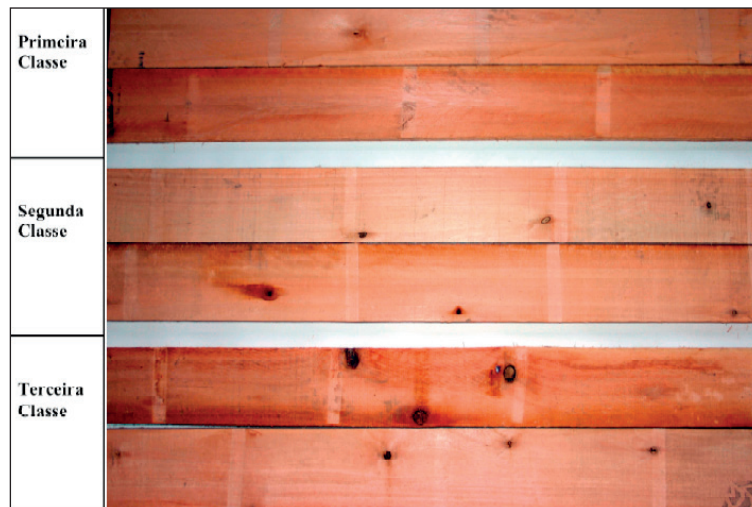


Figura 03: Manual de Classificação da Madeira

Fonte: empresa Beta

### 3.6.2 - Sistema de fabricação sobre a percepção da qualidade

O processo produtivo da empresa Beta baseia-se na utilização de madeira de eucalipto de grande diâmetro, definida pela empresa fornecedora de madeira como madeira de classe III (definida como toras de diâmetro maiores de 36 centímetros); nesse caso o diâmetro da tora terá grande influência no aproveitamento do processo produtivo.

No fluxograma (figura 04) é relatado o processo produtivo com ênfase nas etapas ligadas à percepção da qualidade (pontos Q). Uma particularidade da empresa é que as normas e diretrizes estão difundidas através do experiente quadro de funcionários.

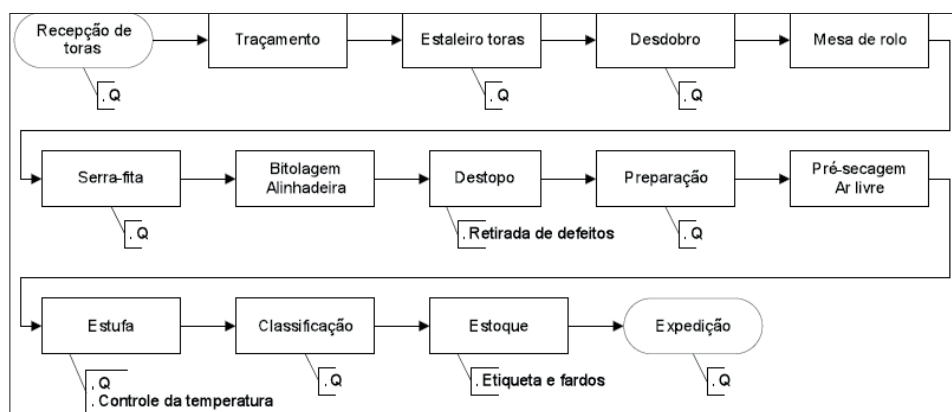


Figura 04: Fluxograma do Processo Produtivo. Ênfase nas fases cruciais para a percepção da qualidade.

Fonte: Empresa Beta

## 4 - CONCLUSÃO

A empresa Beta reconhece a importância do valor qualidade e suas etapas desenvolvidas para melhor atender seus clientes, buscando continuamente o melhoramento do processo de corte e secagem da madeira de eucalipto. De acordo com o comércio cada vez mais exigente, a empresa entende

trabalhar sobre a ótica da qualidade para garantir melhor aproveitamento do potencial da madeira e seus benefícios.

Ao percorrer o processo produtivo da empresa por alguns dias, observando sempre pela perspectiva da qualidade, começamos a identificar que os procedimentos de trabalho e conduta dos funcionários estão muito atrelados sobre a percepção e adoção de critérios rígidos de seleção, controle e secagem uniforme.

Em cada etapa de produção discriminada acima, podemos notar que mesmo através de um pequeno detalhe o grau de exigência pela melhor especificação e aproveitamento do produto terá influência direta no aproveitamento e valorização do produto.

Nesse aspecto, cabe ressaltar também que as condições e especificações da matéria-prima que adentra o pátio da empresa como um fator determinante como para o bom aproveitamento da madeira e melhores condições de qualidade do produto final. Também há de se considerar a importância do apropriado processo de desdobro, secagem contínua e uniforme e criteriosa classificação das peças.

Ao se priorizar por madeira serrada que apresente poucos defeitos para que se tenha uma melhor qualidade do produto, há de se levar em conta investimentos em equipamentos (serras e estufas secadoras) e treinamento da mão de obra. Tudo isso visa obter melhores técnicas de desdobro e peças com uma melhor estabilidade dimensional para seu posterior uso.

Assim, exigir percepção na produção das peças serradas e secas em estufa faz com que melhore a qualidade dos produtos obtidos na cadeia produtiva seguinte da madeira, ampliando demandas do uso múltiplo da madeira de plantios florestais de eucalipto, fazendo com que esse importante conceito perca adiante.

Contudo, confiar e controlar a produção sobre os esforços e perspectivas da qualidade, onde a exigência e cumprimento dos parâmetros irão impactar de uma maneira muito positiva na utilização posterior do material.

Conforme estendemos essa percepção para o beneficiamento seguinte do produto, notamos que o conceito de qualidade permanece atrelado ao produto referenciando-se pela empresa fornecedora, transferido assim todas as vantagens e benefícios de se priorizar pela qualidade e certificação do produto.

Por sua vez, cabe ressaltar que a maioria dos conceitos de qualidade relacionados acima acaba se enquadrando no objeto de estudo, mesmo se tratando de um processo de produção relativamente simples que não envolve o emprego de grandes tecnologias, mas que traz em seu processo a valorização de se trabalhar sobre a ótica da qualidade.

---

## REFERÊNCIAS

- ALVES, R. R. **A certificação florestal na indústria moveleira nacional com ênfase no Polo de Ubá, MG**. Dissertação (Mestrado em Ciência Florestal) – Universidade Federal de Viçosa. Viçosa: [s.n.] 2005.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Makro, 2000.
- CARVALHO, M. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho no dia a dia**. 5. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. (ed. compacta) 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CONSELHO BRASILEIRO DE MANEJO FLORESTAL (FSC). Disponível em <<http://br.fsc.org>>. Acesso em 21/08/2012.
- DEMING, W. E.. **Quality, productivity and competitive position**. Boston: MIT Press, 1982.

DRUCKER, P.F. **Administrando em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2006.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

GOMES, A. N. **Sustentabilidade de empresas de base florestal: o papel dos projetos sociais na inclusão das comunidades locais**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Viçosa. Viçosa: [s.n.], 2005.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. **Informação sobre o município de Telêmaco Borba**. Disponível em <[www.pr.gov.br/municipios](http://www.pr.gov.br/municipios)>. Acesso em 20/08/2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Número populacional do Município de Telêmaco Borba**. 2010. Disponível em <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em 20/08/2012.

JURAN J. M.; GRZYNA, F.M. **Controle de qualidade: componentes básicos da função qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill/Makron, 1991.

JURAN J. M.; GRZYNA, F.M. **Controle de qualidade: ciclo dos produtos: do projeto à produção**. São Paulo: McGraw-Hill/Makron, 1992.

KOTLER, P. **Administração de marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 2000.

MOREIRA, J. C.. **Marketing industrial**. São Paulo: Atlas, 1989.

MOURA, J.A. M. **Os Frutos da qualidade – a experiência da Xerox do Brasil**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. PREFEITURA MUNICIPAL DE TELÊMACO BORBA (PMTB). Dados sobre o município. Disponível em <[www.telemacoborba.pr.gov.br](http://www.telemacoborba.pr.gov.br)>. Acesso em: 20/08/2012.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JHONSTON R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, J. M. **O Ambiente da qualidade na prática**: 5 S. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

STADLER, H. **Estratégias para a qualidade: o momento humano e o momento tecnológico**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2005.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da qualidade total: uma abordagem prática**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2007.

# PROCESSO LOGÍSTICO E O SERVIÇO AO CLIENTE: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

Ana Paula Carneiro Dias<sup>1</sup>

Rodrigo José Ferreira Lopes<sup>2</sup>

**Área de Concentração:** Administração

**Grupo de Trabalho:** Produção

## RESUMO

O presente trabalho é apresentado com objetivo de amostrar a interação entre o processo logístico e serviço ao cliente, tendo como os objetivos específicos: amostrar o processo de distribuição e expedição e identificar elementos fundamentais do serviço ao cliente, visto que com o mercado cada vez mais competitivo as organizações estão buscando melhorar seus processos para competirem fortemente no mercado. A pesquisa realizada teve natureza aplicada em relação aos temas tratados com a abordagem qualitativa e quanto aos procedimentos técnicos é classificada como descritiva.

**Palavras-chave:** Logística; Serviço ao cliente; Expedição.

## ABSTRACT

This work is presented in order to demonstrate the interaction between the logistics process and customer service, with the specific objectives: to demonstrate the distribution process and delivery and identify key elements of customer service, with the market increasingly organizations competitive are seeking to improve their processes to strongly compete in the market. The survey had applied nature in relation to treatment issues, with qualitative approach and on the technical procedures is classified as descriptive.

**Key-words:** Logistics; Customer service; Expedition.

## 1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, com a globalização, mercados competitivos e expansão dos negócios em âmbito mundial, as organizações estão buscando a melhoria contínua nos processos para obter sucesso no mercado e ficar a frente às concorrentes. No mercado competitivo torna-se importante conhecer o ambiente interno e externo das organizações para que as ações de melhorias e decisões de adaptações sejam analisadas com assertividade.

Logística empresarial propõe um conceito de gestão coordenada com atividades inter-relacionadas, em substituição da prática histórica em administrar as áreas de finanças, marketing e produção separadamente e utilizar a logística para agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, realizando a satisfação dos mesmos e, conseqüentemente, proporcionar o aumento das vendas.

A logística é um processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de produtos, serviços e informações envolvidas, desde o início do pedido até a sua entrega, com finalidade de atender às exigências dos clientes (BALLOU, 2006).

1 - Egressa do curso de Administração da Faculdade de Telêmaco Borba - e-mail: paula\_dias123@hotmail.com

2 - Coordenador e Docente do Curso de Administração da Faculdade de Telêmaco Borba - e-mail: rodrigo\_jlf@hotmail.com

Assim, o presente trabalho busca identificar a seguinte problemática: Como o processo logístico está relacionado ao serviço do cliente?

Esse trabalho tem como o objetivo geral amostrar a interação entre o processo logístico e serviço ao cliente, tendo como os objetivos específicos amostrar o processo de distribuição e expedição e identificar elementos fundamentais do serviço ao cliente.

Com o mercado cada vez mais competitivo, as organizações estão buscando melhorar seus processos para competirem fortemente no mercado com o conceito de pedido perfeito, ou seja, a preocupação constante com o atendimento do cliente, atendendo todas suas solicitações de forma precisa e buscando a melhoria contínua dos processos. Sendo assim, torna-se importante a integração entre os setores envolvidos, para que não ocorram atrasos no fluxo que venham interferir no bom atendimento.

## 2 - METODOLOGIA

O método é fundamental para que a pesquisa realizada tenha embasamento científico. Em um sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processo que o espírito humano deve empregar na investigação de demonstração da verdade (LAKATOS e MARCONI, 2000).

Conforme Gil (2002), a pesquisa realizada teve natureza aplicada em relação aos temas tratados, com a abordagem qualitativa. Foram realizadas pesquisas em literaturas científicas e artigos. Quanto aos procedimentos técnicos é classificada como descritiva.

## 3 - DESENVOLVIMENTO

### 3.1 - Logística

Novaes (2007) observa que nos anos decorridos desde a Segunda Guerra Mundial a Logística apresentou uma evolução continuada, sendo atualmente considerada parte fundamental na estratégia competitiva das organizações.

Na sua origem, o conceito de Logística estava de certa forma ligada às operações militares. Ao decidir avançar suas tropas, uma estratégia militar, os generais precisavam ter sobre sua ordem uma equipe que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de equipamentos, munições e socorro médico para o campo de batalha. Como era considerado um serviço de apoio, sem o prestígio das batalhas ganhas, as equipes logísticas militares trabalhavam em silêncio, na retaguarda.

Ocorreu também com as empresas durante um bom período de tempo; as indústrias precisavam transportar seus produtos para os depósitos, para seus clientes e garantir níveis de estoques de matérias-primas para produzir o planejado. Porém, em razão da descontinuidade entre a produção e a demanda, necessitava manter estoques de produtos acabados. Essas operações antigamente eram consideradas atividades de apoio que geravam custos para empresa e não agregavam valor ao produto, sem maiores implicações estratégicas e geração de negócios.

Seguindo a linha de estudo de Novaes (2007), um elemento básico do processo produtivo é o distanciamento entre o fornecedor e os mercados consumidores, de um lado, e as distâncias entre a fábrica e os pontos de origem da matéria-prima e dos componentes necessários para fabricação de produtos, de outro.

O produto, ao sair da fábrica, já está com o valor intrínseco a ele agregado, porém esse valor está incompleto para o consumidor final. Pois, para que o consumidor possa usufruir do produto, é necessário ser colocado no lugar desejado pelo mesmo. Por exemplo, uma geladeira comprada por uma dona de casa só terá seu valor intrínseco quando for instalada e passar refrigerar os alimentos. Observamos que o sistema logístico, mesmo o mais primitivo, agrega então um valor de lugar ao produto.

O valor de lugar depende de algumas variáveis como: o transporte do produto da fábrica ao depósito, desde a loja, e desta ao consumidor final; devido a isso as atividades logísticas foram por tempo confundidas com o transporte e armazenagem somente. No entanto, os transportes basicamente se resumem em realizar o deslocamento de produtos entre pontos geográficos distintos.

Com a evolução dos comércios e dos sistemas produtivos, esse valor de lugar, embora importante, passou a não suprir isoladamente as necessidades das empresas e, conseqüentemente, dos consumidores finais.

No início da década de 1960, quando a indústria automobilística estava sendo instalada no Brasil, a infraestrutura das rodovias era precária. Os veículos que saíam das fábricas, em São Bernardo do Campo-SP, eram enviados ao Noroeste e tinham duas opções de deslocamento: ir rodando até o destino pelas estradas não pavimentadas, em caravanas, mas o desgaste e o risco de avaria eram grandes; ou ser transportados pelos navios, a partir do porto de Santos.

O valor dos automóveis na maioria das vezes era maior do que o valor dos navios que os transportavam, gerando custos financeiros elevados. Caso ocorresse algum acidente ou problema com os navios, poderiam ficar dias parados em alto mar e na documentação do transporte indicava que a carga deveria ser entregue, por exemplo, em Recife, mas não dizia quando. Ou seja, o transportador entregaria o valioso carregamento de veículo tão logo o serviço de reparos ficasse pronto, talvez uns dois meses após o acidente.

Notou-se que outro elemento passou a fazer parte da cadeia produtiva, o valor do tempo, considerando que o valor monetário dos produtos passou a crescer constantemente, gerando elevados custos financeiros e exigindo o cumprimento de prazos mais rígidos.

Atualmente, em função da grande atenção das empresas, com a redução de estoques e satisfação dos seus clientes, que implica diretamente no cumprimento das entregas dentro dos prazos combinados, o fator passou a ser um dos mais complexos no processo logístico.

Ainda assim o processo logístico não estaria completo: temos o fator de qualidade que interfere no valor agregado ao produto. Por exemplo, a entrega de determinado bem durável, mas com a cor errada. Um indivíduo que tenha comprado uma bicicleta, escolhendo a cor azul, acaba recebendo o produto em casa na cor vermelha. Mesmo considerando que o produto foi entregue na data prometida, com as especificações requeridas da bicicleta da cor azul, ainda assim o valor agregado ao produto, na ótica do cliente, não será o mesmo.

Observe que o produto saiu da fábrica sem restrições de qualidade, mas ficou faltando nesse caso a qualidade relacionada à operação logística. A logística moderna deve incorporar o valor de qualidade ao processo, sem o qual o resultado na cadeia de suprimentos passa a ser prejudicado.

Com a concorrência acirrada, muitas empresas estão introduzindo um elemento adicional às suas atividades logísticas, o valor da informação. Este permite que os clientes rastreiem suas encomendas pela internet ou a transferência de informações importantes e de forma gratuita. Por exemplo, o fornecedor muitas vezes incorpora em seu sistema de código de barras informações importantes. Com isso tende a ganhar preferência do cliente diante da concorrência, pois está adicionando valor de informação nos seus serviços logísticos.

Pode-se observar que a Logística Empresarial evoluiu desde seus primórdios. Agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade, e de informação ao longo da cadeia produtiva e busca também eliminar do processo tudo que não tenha valor para o cliente, ou seja, tudo que carrete somente custo ou perda de tempo. A Logística também envolve elementos humanos, materiais tecnológicos e de informações.

Visando a otimização dos recursos, pois está sempre buscando o aumento da eficiência no atendimento e níveis de serviços oferecidos ao cliente, por outro lado a competição do mercado requer uma redução de custos continuamente.

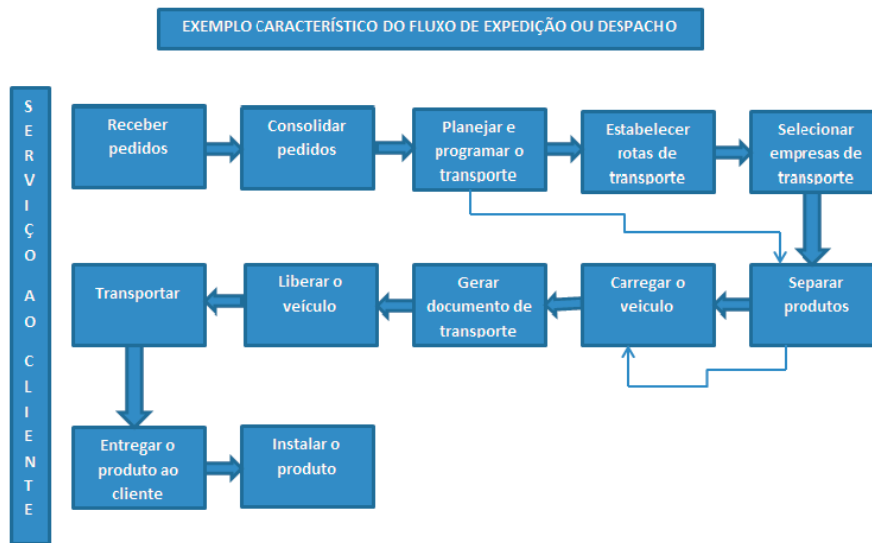
Logística é o processo de planejar, implantar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. (NOVAES, 2007, p.35)

Segundo Novaes (2007), a Logística moderna procura incorporar:

- Prazos previamente acordados e cumpridos integralmente, no decorrer de toda a cadeia de suprimentos;
- Integração entre todos os setores da organização, proporcionando a comunicação efetiva;
- Integração efetiva com fornecedores e clientes;
- Busca da melhoria dos processos, para redução de custos;
- Satisfação do cliente, mantendo o nível de serviço preestabelecidos e adequado.

### 3.2.1 - Processo de Distribuição-Expedição

Figura 01: Exemplo característico de fluxo de expedição ou despacho



Fonte: Adaptado de Bertaglia, (2009 pág.186).

De acordo com o Bertaglia (2009), os elementos do processo que fazem parte do macroprocesso de distribuição e expedição podem ser descritos conforme fluxo da Figura 01; porém esse fluxo pode apresentar variações conforme o segmento da indústria, modo de distribuição, tamanho da empresa e grau de tecnologia.

Seguem abaixo as descrições de cada etapa desse fluxo, referenciada por Bertaglia (2009):

Recebimento de pedidos: consiste na transmissão dos pedidos provenientes da administração de vendas para a distribuição. Supondo que seja um sistema computadorizado totalmente integrado, a visualização do pedido ocorre a partir da sua liberação. A atividade da área de distribuição é identificar os pedidos liberados para o atendimento, que por sua vez já ocorreram à validação de créditos e priorizações de clientes pelo departamento de finanças e vendas. “A velocidade com que o pedido é processado pela administração de vendas e recebido pela distribuição é fundamental para a redução do ciclo do pedido” (BERTAGLIA, 2009, p.186).

Consolidação de pedidos: consiste na análise e agrupamento de pedidos, com base em características do produto, rotas de entrega, datas solicitadas e localização dos clientes, visando um melhor aproveitamento do transporte e obtendo um menor custo de operação. “A consolidação de pedidos é uma prática importante para reduzir custos logísticos” (BERTAGLIA, 2009, p.187).

Planejamento e programação do transporte: esse processo visa escolher a melhor forma de realizar o transporte do produto até seu destino final, seja em caminhão, navio, trem ou avião, e qual a capacidade e o tipo de veículo que deve ser utilizado em cada carga. A decisão do modo transporte está

vinculada ao tipo de produto, distâncias, custos e é parte integrante da estratégia de logística. “Na maioria das vezes, a decisão de utilizar este ou aquele modo de transporte é tomada no âmbito estratégico da empresa” (BERTAGLIA, 2009, p.187).

Estabelecimento de rotas de transporte: consiste em direcionar as cargas com base na localização física do cliente, modo de transporte a ser utilizado e sua capacidade. Atualmente muitas empresas utilizam a tecnologia da informação para aperfeiçoar o transporte e suas rotas, com o objetivo de obter maior eficiência nas entregas e a redução de custos, baseando-se em restrições de tipo de transporte, capacidade de veículos, rotas e restrições de entrega ao cliente, causadas por variáveis logísticas e legais, como horário de circulação restrita em áreas urbanas, recebimento físico inadequado como ausência de plataformas ou equipamentos de descarga.

Seleção da empresa de transporte: refere-se à seleção da empresa de transportes com relação à qualidade dos serviços prestados, negociações de fretes e disponibilidades de veículos. Muitas organizações possuem contratos exclusivos com empresas de transportes com pré-requisitos estabelecidos. “Considerando que o custo do frete é bastante representativo na formação de preço do produto final, seja ele ao consumidor ou industrial, a escolha da empresa de transporte passa a ser um processo extremamente importante” (BERTAGLIA, 2009, p.190).

Separação dos produtos: consiste em atividades que vão desde a retirada dos produtos do estoque a serem expedidos aos clientes até sua colocação no local para o carregamento do veículo. Essas atividades são possíveis devido aos pedidos preestabelecidos e consolidados, sobre os quais a disponibilidade em estoque já foi confirmada.

Existem aplicações de sistema no mercado que auxiliam esse processo quando a movimentação dos produtos é grande, tais como:

- Otimização do tempo, pessoas e custos, no processo de separação por meio de simulação dinâmica, levando em consideração distâncias, equipamentos e velocidade de movimentação no armazém;
- Atribuição dinâmica do lugar, levando em considerações alguns requisitos como número de lotes, qualidade dos produtos e data de fabricação;
- Utilização de equipamentos que possibilitam movimentar rapidamente os produtos.

Carregamento do veículo: trata-se de posicionar os produtos no veículo conforme ordens de carregamentos previamente estabelecidos com base nos pedidos dos clientes, visto que o carregamento dos veículos pode ser influenciado por vários fatores como:

A natureza do material a ser carregado influencia diretamente no tipo de transporte e na maneira de carregamento. Materiais a granel, produtos líquidos, como óleos vegetais, leite e gasolinas, entre outros, são normalmente armazenados em grades tanques e bombeados para os veículos ou transportados por força de gravidade.

As sementes e grãos são armazenados em grandes silos e transferidos para os veículos de transporte; e os bens de consumo, como sabonetes, canetas, cremes dentais, produtos entre outros são carregados com o auxílio de empilhadeiras e também podem ser são utilizados plataformas de cargas.

A infraestrutura para o carregamento e transporte torna-se um fator fundamental na redução dos custos, as empilhadeiras, plataformas, silos e entre outros equipamentos têm sido utilizados, porém algumas operações continuam sendo operadas manualmente, dependendo do porte da empresa e necessitam serem revistas com o objetivo de conservar a segurança dos envolvidos, a qualidade e agilidade dos produtos manuseados.

Características do veículo a ser carregado, o modo de transporte e as capacidades dos veículos afetam na formação da carga; por exemplo, carregar um navio é diferente de carregar um trem ou caminhão, infraestrutura diferenciada. Também devem ser levados em consideração os fatores ambientais, tais como o calor, frio ou chuva, que podem comprometer a qualidade, dependendo do produto carregado. “A eficiência no carregamento do veículo pode ser uma vantagem competitiva, principalmente em locais com restrições de capacidade” (BERTAGLIA, 2009, p.191).



Geração de documentação de transporte: refere-se à emissão do documento para o transporte para atender às normas governamentais, do cliente e da empresa responsável pelo transporte.

Transporte: corresponde à movimentação física de determinado produto e pode ser de várias formas, considerando o destino do produto como movimentação direta ao cliente, movimentação ao centro de distribuição próprio, movimentação ao ponto de apoio, movimentação para terceiros e para retrabalhos. “O custo do transporte é um componente importante ao processo logístico e deve ser avaliado criteriosamente” (BERTAGLIA, 2009, p.193).

Entrega do produto ao cliente: corresponde à entrega produto ao cliente e de recebimento, quando, então, analisa se o pedido foi entregue conforme as exigências do cliente e se a qualidade está dentro dos parâmetros estabelecidos.

Esse processo considera pontos importantes, tais como restrições físicas do local de entrega em termos de capacidade e infraestrutura, os dias e horários para o recebimento. Pois essas restrições podem influenciar o modo de transporte, o tamanho e a capacidade do veículo e também têm os fatores externos aos clientes, como em algumas cidades que não permitem a circulação de veículos de cargas em determinados horários. “As negociações reduzem o tempo de descarga do veículo. Muitos clientes, com capacidade limitada de descarga, mantêm veículos esperando por longo período de tempo para serem descarregados” (BERTAGLIA, 2009, p.193).

Instalação do produto: determinados produtos além de serem transportados e entregues aos clientes, também passam pelo processo de instalação. Esses produtos são geralmente equipamentos mais complexos de informática, pois produtos orientados por projetos exigem a instalação no cliente, dependendo do nível da complexidade depende de assistência especializada, que nem sempre ocorre no momento da entrega, obrigando a uma programação especial para fazê-lo funcionar.

### **3.2.2 - Serviços ao Cliente**

De acordo com Ballou (2006), serviço ao cliente é um termo de grande abrangência, incluindo elementos desde a disponibilidade de produto até a manutenção do pós-venda. Na visão da Logística, o serviço ao cliente é resultado de todas as atividades logísticas ou dos processos da cadeia de suprimentos. Visto que a logística dos serviços ao cliente é necessariamente parte dos serviços oferecidos pelas organizações.

Para Kotler (2000), cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma organização. Ainda ressalta que o termo cliente refere-se também às pessoas que assumem papéis no processo de compra, como o especificador, o influenciador, o comprador, o pagante, o usuário ou aquele que consome o produto, que analisa e assume atitudes diferenciadas diante dos estímulos de marketing, de acordo com o envolvimento e comprometimento com a compra, numa determinada situação ou contexto.

Segundo Cobra (2001), cliente refere-se à pessoa que compra regularmente de uma empresa, porém as expectativas de um cliente com relação ao desempenho de um serviço precisam ser administradas para gerar de bom relacionamento em longo prazo. O cliente satisfeito volta a comprar e um cliente insatisfeito passa a falar mal do serviço recebido a outras pessoas. Para manter o cliente satisfeito, faz-se necessário saber gerenciar as suas expectativas, desejos, pois o cliente é o patrimônio valioso de uma organização.

### **3.2.3 - Elementos de Serviço ao Cliente**

Segundo Ballou (2006), na visão global da empresa, o serviço ao cliente é um componente fundamental da estratégia do marketing, denominado como o mix de atividades dos “4 P’s”, ou seja, produto, preço, promoção e ponto de venda, no caso esse último consiste principalmente na distribuição física dos produtos.

Os grandes desafios das empresas atualmente constituem em determinar os elementos que constituem o serviço ao cliente. Um dos trabalhos mais detalhados sobre esse assunto foi patrocinado pelo National Council of Physical Distribution Management, atualmente Council of Logistics Management

(Conselho de Gestão Logística). Apontou os elementos desse serviço de acordo com o momento que se concretizou a transação entre fornecedor-cliente.

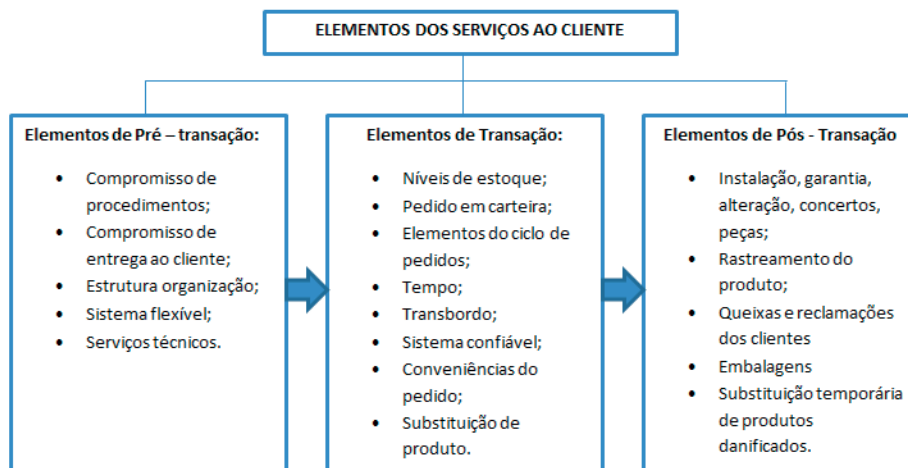
Estão divididos, conforme Ballou (2006), em categorias de pré-transação, transação e pós-transação.

Os elementos de pré-transação estabelecem um ambiente para o bom serviço ao cliente. Um compromisso formal sobre o serviço oferecido, itens como tempo máximo de entrega do produto após formalização do pedido, procedimentos relativos a possíveis devoluções, pedidos em aberto, métodos de expedição, permitindo ao cliente conhecer a exatidão do serviço prestado.

Os elementos de transação são aqueles que estão diretamente ligados a entrega do produto aos clientes, a determinação de níveis de estoques, selecionar modalidades de transportes e estabelecer métodos de processamento de pedidos, sendo que os mesmos podem interferir diretamente no tempo de entrega, na exatidão das especificações, condições do produto e na disponibilidade de estoques caso necessário.

Os elementos de pós-transação representam os serviços de assistência ao produto em campo, garantir a troca de produtos danificados, providenciar a devolução de embalagens, gerenciar reclamações e devoluções. Esses elementos ocorrem depois da venda do produto, porém devem ser planejados nos estágios de pré-transação e transação. A figura 02 exemplifica os elementos dos serviços ao cliente citados pelo autor Ballou (2006).

**Figura 02:** Elementos do serviço ao cliente



*Fonte:* Adaptado de Ballou, (2009, pág.95).

Segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2011), o resultado de todo esforço logístico é o serviço ao cliente. As empresas contratam pessoas, compram equipamentos, máquinas, desenvolvem novos fornecedores, investem em novas tecnologias e comunicação, em capacitações gerenciais, tudo com o objetivo de colocar em prática um projeto logístico capaz de diferenciá-las, de criar valor para seus clientes por meio de um serviço superior. Entrega com cumprimento de prazos mais frequentes, disponibilidade de mercadoria, informações sobre os pedidos são alguns dos atributos cada vez mais valorizados pelos clientes, que compõem várias possibilidades na prestação do serviço logístico.

Rodrigues e Oliveira (2011) definem a função de Customer Service como a função de balancear as necessidades de cada perfil de cliente em função do custo logístico e do nível de serviço oferecido. Este conceito apoia-se no fato de que o nível de serviço oferecido ao cliente pode impactar no percentual de participação de mercado. Por meio do aumento na participação de mercado com a manutenção dos atuais clientes e conquista de novos clientes, o Customer Service pode gerar um aumento na demanda.

O Customer Service possui alguns elementos como a disponibilidade do item que representa a habilidade do fornecedor em atender aos pedidos do cliente dentro do prazo médio praticado por determinada indústria. Os serviços de pós-venda representam outro ponto do Customer Service e podem ser entendidos como a velocidade de resposta do fornecedor para troca de itens danificados ou expedidos de forma incorreta.

Também temos o serviço de monitoramento de pedidos via telefone ou e-mail que devem ser capaz de informar o status do pedido e outras informações que sejam requeridas pelos clientes. Outro ponto a ser levado em consideração é o tempo de entrega, que compreende o tempo decorrido entre a colocação do pedido e a entrega do produto solicitado.

#### 4 - CONCLUSÃO

As organizações necessitam satisfazer seus clientes para permanecer e ter sucesso no mercado, e com os clientes cada vez mais exigentes torna-se importante que as organizações conheçam o processo logístico e o serviço ao cliente de forma mais ampla, e que possam utilizar seus conceitos na elaboração da estratégia de mercado.

Através do cumprimento dos objetivos propostos para esse trabalho, verificou-se que os conceitos apresentados pelos autores citados no trabalho amostram a interação da logística com o serviço ao cliente, que ocorre desde a necessidade do cliente, permanece na consolidação do pedido, expedição até a satisfação do mesmo.

#### 5 - AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser minha fortaleza em todos os momentos, com toda luz da sabedoria e me demonstrando que nada é impossível para aquele que crê.

À minha família pelo o apoio que sempre me deram em todos os momentos e aos meus amigos que incentivaram na realização desse trabalho.

Agradeço ao professor Rodrigo Lopes, por compartilhar seus conhecimentos para realização desse trabalho e pela paciência e atenção.

---

#### REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística Empresarial**. Editora Bookman. 5. Ed. Porto Alegre – SC.2006.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. Ed. Editora Saraiva. São Paulo – SP.2009.
- COBRA, M. **Estratégias de marketing de serviço**. Editora Atlas. São Paulo. 2001.
- FLEURY, PF; WANKE, P; FIGUEIRO, K. F. **Logística Empresarial**. 1. Ed. Editora Atlas. São Paulo. 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Editora: Prentice Hall. São Paulo, 2000.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 3. Ed. Editora Atlas. São Paulo – SP.2000.
- NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 10 reimpressão. Editora Elsevier. Rio de Janeiro. 2007.
- OLIVEIRA, S. B; RODRIGUES, R. R. **Customer Service: uma avaliação do nível de serviço logístico oferecido para clientes-chave de uma empresa de bens de consumo**. Anais. 2011.

**PARTE II**  
Recursos Humanos

# CLIMA ORGANIZACIONAL: O IMPACTO CAUSADO PELAS AÇÕES E REAÇÕES DOS INDIVÍDUOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

Larissa de Melo Ramos<sup>1</sup>

**Área de Concentração:** Recursos Humanos

## RESUMO

O artigo apresentado tem por objetivo discutir sobre o tema clima organizacional, considerando que este é totalmente influenciado pelos aspectos que as pessoas deixam transparecer. Se o clima é bom ou ruim, vai depender da motivação de cada um. Uma empresa com clima organizacional bem avaliado permite perceber aspectos relevantes no comportamento humano como a animação, o interesse, a empolgação, a satisfação, o entusiasmo, e a participação no trabalho em equipe. Uma empresa que visa sucesso deve tratar o clima da empresa com grau favorável de importância, pois também afeta por inteiro no crescimento e desempenho da organização.

**Palavras-chave:** *Clima Organizacional; Motivação; Comportamento Humano.*

## ABSTRACT

The present article aims to discuss about the topic organizational climate, taking into account that this is totally influenced by aspects that people imply, if the weather is good or bad, will depend on the motivation of each one. A company with a well evaluated organizational climate enables to be noticed relevant aspects on human behavior such as animation, interest, excitement, satisfaction, enthusiasm, and participation in teamwork. A company that aims to succeed should treat the company's climate with favorable degree of importance, because it also affects all the growth and performance of the organization.

**Keywords:** *Organizational Climate; Motivation; Human Behavior.*

## 1 - INTRODUÇÃO

Segundo Rizzati (apud BISPO, 2006, p, 260) os primeiros estudos sobre o tema, clima organizacional, surgiram nos Estados Unidos, no início da década de 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre o comportamento organizacional, dentro de um grande movimento de Administração chamado Comportamentalismo. Este movimento foi muito importante no sentido de buscar formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, tendo através da psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo.

Os trabalhos de Gilmer e Forechand levantaram conceitos e também indicadores iniciais do clima organizacional a partir dos estudos realizados sobre comportamento individual realizados na psicologia.

O Clima organizacional se resume num conjunto de percepções e opiniões que as pessoas têm da instituição na qual trabalham. Através de seus resultados é possível verificar o que as pessoas pensam em determinado momento sobre as condições da instituição em que trabalham, também é possível entender um pouco do comportamento humano dentro da instituição.

<sup>1</sup> - Acadêmica do curso de Administração de empresas da Faculdade de Telêmaco Borba e Promotora de Atendimento de Caixa na Cooperativa de Crédito Sicredi Centro Sul – e-mail: laris.mramos@hotmail.com

## 2 - METODOLOGIA

Método é classificado como um caminho a ser percorrido pelo pesquisador para alcançar os seus objetivos previamente estabelecidos. Para que um estudo seja considerado válido, ele deve ter fundamentação científica. Esta pesquisa tem como base o método indutivo, pois trata-se de uma análise individual procurando chegar a uma conclusão geral.

Esta pesquisa, quanto à sua natureza, se classifica de forma qualitativa, buscando através de levantamentos bibliográficos expor a importância que se denomina ao clima organizacional.

## 3 - DESENVOLVIMENTO

O Clima organizacional é a palavra utilizada nas organizações para descrever o grau de satisfação e insatisfação notável através da percepção das pessoas que trabalham no local.

No entanto, o Clima organizacional é um conjunto de causas que influenciam e afetam o ambiente de trabalho, causas que podem variar desde o psicológico dos indivíduos aos níveis culturais estabelecidos pela empresa, como também na comunicação das pessoas no ambiente. As expectativas das organizações sempre tendem a ser a conquista por aquele que se adapta a seu clima, onde venha somar com a organização se enquadrando em suas regras.

Souza (1978) ressalta que o clima organizacional pode ser denominado como o “meio ambiente psicológico”; um ponto de vista totalmente esclarecedor, pois o clima da organização pode se dizer que é a reação da empresa com relação a cultura imposta, onde todos que a compõem são afetados, ou seja, é abordado a cada membro a maneira em que deve se comportar, se comunicar dentro daquele ambiente, afetando diretamente o psicológico de cada integrante. Toda sociedade em comum, seja ela rígida ou não, possui sua identidade cultural, suas regras ditadas e padrões de vida estimados ou expostos para se espelhar, não é diferente dentro de uma organização.

Com os pensamentos dos estudiosos Maslow (1970) e Murray (apud, XAVIER, 1884), sobre o assunto, e como ambos classificam de diferentes formas, observa-se, entretanto, uma opinião em comum, onde ressaltam que as pessoas se comportam de maneira diferente. Cada um tem uma reação diante de uma mesma situação, pois cada indivíduo sempre terá uma força maior predominante dentro de si, motivos diferentes para agir com a situação, uma força interior, experiências abordadas com o tempo, que sempre irá refletir e guiar suas ações, conseqüentemente predominando seu comportamento; por isso a dificuldade de entender determinadas ações e reações dos indivíduos.

Silva (2005, p.425) enfatiza que o clima organizacional é a atmosfera psicológica resultante dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletidas nos relacionamentos interpessoais. Entende-se que o clima é diferente e cada organização apresenta um clima característico. O conceito de clima é definido de diversas formas, mas percebe-se que é abordado direta ou indiretamente através de três palavras-chaves que são satisfação, percepção e cultura organizacional.

Segundo Bennis (1996, p.06), o clima organizacional significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.

Na definição de Lobo (2003, p.25), clima organizacional é o modo como se processam as relações e representações interpessoais no interior da organização e como aquelas se modificam em função da oscilação de certas variáveis.

Rizzati (apud BISPO, 2006, p.260) comenta que os primeiros estudos realizados sobre o tema clima organizacional obtiveram início nos Estados Unidos, no início do ano de 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmar. Com o passar dos anos, outros dois autores com base nos estudos realizados em cima dos trabalhos de Forehand e Gilmar aproveitaram para analisar os estudos, e em três diferentes organizações americanas realizaram experiências, cujos resultados mostraram que cada organização apresentou três situações diferentes no que se refere à satisfação e desempenho no trabalho. Os autores em questão são Stringer e Litwin. Os resultados ajudaram no esclarecimento dos estudos sobre o tema clima organizacional, auxiliando também em outros estudos dos movimentos sobre comportamento humano.

Para a realização de tais experiências os autores utilizaram um modelo para relatar o clima das organizações, onde compõem os seguintes pontos a serem notados:

- Estrutura: sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho.
- Responsabilidade: sentimento de autonomia para a tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções.
- Desafio: sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções
- Recompensa: sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.
- Relacionamento: sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.
- Cooperação: percepção de espírito de ajuda a mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).
- Conflito: sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.
- Identidade: sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.
- Padrões: é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

No artigo do autor Bispo (2006, P.260), encontram-se outros dois modelos que se aplicam a pontos a serem avaliados no clima organizacional de uma empresa. Os modelos são de KOLB e de SBRAGIA, porém também cita o modelo dos dois autores já citados acima.

O modelo de Kolb utiliza uma escala de sete fatores. Além da responsabilidade, recompensas e padrões que já foram citados no modelo dos autores Litwin e Stringer, Kolb ainda ressalta os seguintes pontos:

- Conformismo: sentimento de que existem limitações extremamente impostas na organização, o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas, as quais devem se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
- Clareza Organizacional: sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
- Calor e Apoio: sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiem uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
- Liderança: disposição dos membros, eles sentem se livres para aceitar a liderança; os membros sentem se livres para assumir e são recompensados por uma liderança bem-sucedida, a organização não é denominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

Sbragia, num estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo entendendo vinte fatores/indicadores, no qual, além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, conflitos, padrões e identidade, há os seguintes fatores:

- Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade mais do que por emoções.
- Ênfase na participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões, o quanto suas ideias e sugestões são aceitas.
- Proximidade da supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas, o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de

- trabalho, o quanto as pessoas tem possibilidade de exercitar a iniciativa.
- Considerações humanas: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, quanto recebem de atenção em termos humanos.
  - Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões, e o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
  - Prestígio obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização.
  - Tolerância existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
  - Clareza percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito, o quanto a organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso.
  - Justiça predominante: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão, as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos pessoais ou credenciais.
  - Condições de progresso: descreve a ênfase com que as organizações prevêm a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional, o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
  - Apoio logístico proporcionado: descreve o quanto a organização prevê às pessoas condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho, o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.
  - Reconhecimento proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros, o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
  - Forma de controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

Os modelos acima são modelos expressivos e interessantes no caso de uma avaliação de clima organizacional. Cada autor explana pontos que facilitam a compreensão do avaliador e também do avaliado. É notável que os modelos não se diferenciem muito um do outro, ambos têm visões associadas, onde um complementa o modelo do outro, traçando pontos para se gesticular durante a investigação do clima, a procura de pontos fortes e fracos na empresa, que podem estar influenciando positiva ou negativamente o crescimento da empresa em jogo.

A ideia de aplicação de modelo de avaliação de Clima serve para prever situações que estejam atrapalhando e ajudar a ajustar os aspectos, tornando o ambiente da empresa, num ambiente agradável e satisfatório para se exercer atividades cotidianas.

Para se realizar a pesquisa de clima, os modelos acima são utilizados para tentar saber se os trabalhadores têm uma opinião positiva sobre determinados assuntos, e assim agir de forma a potencializar tudo que as pessoas percebem como sendo positivo ou também identificar questões que são consideradas desfavoráveis para os trabalhadores e que podem afetar de forma negativa o clima no trabalho e com isso a empresa pode agir para eliminar esses problemas ou mudar o rumo de suas ações.

Para uma empresa é muito valioso saber o que seus funcionários pensam sobre o local que trabalham. Algumas opiniões que jamais são ditas podem atrapalhar o andamento de uma equipe impedindo que se chegue a um resultado.

A pesquisa de clima pode se dizer que é como uma fotografia, ou melhor, um registro dos sentimentos de cada funcionário referente ao ambiente de trabalho e aos seus gestores.

### 3.1 - Tipos de clima

Ao gesticular sobre os tipos de clima organizacional, ou uma classificação de diferentes climas, pode se ressaltar o que diz Luz (2003, P31), onde realiza uma divisão: clima bom, prejudicado ou ruim.

É considerado bom quando existem atitudes positivas, quando os funcionários transmitem alegria,



confiança, entusiasmo, motivação; quando trabalham com comprometimento, onde indicam a empresa em que trabalham para parentes e amigos; quando há uma baixa rotatividade e alto tempo de permanência na empresa.

O clima é considerado prejudicado ou ruim quando as variáveis organizacionais afetam o ambiente de trabalho de forma negativa, causando tensões, discórdias, rivalidade, conflitos, desinteresse pelas atividades, resistência a cumprir ordens, ruídos na comunicação. Conforme a intensidade com que as situações citadas ocorrem, indica se o clima é prejudicado ou ruim, ambos são desfavoráveis objetos da empresa e dos funcionários.

Quando o clima na empresa é predominantemente ruim, a rotatividade dentro da empresa costuma ser extremamente alta, onde dificilmente o indivíduo se agrada do ambiente, não transmitem animo e muito menos recebem incentivos. A empresa não consegue segurar ninguém, além de transmitir uma péssima autoimagem. O autor Luz (2003, p.31) define que alguns funcionários chegam a omitir sua passagem profissional pela empresa, não citando em seus currículos com receio de ficarem queimados no mercado de trabalho.

Como já abordado no artigo, a influência do clima na empresa, o atingimento direto dos resultados finais, é notável que irá denigrir a parte qualitativa e produtiva da empresa.

Devido ao intenso movimento pela qualidade e produtividade, é possível constatar qual a principal vantagem competitiva das organizações, que está no diferencial que seus funcionários podem realizar.

Ainda de acordo com Luz (2003, p.28), para o funcionário prestar um bom serviço é necessário que saiba que possa e queira fazer. O saber fazer é possuir conhecimentos, habilidades ou atitudes. Poder fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. O querer fazer depende do estado de espírito, do animo, da satisfação das pessoas quando realizam suas atividades; o querer fazer está ligado ao clima organizacional que muitas vezes é onde está o problema de má qualidade nos serviços prestados.

As empresas têm uma preocupação excessiva com a qualidade dos produtos, o que é muito bom, mas muitas vezes acabam não dando a devida atenção aos seus serviços prestados internamente e também aos prestados diretamente aos clientes. Devido a isso, os gestores precisam investir na gestão do clima que é uma estratégia que trará a melhoria da qualidade dos serviços, pois através da pesquisa de clima a empresa poderá encontrar as respostas que precisam para aplicar melhorias em seus serviços.

Um ponto que é de extrema importância dentro das organizações é a comunicação, pois é um dos pontos primordiais quando o assunto é clima organizacional, pois a maioria das pessoas não sabe se comunicar claramente. A maioria tem dificuldade em saber ouvir e entender o que as outras pessoas dizem.

Gil (2001) descreve que é comum ao observar uma pessoa falando e a outra preocupada com o que vai responder; pode-se concluir é que esta última não está ouvindo nada.

A falta de diálogo e comunicação nas empresas ocasiona uma série de consequências como a improdutividade, a perda de clientes, o defeito de máquinas e equipamentos, os acidentes de trabalho e não cumprimento de prazos e metas.

Quando o ambiente de trabalho é fechado à conversação, ocorre uma distorção de informações que acabam ocasionando grandes índices de desperdício e altos custos pelo retrabalho.

Nenhuma opinião deve ser considerada verdade absoluta e inquestionável; é preciso ter flexibilidade dentro da organização para que todos possam rever conceitos e refletir sobre as opiniões contrárias.

A comunicação para o administrador é de extrema importância, pois os gestores e empreendedores precisam encontrar formas adequadas de gerir pessoas, e para isso se torna necessário uma boa comunicação para obter os resultados desejados. Ter uma boa comunicação não é apenas ter boa capacidade para traduzir o pensamento nas palavras corretas, mas também a capacidade para traduzir o pensamento nas palavras, a capacidade de saber ouvir, de decodificar a mensagem recebida corretamente, prestando atenção e colocando-se no ponto de vista do emissor.

Para Knapik (2006, p.79), no mundo dos negócios é preciso estar sempre atento aos problemas de comunicação. Para os gestores tem sido um desafio estabelecer e manter uma rotina de comunicação eficiente e eficaz, evitando as temidas barreiras que desviam o sentido da mensagem.

### 3.2 - A hierarquia de necessidades de Maslow

Para se identificar o clima da organização, requer entender o ambiente, ouvir os indivíduos, onde cada um reflete uma ação e uma reação. Todo ser humano tem suas necessidades, e Maslow cria uma hierarquia de necessidades humanas que não poderia deixar de ser citada.

A hierarquia de Maslow se divide em necessidades primárias e secundárias. As necessidades primárias que são necessariamente as necessidades básicas do ser humano são as fisiológicas e as de segurança, e as necessidades secundárias, são as sociais, estima e autorrealização.



- Necessidades fisiológicas: são aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico. São as mais importantes: necessidades de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, ter relações sexuais.
- Necessidades de segurança: são aquelas que estão vinculadas com as necessidades de se sentir seguro: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego etc. No trabalho: emprego estável, plano de saúde, seguro de vida.
- Necessidades sociais: são necessidades de manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto.
- Necessidades de estima: existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação. Em geral é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Incluem-se também as necessidades de autoestima
- Necessidades de auto realização: também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o autocontrole.

Relacionando as necessidades de Maslow com as necessidades do ser humano com relação a sua vida profissional, as necessidades fisiológicas são as necessidades de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho; as necessidades de segurança são as necessidades de estabilidade no emprego, boa remuneração, condições seguras de trabalho; as necessidades sociais são as necessidades de conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis; necessidades de estima são responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback e as necessidades de autorrealização são desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões e autonomia.

### 3.3 - Qualidade de vida no trabalho

Com toda certeza todas as pessoas gostariam de ter o melhor ambiente de trabalho, uma empresa agradável, da mesma maneira que as empresas gostariam de ser o lugar bem almejado para se trabalhar.

Segundo Chiavenato (2004, P348), a aquisição de uma boa qualidade de vida independente de condições físicas, sociais ou psicológicas; depende da aprimoração e da insistência na melhora do ambiente de trabalho, e se não existe implicaria então na criação de um clima agradável.

Os funcionários necessitam trabalhar em um ambiente seguro que proporcione saúde física, mental e emocional, onde vai possibilitá-los a ter um ajustamento mais sadio ao ambiente de trabalho.

Na qualidade de vida no trabalho não estão envolvidos apenas os pontos direcionados ao cargo relativo do indivíduo, mas também todo laço de relacionamento, seja pessoal ou interpessoal. Junto a isso envolve-se diversos fatores, como satisfação com o trabalho realizado, reconhecimento pelos resultados alcançados, a possibilidade de crescimento profissional dentro da organização, benefícios, salário, liberdade de decisão, flexibilidade a mudanças, possibilidade de inovação e boa adaptação.

Para Kanaane (1999, p.58), para se identificar qualidade de vida no trabalho deve-se considerar os seguintes indicadores:

- Compensação adequada e clara: salário justo;
- Ambiente seguro e saudável: com o intuito de preservar a saúde e o bem estar do funcionário;
- Crescimento e segurança: valorização do indivíduo, considerando oportunidades futuras, planos de carreira e de sucesso;
- Autenticidade: o indivíduo autodirigir se plenamente a partir de disseminação da proposta que assinale o autocontrole;
- Relevância social: empenho por parte da alta gerência no sentido de valorizar o trabalho realizado por diferentes categorias e níveis profissionais, como a profissão escolhida por cada funcionário pertencente à organização;
- Total espaço de vida do indivíduo: vida extra, organização, tempo de fazer atividades físicas e dedicação à família;
- Meta para a autorrealização: o indivíduo caminha para o encontro consigo próprio com o ajuste de suas potencialidades.

### 3.4 - Motivação

A motivação é um tratamento individual, um processo interno, onde o que contribui muito para conquistar o sucesso perante esse processo é o ambiente em que o indivíduo convive, pois é através dele que cada um constrói sua realidade.

McClelland (1972), o autor que discute sobre motivação, lança uma teoria, relacionada a necessidades de solução de problemas e conceitos de aprendizagem, acreditando então que a interação com o ambiente ocasiona as necessidades humanas. Na dinâmica do comportamento humano, McClelland identifica três pontos: motivo ou necessidade de poder, afiliação e realização.

Com relação ao “poder”, o autor relaciona pontos fortes e geralmente buscados pela sociedade humana, caracterizando o motivo e necessidade de poder, a constância no desejo de chefiar, dominar, controlar e influenciar subestimando obter impacto e respeito sobre outras pessoas.

Ao discutir sobre o ponto Motivo ou necessidade de afiliação, McClelland relaciona ao medo de rejeição das pessoas, ao desejo de permanecer num laço de relacionamento confortável de indivíduos afetuosos, buscando manter com as pessoas uma relação afetiva.

No ponto Motivo ou necessidade de realização, o autor descreve sobre a ansiedade pela conquista, a busca pela realização, a perseverança para alcançar sucesso, o desejo por obter êxito na vida. Para muitos esse é um ponto forte, onde tendem a ser criteriosos, exigentes a todo tempo.

O mesmo autor ressalta em sua bibliografia que o clima organizacional é transparecido pela maneira e os aspectos em que a liderança e administração incentivam e contribuem para moldar o comportamento dos indivíduos para a adaptação e acolhimento entre as pessoas.

A liderança se insere no contexto como uma das principais variáveis organizacionais que afetam o clima. Afinal o líder assume um papel fundamental sobre o clima de sua equipe de trabalho, pois o

líder representa a empresa e exerce varias tarefas que podem influenciar positivamente ou negativamente o clima organizacional, sobretudo seu estilo de liderança.

Para Maximiano (2007, p.281), a ligação entre líder e as motivações dos liderados permitem afirmar que toda liderança é transacional, sempre há um processo de troca entre o líder e os liderados.

O líder tem como sua função contribuir para motivação, confiança comprometimento, valorização, segurança, respeito e reconhecimento do trabalho de seus funcionários. Esses elementos são essenciais para satisfação no trabalho.

Teoricamente podemos observar que o líder tem como competência fundamental manter a equipe motivada, produtiva e gerando resultados para a organização, mas na pratica muitos lideres esquecem se deste papel no dia a dia e acabam colocando a culpa na equipe pelos baixos resultados e pela falta de motivação. Quando os resultados são positivos, é porque o líder fez a diferença, mas quando os resultados são ruins é porque a equipe não esta preparada, não é boa o suficiente e não consegue alcançar os resultados ou está sob muita pressão.

Segundo Gomez (2011, p.38), os gestores devem saber ouvir seus liderados. Muitas vezes, as pessoas que estão no operacional apontam soluções que a liderança não enxerga porque não está presente no dia a dia.

É através da liderança que os funcionários reagem de maneira positiva ou negativa, criando o clima organizacional que reina na organização.

#### 4 - CONCLUSÃO

O clima organizacional é de suma importância para o crescimento e desenvolvimento da empresa. O artigo mostrou com detalhes a influência do clima sobre a empresa. Os gerenciadores de empresas deveriam considerar o clima como um ponto fundamental para a excelência em sua empresa.

Visando ter um bom clima dentro da empresa, automaticamente se resultara em uma boa qualidade de vida para os colaboradores do ambiente, onde também será transmitido aos clientes de forma instantânea, pois se o funcionário está bem é natural que trate as pessoas a seu redor da melhor maneira.

A organização deve avaliar a situação em que encontra seu ambiente, tornando primordial a procura por obter um clima agradável para se conquistar indivíduos que venham a se agradar do ambiente, proporcionando bom trabalho.

No artigo encontram-se pontos como: tipos de clima, qualidade de vida no trabalho e motivação. Com relação aos tipos de clima, a organização deve se manter atenta, verificando em que tipo se encontra, procurando abater e verificar quais os motivos de tal resultado. Para isso facilitaria utilizar os modelo de Kolb ou dos demais autores citados, fornecendo até mesmo simples questionários para seus colaboradores, onde possam expor quais são as situações, atitudes ou ações que, no ver de cada um, está afetando o clima organizacional. A Qualidade de vida parte de princípios, com base nas palavras de Chiavenatto. Cabe em criar, em transformar, em atribuir moldar e lapidar, assim conquistando o ambiente, transmitindo qualidade, e proporcionando vida saudável. O ponto ressaltado com tema motivação comenta sobre a importância e a melhoria conquistada quando se tem motivação no ambiente, quando um individuo transmite motivação ao outro. Motivação é um ponto essencial para se resultar no melhor clima, simultaneamente refletindo em ações e reações.

#### 5 - AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades. À Faculdade, seu corpo docente, direção e administração, pela oportunidade.

Grata pelo apoio, conhecimento e todos os meios de orientação fornecidos pelo professor Luiz Carlos Roberto.

À minha mãe Lea Correa. M. Bandeira, por me motivar dia a dia a correr atrás dos meus sonhos, e por me ensinar a nunca desistir.

E a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta realização, o meu muito obrigado.

## REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. A **Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 162 p. 1996.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf%0D?v16n2?06.pdf>. Acessado em: 30/07/2015.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. 2º tiragem, São Paulo: Atlas, 2001.
- GOMEZ, N. **Melhor gestão de pessoas: manter os colaboradores ligados**. São Paulo, v.19, 2011.
- KNAPIK, J. **Administração Geral e de Recursos Humanos**. 2º edição, Rev e Atual, Curitiba: Ibpex, 2006.
- LUZ, R. **Gestão do Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- LOBO, F. **Clima organizacional no setor público e privado no norte de Portugal**. Fundação Calouste Gulbenkian – Fundação para ciência e tecnologia, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral as administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007.
- SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2005.
- SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.
- PERIARD, G. **A hierarquia de necessidades de Maslow: o que é e como funciona**. Disponível em <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/> Acessado em 06/08/2015.

# CULTURA ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

*<sup>1</sup>Letícia Rodrigues dos Santos*

**Área de Concentração:** Recursos Humanos

**Grupo de trabalho:** Administração

## RESUMO

O estudo apresentado sobre cultura organizacional tem como objetivo demonstrar a importância que a cultura organizacional pode exercer sobre as organizações. A cultura organizacional vem desenvolvendo uma cadeia de compartilhamento de crenças, ideais e valores, sendo esses percebidas pelos indivíduos nas organizações. A cultura exerce influência diretamente sobre o comportamento de seus colaboradores e essa influência irá direcionar os objetivos e sucesso da organização. Analisando todas as teorias e conceitos expostos na sequência por diversos autores, pode-se perceber o quão importante e influente a cultura é, na qual existe a necessidade de ser compreendida tanto pela organização quanto pelos colaboradores.

**Palavras-chave:** *Cultura organizacional, colaboradores, valores.*

## ABSTRACT

The presented study on organizational culture aims to demonstrate the importance of organizational culture can exert on organizations. Organizational culture comes developing a belief sharing chain, ideals and values, and those perceived by individuals in organizations. Culture influences directly on the behavior of its employees and this influence will direct the objectives and success of the organization. Analyzing all theories and concepts exposed following by several authors, one can realize how important and influential culture is, where there is a need to be understood for the organization, as for employees.

**Key-words:** *Organizational Culture, employees, values.*

## 1 - INTRODUÇÃO

Cada vez mais a competitividade aumenta. Conforme ocorre esse aumento, as organizações buscam formas de se manterem fortes e bem estruturadas para estarem aptas para enfrentar a concorrência existente hoje em dia. As organizações que possuem suas metas, objetivos, normas, entre outros fatores bem definidos e entendidos por todos seus colaboradores, fazem com que os mesmos ajam seguindo o que a organização já pré-determinou. Com isso pode-se compreender que a gestão da cultura organizacional é muito importante. Quando os colaboradores seguem os procedimentos dentro da organização, resulta nas chances para o alcance da eficiência e eficácia nas atividades; portanto, se a organização alcançar isso, ela provavelmente alcançará o sucesso.

A organização que tem a capacidade de perceber e sentir a atuação de sua cultura organizacional possui na gestão uma ferramenta importante para entender como os seus colaboradores se comportam. A cultura organizacional pode ser medida e transmitida pela forma que seus colaboradores se comunicam, agem, e expressam ideais, princípios e valores que são compartilhados entre eles.

Quando existe motivação nos colaboradores de uma organização, faz com que os mesmos se dediquem, se envolvam para a busca e cumprimento das metas e objetivos da organização. A cultura organizacional faz com que a organização compreenda melhor seus colaboradores, e com isso po-

dem planejar estratégias para manter os mesmos motivados, dispostos e bem determinados na realização de suas atividades. Com isso, mais uma vez nota-se a importância da gestão da cultura organizacional, pois uma má gestão poderá resultar em dificuldades na realização das atividades e problemas como colaboradores desmotivados, queda de produtividade, desperdícios, entre outros.

Dessa forma para as organizações atingirem seu sucesso, possuir eficiência e eficácia, devem manter sempre uma gestão da cultura organizacional, buscando sempre inovar e investir em melhorias.

## **2 - METODOLOGIA**

No que se refere à metodologia utilizada no presente artigo, ela caracteriza-se como pesquisa bibliográfica. Segundo Fonseca (2002, p. 32), a pesquisa bibliográfica é realizada tendo como base referenciais teóricos já publicados e analisados, sendo esses constituídos por livros, revistas, meio eletrônico, artigos, sites, entre outros. Todo e qualquer trabalho científico tem como iniciação a pesquisa bibliográfica e algumas pesquisas científicas têm como base unicamente a pesquisa bibliográfica, utilizando-a como referência teórica, afim de extrair informações prévias sobre o problema a respeito que se busca uma resposta.

## **3 - DESENVOLVIMENTO**

### **3.1 - Cultura**

Cultura, uma palavra que vem sendo discutida há muitos anos por sociólogos, antropólogos, filósofos e historiadores. A cultura define cada sociedade, que é um aglomerado de valores, crenças, pensamentos, normas, entendimento comum, entre outros elementos que influenciam no comportamento que é compartilhado por todos os indivíduos de uma sociedade.

A cultura é fundamental para a sociedade, pois é ela que orienta e direciona o comportamento da sociedade, sendo de uma maneira perceptível e muitas vezes imperceptível, porém indiferente da maneira que ela influencia profundamente nas tomadas de decisões.

De acordo com a classificação tópica, a cultura pode ser histórica, simbólica, total, estrutural, mental, particular, desenvolvida, primitiva, alfabetada, analfabetada, ideal, racional, entre diversos outros e está composta por alguns elementos materiais ou concretos como, por exemplo: alimentos, moda, festas, monumentos e por outros, os espirituais e simbólicos, entre os que se contam as normas, valores, crenças, arte, comunicação, sendo a partir desses elementos que é possível reconhecer uma cultura.

A cultura no Brasil é composta e influenciada por inúmeros grupos, por conta de ser um país que recebeu muitos imigrantes.

O termo cultura foi utilizado pela primeira vez por um antropólogo inglês chamado Edward B. Tylor, que o mencionou em seu livro “Cultura Primitiva”, publicado no ano de 1871. Segundo Tylor, a cultura é todo o aglomerado que tem incluso a lei, as crenças, moral, costumes, e quaisquer outros hábitos absorvidos pelos indivíduos como membros de uma sociedade. Desde então, o conceito de cultura tornou-se o centro da antropologia.

### **3.2 - Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é um componente intangível, tanto como o ar que não se vê; porém é possível notar sua existência pelo mover dos galhos e folhas das árvores; portanto com a cultura organizacional não é diferente, podemos notar sua existência pela sua forte influência nos acontecimentos organizacionais. Para Chiavenato (2005), a cultura organizacional não é algo palpável, que se possa tocar. Ela é observada e analisada por meios da sua influência e consequências. A cultura organizacional apresenta diversas camadas com diversos níveis e para se conhecer a cultura de uma

organização é fundamental ter conhecimento de todos os níveis. Segundo Mayo (2003), a cultura com o tempo registrou os processos, sistemas e perspectivas comportamentais. Com isso de uma forma direta e indireta a cultura influencia qualquer aspecto dentro de uma organização.

Quando a cultura é analisada de uma maneira ampla, é nítido que todo indivíduo, toda nação e toda sociedade existente possui uma cultura própria, que exerce influência sobre qualquer comportamento de indivíduos e do meio que os compõem. Os antepassados são responsáveis por transmitir a cultura em si. Eles receberam crenças, valores, hábitos, costumes, sanções, normas e usos, sendo esses por meio de tradições, códigos de conduta, entre outros, dessa forma repassando para os membros atuais. Para Chiavenato (2005), tudo o que é repassado como, por exemplo, expectativas, atitudes rotineiras e códigos de conduta entre as gerações, acaba sendo responsável por direcionar subconscientemente os atos e formas comportamentais.

Certo (2003) afirma que a cultura organizacional é um aglomerado de crenças e valores compartilhados entre os membros da organização, onde os mesmos têm a respeito da existência e forma de funcionamento de sua organização. Já Robbins (2002), afirma que cultura em si é basicamente um aglomerado de características essenciais com alto valor para a organização, que os diferencia das demais organizações. Robbins (2005) ainda afirma que a cultura organizacional não surge do nada e quando a mesma é estabelecida dificilmente se desfaz. Para o autor, geralmente os fundadores da organização possuem um impacto perante a cultura inicial, pois são eles que possuem a visão empreendedora e almejam onde a organização pretende chegar e o que ela deve ser. Segundo a visão de Schein (apud FREITAS, 1991, p.7) a cultura organizacional é:

*O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação aqueles problemas. (SCHEIN apud FREITAS, 1991, p.7)*

Dessa forma, é notável que o autor preocupa-se em uma análise além dos comportamentos observáveis, já levando em consideração a possível existência de alguns pressupostos que são inconscientes e que refletem o pensar e sentir dos componentes de um determinado grupo.

Para Chiavenato (2005), o modo que os indivíduos se comportam e se relacionam em uma organização é regido pela cultura organizacional. Para o autor, cada organização tem sua cultura, suas características, sua personalidade, e tudo o que isso desencadeia. Atualmente, o colaborador em uma organização “vive” dentro dela, e tem como dependência ela para sobreviver; portanto o adaptar-se e aceitar a cultura da organização torna-se fundamental para se poder trabalhar dentro da mesma. Chiavenato (2005) afirma que além de se moldar a cultura da organização em que se atua, hoje em dia os indivíduos possuem a necessidade de participar de diversas organizações ao mesmo tempo, e em cada tipo de organização precisa desenvolver um papel diferenciado, onde em uma é cliente e em outras associado, investidor, colaborador, paciente, aluno, entre outros variados tipos de papéis.

Perante vários conceitos, Dias (2003, p. 41) afirma que a “cultura organizacional, desse modo, é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum”. Em algumas definições os autores discordam, porém a grande maioria dos autores que conceituaram a cultura organizacional apresentam basicamente a mesma linha de raciocínio de Dias.

Independente de quem definiu ou quais foram as definições sobre cultura organizacional, todos e todas dão uma grande importância aos valores e crenças que são compartilhados dentro da organização, e também dão ênfase nos efeitos sobre o comportamento dos indivíduos.



### 3.2.1 - Funções da Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem em sua composição diversos aspectos que proporcionam para a organização uma maneira diferenciada de ser, a qual diferencia, representa e identifica a organização, formando assim uma identidade para a mesma, e dessa forma acaba direcionando e moldando algumas atitudes e comportamentos dentro dessa organização.

Para Dias (2003), numa organização, a cultura organizacional pode atuar de algumas formas, algumas funções, e entre elas algumas não tão esclarecidas; entretanto, algumas funções foram identificadas e entre elas estão: estabelecer limites, transmitir senso de identidade, fortalecer a estabilidade do sistema organizacional, dar sentido ao modo de fazer as coisas, guiar e moldar as atitudes e comportamentos.

### 3.2.2 - Características da Cultura Organizacional

A cultura organizacional nada mais é do que o reflexo do ambiente de cada organização. Chia-venato (2005) diz que é um composto misto do comportamento dos indivíduos como pressuposições, crenças, valores, mitos, costumes, entre outras ideias, que juntas formam e representam o modo único e particular de trabalhar e funcionar em cada organização. O autor ainda diz que se tem algumas principais características da cultura organizacional que são:

- Regularidades nos comportamentos observados: interação entre os membros da organização
- Normas: padrões de comportamento
- Valores dominantes: principais valores que a organização advoga e espera de seus membros
- Filosofia: políticas que afirmam as crenças
- Regras: guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na organização
- Clima organizacional: sentimento transmitido pelo local físico

### 3.2.3 - Elementos da Cultura Organizacional

Na cultura organizacional se tem vários elementos que a compõe. Entre os principais que se destacam, estão aqueles que tem maior importância, como os valores, os ritos, as crenças, a comunicação formal e informal e as normas. Esses elementos da cultura organizacional são o que direcionam e condicionam o comportamento e desempenho dos indivíduos; portanto uma vez que influenciam os indivíduos passam a influenciar no direcionamento e condicionamento da organização em si.

Os autores Carvalho e Tonet (1994, p. 142-143) definem os elementos em:

- Valores: corresponde a tudo que uma organização considera importante para preservar, manter e realizar a aparência e o sucesso esperado, como, por exemplo, a satisfação do cliente;
- Tabus: são todas as proibições que são impostas aos indivíduos da organização e as orientações e fatos tidos como inquestionáveis. Como o fato de que a chefia deve receber sempre uma remuneração superior a todos os subordinados da organização;
- Crenças: através do comportamento das pessoas podem ser sentidas e estão ligadas à busca pela eficiência; os ritos são as formas que são praticadas e seguidas as crenças e metas planejadas no dia a dia. Os ritos são tangíveis como introdução de um novo colaborador pela integração.
- Mitos organizacionais: a cultura organizacional gera os mitos, que correspondem a todas as expressões conscientes da mesma. Os mitos mantêm relação com os valores e mitos transmitidos;
- Normas: são os aglomerados de todas as regras que a organização possui, sendo elas escritas ou não. Dessa forma, ditam como os indivíduos devem proceder para a organização conseguir alcançar seus objetivos estabelecidos. Essas normas podem ser aceitas ou não, isso dependerá de quanto coerentes são para com as expectativas e aspirações do grupo;
- Comunicação formal: é a comunicação sistemática presente na organização e o ambiente inter-

no e externo, sendo essa realizada por meio de entrevistas, comunicados, ofícios, memorando, entre outros.

- Comunicação informal: é a comunicação assistemática presente na organização que não está atrelada as normas ou qualquer controle da organização. Portanto, essa comunicação ocorre através das relações interpessoais, relações de ajuda, compadrios, boatos, empatia, simpatia, entre outras formas.

Dessa forma, os valores e crenças predominantes em uma organização devem ser analisadas antecipadamente e profundamente, antes de qualquer forma de mudança, pois esses componentes da cultura organizacional são o que condicionam e direcionam o comportamento dos indivíduos e que influenciarão no desempenho da organização.

### **3.2.4 - Tipos de Cultura Organizacional**

A cultura organizacional possui quatro tipos, sendo elas: cultura adaptativa, cultura conservadora, cultura forte e fraca.

Segundo Chiavenato (2005), a cultura adaptativa tem como característica ser flexível e maleável, sendo voltada totalmente para mudança e inovação. Tem como procedimento fazer revisões constantes em suas culturas criativas e inovadoras. Tendo em um lado a necessidade de mudança e adaptação e de outro a necessidade de estabilidade com intuito de manter a identidade da organização.

Ainda para Chiavenato (2005), a cultura conservadora tem como característica a conservação de valores, costumes, ideais, entre outros, que permanecem conservados e não sofrem mudanças ou transformações com o passar dos anos. Portanto, são organizações conservadoras que se mantêm inalteradas independente do tempo e das transformações do meio externo.

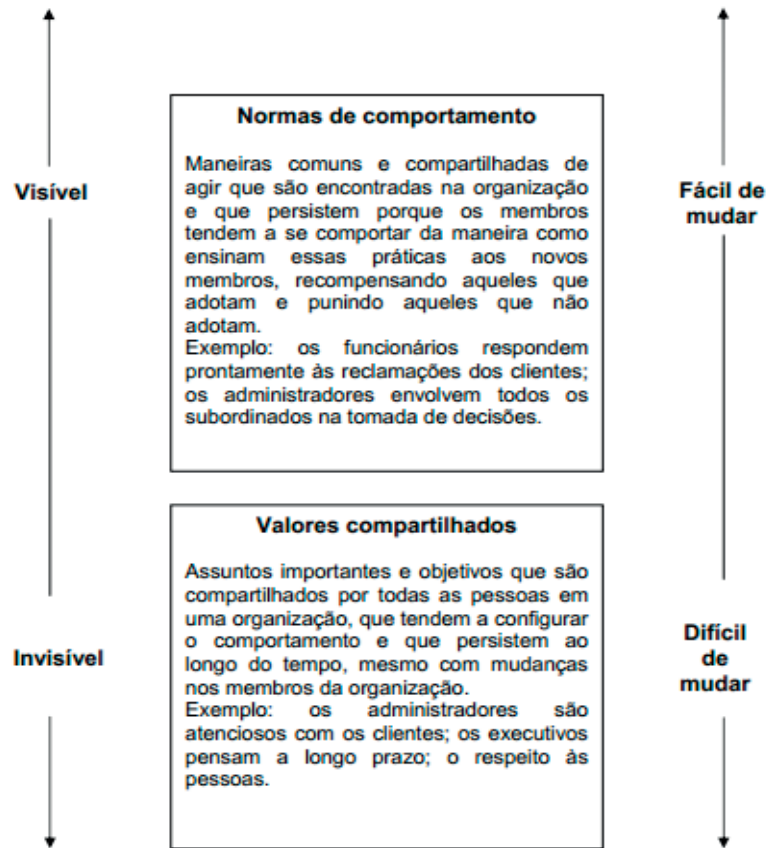
A cultura forte tem na organização os seus valores compartilhados rotineiramente, que exerce influência nos comportamentos e expectativas. Já a cultura fraca é a que sofre mudanças facilmente em valores, cultura, comunicação, entre outros. Geralmente são empresas novas e pequenas que possuem a cultura fraca.

### **3.2.5 - Níveis da Cultura Organizacional**

Segundo Chiavenato (2005), se os fatores para o sucesso podem ser isolados, as organizações podem adotar programas para realizar mudanças nas suas culturas para que assim consigam se tornar mais bem-sucedidas. Assim como Chiavenato, muitos autores buscam pesquisas que consigam determinar as formas que uma cultura organizacional deve possuir para assim direcionar uma organização ao sucesso.

Os autores Kotter e Heskett (1994 apud CHIAVENATO, 2005, p.165) afirmam que a cultura possui dois níveis dentro de uma organização, sendo esses níveis o visível e o invisível. O visível seria o que contém os padrões e os tipos de estilos de comportamento dos colaboradores, no nível invisível contém as pressuposições e os valores que são adquiridos e modificados ao longo do tempo, tornando-se assim um nível mais difícil para ser mudado.

No primeiro nível, o visível, se iniciam as mudanças e com o passar do tempo e seus esforços é possível iniciar uma influência que consegue provocar mudanças naquelas crenças profundas. Dessa forma, as mudanças iniciam no primeiro nível e aos poucos começam a transformar o segundo nível, o nível invisível.

**Figura 1:** Os dois níveis de cultura organizacional para Kotter e Heskett

Fonte: Chiavenato (2005, pág. 166)

Após as pesquisas desses autores, eles mostram que ao longo do tempo a cultura corporativa (organizacional) vai refletir no desempenho econômico em cada organização. Assim, a cultura pode ser responsável pelo sucesso ou fracasso da organização.

### 3.3 - Culturas Organizacionais bem definidas:

Segundo Dias (2003), uma cultura forte, bem definida tem uma importante contribuição para o êxito ao longo prazo para as organizações, pois direciona o comportamento e dão significado para o porquê que as atividades são realizadas. Geralmente as empresas bem-sucedidas em seus respectivos ramos possuem uma cultura organizacional bem definida e forte. Com isso motivam os seus colaboradores e os recompensam, e dessa forma, em contrapartida, os colaboradores cumprem os objetivos e metas propostas pela organização.

Possuir uma cultura forte e definida não é o suficiente, é de extrema importância que exista uma harmonia entre a cultura, a estratégia e o estilo administrativo da organização. Dias (2003) defende que uma das maiores e mais importantes responsabilidades dos dirigentes em uma organização é conseguir dar forma à cultura organizacional, pois ela é a base para determinar a filosofia e estilo administrativo.

Segundo Dias (2003), a filosofia é determinante para a conduta dos indivíduos em uma organização, a filosofia é o que fornece e esclarece a jornada que deverá ser percorrida. Já o estilo representa a forma que se realiza uma atividade. O denominado estilo administrativo é a forma diferenciada de como um administrador se comporta no exercício de sua função.

As culturas que possuem um ótimo grau de sucesso têm como característica e procedimento certas práticas que costumam ser utilizadas, sendo essas práticas a fixação de valor balanceado, compromisso com uma estratégia básica e essencial, intensa ligação da estratégia com seu sistema cultu-

ral, comunicação massiva em duas mãos, parceria com stakeholders, colaboração funcional, inovação e risco e, por último, essas organizações nunca estão satisfeitas. Essas práticas foram descritas por Fitz - Enz (apud CHIAVENATO, 2005, p. 392).

- Fixação de valor balanceado: é o alcançar vários objetivos simultaneamente;
- Compromisso com uma estratégia básica e essencial: é desenvolver uma estratégia claramente definida e se esforçar para poder implementá-la adequadamente na organização;
- Intensa ligação da estratégia com seu sistema cultural: é apresentar uma cultura organizacional extremamente forte e claramente delineada para seus colaboradores;
- Comunicação massiva em duas mãos: é possuir um sistema de comunicação claro e objetivo, que seja atuante frequentemente e desenvolvido em todos níveis hierárquicos da organização;
- Parceria com stakeholders: é possuir um relacionamento com seus parceiros de maneira coesa e íntegra;
- Colaboração funcional: é assentar-se em mecanismos desenvolvidos para colaboração e cooperação;
- Inovação e risco: é possuir um planejamento onde se possui inovação e criatividade como foco principal.
- Essas organizações nunca estão satisfeitas: é buscar sempre desenvolver, crescer e aperfeiçoar suas atividades, sua organização; assim nunca demonstram-se satisfeitas com os resultados já alcançados e dessa forma buscam aprimorar-se para desenvolver-se sempre.

### **3.4 - Comportamento Organizacional**

Segundo Maximiano (2000), o objetivo do enfoque comportamental seria disponibilizar instrumentos para as organizações administrarem, se baseando no comportamento dos indivíduos.

Stephen Robbins (2008) definiu da seguinte maneira o comportamento organizacional: como uma área de estudo que tem como intuito investigar o impacto que as pessoas, grupos e a estrutura têm para com o comportamento dentro de cada organização; dessa forma tem como ideal utilizar essas informações para assim melhorar a eficácia organizacional.

O comportamento organizacional está inter-relacionado com a cultura organizacional. O comportamento organizacional é a ciência que estuda como os indivíduos se portam dentro de uma organização, podendo ser considerada uma das áreas chaves para que sejam alcançados os objetivos da organização.

Isso trata sobre o comportamento manifestado e/ou secreto dos colaboradores e sua posição a determinados estímulos, também estudando e analisando a necessidade e importância de uma organização possuir dinâmicas de grupo. A intenção de estudar o comportamento organizacional por parte dos gestores da organização é poder compreender o comportamento de seus colaboradores, identificar os comportamentos errados e procurar uma solução para esse comportamento ser transformado ou melhorado.

Com o passar do tempo, inúmeras teorias foram sugeridas. Essas teorias possibilitaram vários modelos de sistemas organizacionais e ao longo do tempo esses sistemas sofreram modificações para garantir a satisfação dos colaboradores e do progresso da organização. O comportamento organizacional prega que um colaborador motivado leva com ele a organização para o sucesso.

É necessário compreender que a cultura organizacional e o comportamento organizacional estudam a mudança e o aperfeiçoamento no comportamento organizacional dos indivíduos. Portanto, a cultura organizacional é mantida, transformada e também criada pelos indivíduos.

### **3.5 - Colaborador versus Cultura Organizacional**

Após junção de muitas forças, influência e fatores, resulta na cultura organizacional. A cultura organizacional possui os elementos, sendo que os elementos em destaque são os valores individuais e organizacionais. O alinhamento entre esses valores individuais para com os valores organizacionais,

segundo Tamayo (2005), referem-se aos objetivos e metas em comum, almejadas tanto para a organização quanto para o indivíduo e tal obtenção está constituída em proporcionar e manter a felicidade do indivíduo, como da organização.

Os líderes possuem um papel fundamental nesse contexto da cultura organizacional, pois são eles que influenciam a equipe para identificar e fazer uma ligação entre seus valores pessoais (individuais) para com os valores organizacionais.

É comum nas organizações as práticas que tendem a manter a cultura organizacional viva, sendo essas que são responsáveis por visar, medir e adequar a cultura entre a organização e seus indivíduos componentes. As práticas do setor de RH (Recursos Humanos), por exemplo, como seleção e recrutamento, avaliação de desempenho, plano de carreira, treinamentos, entre outras práticas ajudam a fortalecer e reforçar a cultura organizacional estabelecida.

Contudo, as crenças ainda nos dias de hoje tendem a influenciar consideravelmente as normas de trabalho, comunicação e postura comportamental dos indivíduos.

Quando ocorre a integração de um novo colaborador, ele precisa passar por um processo de socialização para assim adaptar-se ao novo ambiente organizacional. Esse colaborador pode passar pelo processo e se adaptar, adequar, isolar, sair da organização por vontade própria ou não, e olhar para uma organização de um modo diferente, sendo essa escolha por uma organização onde possa melhor adequar a sua cultura individual.

O colaborador que não se adapta bem acaba se sentindo coagido e com uma grande pressão sempre crescente perante seus coordenadores e líderes, além de tudo até mesmo por seus colegas de trabalho que são aculturados. Já os colaboradores que conseguem entender, absorver e compartilhar os valores de uma organização, seja ela privada ou não, esses colaboradores correspondem melhor com as metas da organização. A maioria das organizações competem entre si por meio da inovação; quando os colaboradores possuem a cultura organizacional clara e a compreendem, ocorre uma otimização de tempo para explicar e comovê-los para contribuir com a organização. Com isso, o nível de erro é reduzido e os colaboradores contribuem ativamente para que o nível competitivo da organização aumente.

A partir disso, pode-se analisar que um ajuste cultural apropriado entre os colaboradores e a organização contribui no lucro, na produtividade, na motivação e retenção de colaboradores.

### **3.6 - Quando a Cultura Organizacional não funciona**

Quando ocorre de colaboradores não possuírem os mesmos valores da organização ou se eles possuem valores pessoais que não são compatíveis com o que a organização espera, resulta em um conflito de valores e pode resultar em uma cultura disfuncional.

Com a cultura disfuncional, o risco de um mau desempenho organizacional é grande, pois, primeiramente, uma considerável quantidade de tempo, recursos e esforços serão direcionados para conter ou amenizar os desvios das atividades das equipes e conter o conflito no ambiente de trabalho.

Se os valores dos dirigentes e colaboradores não estão alinhados com os da organização, torna-se possível que sejam ignoradas certas informações importantes para o bom funcionamento da organização. A disfunção da cultura, o choque cultural pode resultar em restrição dos fluxos de comunicação dentro de uma organização, que resulta como consequência o comprometimento da qualidade, da liderança, produtividade e do lucro final.

## **4 - CONCLUSÃO**

As organizações possuem a tendência inata para conseguir desenvolver a homogeneidade, no sentido da cultura compartilhada (crenças, valores, entre outros componentes). A importância dos resultados é recorrente do fato que as crenças e valores compartilhados são classificados como um componente primordial na cultura organizacional (corporativa). É fato que a maioria dos resultados apresentados nesse artigo são de observações informais nas literaturas sobre cultura organizacional.

Em uma organização privada a alta administração possui um papel crucial ao executar o cumprimento sobre o bem-estar dos stakeholders, isso visto no domínio da cultura organizacional. A verdade é algo que as organizações prezam ao buscar os padrões globais existentes. A manutenção da cultura para que seja mantida a política, procedimentos claros e transparentes, é de total responsabilidade da alta gerência da organização.

O comitê de RH (Recursos Humanos) é elegível pela diretoria administrativa, que, como foi visto, são os principais influenciadores pela cultura na organização e seus valores. O Departamento de Recursos Humanos tem como papel influenciar a cultura numa organização privada. A motivação, recompensas e códigos são manipuladores para conseguir extrair o desempenho esperado dos colaboradores.

Schein (1994) descreve que valor definido é uma norma social, onde se identifica regras ou inovam abordagens de métodos de interação dos indivíduos. A cultura organizacional forte e definida acumula o comprometimento organizacional forte também, e a moral muito mais elevada, que contribuem para eficiência e eficácia para desempenho e produtividade.

As organizações experientes costumam planejar e definir seus objetivos e metas organizacionais para assim obter a sua visão da organização almejada.

Com base nas ideias expostas nesse artigo, é notório que a cultura organizacional dita o comportamento do colaborador e as características da organização.

A partir do embasamento do artigo, é apontado que existe uma necessidade em se aprofundar os estudos sobre o impacto da cultura organizacional sobre alguns elementos da gestão e da organização, como estilo de liderança, estrutura, aprendizagem, motivação e sistematização organizacional, pois esse trabalho sofre limitações. O artigo obteve como resultado hipóteses sobre as relações e comportamento para com a cultura organizacional, as quais devem sofrer comprovação empírica, sendo que sem a comprovação empírica os resultados apresentados nesse artigo não podem ser considerados totalmente válidos.

## 5 - AGRADECIMENTOS

A realização desse trabalho tornou-se possível devido à colaboração pronta e espontânea de algumas pessoas. Destaco em especial as orientações do professor Luiz Carlos Roberto.

Agradeço a compreensão, paciência e colaboração do meu namorado Yuri Schiavinoto.

À motivação dos familiares e amigos, muito obrigada.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Maria do Socorro M.V.; TONET, Helena C., **Qualidade na administração pública**. Rio de Janeiro, 1994, v. 28, n. 2, Abr./Jun.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Campus\Elsevier, 2005.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2003. – (Coleção administração & Sociedade organizado Reinaldo Dias)

FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo; Makron, McGraw – Hill, 1991.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. **O comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. EUA: Jossey-Bass. 1989.

TAMAYO, Álvaro.; GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v.31, n.2, p. 62-72, 1996.

# **PARTE III**

Contabilidade de custos e gerencial



# A SUSTENTABILIDADE COMO ALIADA PARA REDUÇÃO DE DESPESAS COM MATERIAL PARA IMPRESSÃO

*Getúlio Nunes Gonçalves<sup>1</sup>*

*Allan de Freitas<sup>2</sup>*

**Área de concentração:** Ciências Contábeis

**Grupo de Trabalho:** Contabilidade de Custos

## RESUMO

O presente trabalho apresenta uma demonstração que uma das cooperativas de crédito do Sicredi obteve com custo de impressões num determinado período, e em cima disso apresentada a ideia de redução destes custos de maneira a reduzir o impacto ambiental, utilizando o conceito da Sustentabilidade que se dá por meio de arquivamentos e transições de documentos eletrônicos com o auxílio da ferramenta denominada “Esteira de Crédito”.

**Palavras-chave:** *Sustentabilidade e Redução de custos.*

## ABSTRACT

In the present work it is described a demonstration that one of Sicredi credit unions obtained a cost of impressions a given period, and on top of it presented the idea of reducing these costs in order to reduce the environmental impact, using the concept of sustainability that takes place through archives and electronic documents transitions with the help of the tool called “Credit mat”.

**Key-words:** *Sustainability and Cost reduction*

## 1 - INTRODUÇÃO

Em tempos atuais, percebe-se significativamente a diminuição dos recursos naturais existentes no nosso meio, muitas vezes por desmatamentos, poluições, até mesmo o aquecimento global tem afetado neste processo. Imaginemos que daqui a 30 anos não existir mais água potável, ou as árvores não serem mais capazes de purificar o ar que respiramos ao ponto de termos que utilizar máquinas para fazer este trabalho. É por estes e outros motivos que foi criado o termo sustentabilidade, para tentar frear a utilização de recursos naturais a fim de se evitar o uso excessivo dos mesmos. Também sabemos que esse processo pode levar dias, meses e até anos, e para isso, precisamos conscientizar as pessoas para que possamos chegar a um resultado esperado enquanto há tempo.

O termo sustentabilidade carrega quatro conceitos ao mesmo tempo: ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente diverso.

Sustentabilidade é o equilíbrio entre o que precisamos da natureza e o que oferecemos em troca, é economizar recursos e utilizar melhor o que nós consumimos. Segundo WBCSD (apud, DIAS, 2000, p.130):

<sup>1</sup> - Professor e Coordenador de Ciências Contábeis da Faculdade de Telêmaco Borba, Pós-Graduado em Educação Especial pelo ISAP – Pr, Pós-Graduado em Educação a Distância pela Faculdade de Telêmaco Borba, fatebgetulio@yahoo.com.br

<sup>2</sup> - Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Telêmaco Borba – e-mail: allanfreitas902gmail.com

*A eco eficiência atinge-se através da oferta de bens e serviços a preços competitivos, que, por um lado, satisfaçam as necessidades humanas e contribuam para a qualidade de vida e, por outro, reduzam progressivamente o impacto ecológico e a intensidade de utilização de recursos ao longo do ciclo de vida, até atingirem um nível, que, pelo menos, respeite a capacidade de sustentação estimada para o planeta Terra (APUD DIAS, 2000, p. 130).*

Este artigo tem por objetivo aplicar o conceito de sustentabilidade, demonstrando o custo que uma das cooperativas de crédito do Sicredi tem com impressões, para uma ideia de possível redução de custos quanto da parte de impressões e para um meio sustentável, reduzindo o consumo de papéis sem interferir no desenvolvimento do fluxo normal das propostas e para isto, utilizar como meio a ferramenta “Esteira de Crédito” e “Arquivos Eletrônicos”. Entende-se que é necessário, a emissão do contrato para finalizar a operação, por tanto, não se extinguirá totalmente a impressão para essa finalidade, mas reduzirá significativamente as despesas com papéis de impressão.

A problemática deste artigo é a utilização dos papéis para impressão de forma excessiva, gerando mais gastos para a empresa e não contribuindo com a sustentabilidade. No início também pode haver resistência por parte dos colaboradores por não estarem acostumados a operarem desta forma.

Justifica-se, portanto, a importância de nos adaptarmos a essa ideia não somente para a redução dos gastos, mas sim para atuarmos de forma sustentável, ajudando o meio em que vivemos.

## 2 - METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa explicativa e de campo, trazendo informações específicas de uma empresa e introduzindo sobre o tema sustentabilidade e redução de custos.

Segundo Gil (2002, p.42);

*Pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. (GIL, 2002, p.42).*

Conforme a citação de Gil mencionada acima, foi buscado realizar este artigo sob a metodologia explicativa e de campo, para proporcionar uma melhor compreensão por parte dos espectadores.

## 3 - SUSTENTABILIDADE

### Conceito

Sustentabilidade é uma característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo. Ultimamente este conceito tornou-se um princípio, segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação de necessidades presentes não pode comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras, e que precisou do vínculo da sustentabilidade no longo prazo, um «longo prazo» de termo indefinido.

Sustentabilidade também pode ser definida como a capacidade do ser humano interagir com o mundo, preservando o meio ambiente para não comprometer os recursos naturais das gerações futuras.

### **Sustentabilidade como aliada para redução de despesas com material para escritório**

O Sicredi hoje, é uma das maiores cooperativas de créditos do Brasil, os números mostram seu ascendente resultado, e isto é ótimo, tanto para os colaboradores quanto para os próprios associados e

futuros associados, no entanto, quanto maior forem seus resultados, logicamente maior será o seu fluxo de trabalhos, operações, impressões etc.

A ideia deste artigo é diminuir o custo com impressões realizadas diariamente nas unidades sem interferir no fluxo normal das atividades, utilizando para isto a ferramenta “esteira de crédito”.

### Esteira de crédito

A esteira de crédito é uma ferramenta nova no sistema Sicredi, porém muito importante, pois é por meio dela que tramita a maioria das operações de crédito. Ela possui um sistema inteligente de alçada, permitindo que a proposta saia da caixa do solicitante e apareça apenas ao colaborador designado. Nela é possível anexar todo e qualquer documento que possa ajudar na compreensão da análise do crédito. Esta ferramenta possibilita aos colaboradores que atuam na área de análise de crédito, visualizar as solicitações de crédito de associados, feitas por outros colaboradores que atuam nas unidades de atendimento.

Para realizar uma operação de crédito é necessário atualizar o cadastro do associado, e para isto, é preciso que o mesmo apresente seus comprovantes patrimoniais e, dependendo do associado, isto pode resultar em várias impressões, depois de atualizarmos seu cadastro, é necessária a montagem do dossiê de crédito para que os analistas possam compreender quem quer tomar o crédito, o porquê quer pegar o crédito, como vai pagar e qual a sua capacidade de pagamento, com isto, gera-se uma imensa quantidade de papéis, e para que possamos mensurar a quantidade destes, abaixo apresento uma planilha demonstrando o quanto foi gasto com impressões no período de Novembro de 2013 a Março de 2014 referentes a 13 unidades.

Tabela demonstrativa de números de cópias

MÊS	Nº COPIAS	VALOR
NOVEMBRO	175.878	R\$ 7.914,49
DEZEMBRO	129.233	R\$ 5.815,47
JANEIRO	89.604	R\$ 4.032,18
FEVEREIRO	125.878	R\$ 5.664,51
MARÇO	109.352	R\$ 4.920,83
TOTAL	629.945	R\$ 28.347,48

Fonte: covercopy

Todo esse processo mencionado acima é de fundamental importância para manter a saúde financeira da empresa, e em hipótese alguma se faz desnecessária, porém, a ideia deste artigo é achar uma maneira sustentável, ou seja, produzir mais com menos, com o intuito de diminuir o impacto ambiental em relação ao consumo de papéis para impressões, bem como a redução de despesas geradas pelas mesmas. Portanto, se considerarmos essa média, teríamos no ano um custo total de R\$ 68.033,95 com impressões. Levando em consideração que os documentos anexados à proposta (Dossiê de Crédito) correspondem a 80%, porém, nas impressões acima estamos considerando aberturas de contas e demais impressões como extrato, faturas de cartões etc. Não será extinguida nenhuma impressão no processo de abertura de contas, com isto, o nosso percentual de impressões em relação à quantidade atual cairá para aproximadamente 50%, então teríamos uma redução de R\$ 34.016,98, ou seja, passaríamos a operar com um custo de impressões no valor de aproximadamente R\$ 34.000,00/ano. Também podemos levar em consideração a diminuição do espaço físico, a agilidade na localização dos documentos, pois, não será mais necessário se deslocar até o arquivo para encontrá-los posteriormente, nem tirar novas cópias dos mesmos, visto que estes estarão acessíveis a qualquer momento.

## 4 - CONCLUSÃO

Mediante as informações prestadas acima conclui-se que a ideia apresentada é viável, tendo em vista que o fluxo normal será mantido, alternando apenas a quantidade de impressões anexadas ao dossiê, ficando o restante das informações em arquivos eletrônicos.

## 5 - AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades

À Fateb, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Aos meus amigos e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

---

## REFERÊNCIAS

**Covercopy** (Fornecedora de impressoras).

**Disponível em:** <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade> - Acessado em 21/05/2014

**Disponível em:** <http://www.youtube.com/channel/UCquVFK6pHtO5ODyAFV-Kxbw> - Acessado em 10/05/2014

**Disponível em:** <http://www.wbcds.org> - Acessado em 10/05/2014

# DEPARTAMENTALIZAÇÃO DOS CUSTOS

*Elisangela Lagos<sup>1</sup>*

*Gilmar de Jesus Bueno Lima<sup>2</sup>*

**Área de Concentração:** Contabilidade de Custos

**Grupo de Trabalho:** Ciências Contábeis

## RESUMO

O processo de departamentalização é uma ferramenta que possibilita à Contabilidade de Custos obter maior eficácia na alocação dos custos indiretos de fabricação, dando condições à empresa de medir o desempenho de cada departamento, chegando a um resultado mais preciso no final de sua apuração, pois cada produto só recebe os custos dos respectivos departamentos por onde realmente passaram, por ter cada departamento o seu centro de custos onde são acumulados os gastos incorridos. Para a distribuição dos custos primeiramente é fixado o percentual para cada produto, através desse percentual é que os custos são distribuídos, rateados conforme o critério escolhido; os departamentos de produção atuam diretamente na confecção dos produtos, por isso seus custos são lançados diretamente aos produtos, além disso, recebem também os custos dos departamentos de serviços que não têm seus custos apropriados diretamente aos produtos, pois não passam por eles sendo transferidos aos que deles se beneficiam. Na formação do custo final dos produtos, se não for utilizada a departamentalização, alguns produtos receberão custos indevidamente, provocando falsos lucros à empresa. Para a tomada de decisões, a departamentalização disponibiliza informações decisivas como, por exemplo, valor dos custos dos departamentos, quais produtos aumentaram seus custos em relação à produção. Com todos esses dados quando necessário reduzir custos se obterá melhor êxito na decisão final em seu processo produtivo.

**Palavras-chave:** *Departamentalização; Custos Indiretos; Tomada de Decisão.*

## ABSTRACT

The process of departmentalization is a tool that enables the Cost Accounting achieve greater efficiency in the allocation of indirect manufacturing costs, giving conditions to the company to measure the performance of each department, reaching a more accurate result at the end of its investigation, as each product only receives the costs of the respective departments where actually passed, by having each department its center costs which accrue the expenses incurred. For the distribution of costs is primarily fixed percentage for each product through this percentage is that the costs are distributed, apportioned as the criterion; production departments work directly in the manufacture of products, so their costs are posted directly to the products, in addition, also receive the cost of service departments that do not have their appropriate costs directly to the products as they do not pass through them being transferred to that their benefit. In the formation of the final cost of the products, if not used departmentalization, some products will cost improperly, causing false profits to the company. For decision-making, departmentalization provides critical information such as, amount of the costs of departments, which products have increased their cost relative to production. With all these data when necessary to reduce costs to get better success in the final decision in its production process.

**Keywords:** *Departmentalization; Indirect costs; Decision taking.*

1 - Especialista em Gestão de Negócios, Especialista em Educação a Distância e professora do Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Telêmaco Borba - e-mail: elisangela.lagos@fatebtb.edu.br

2 - Graduando do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Telêmaco Borba - e-mail: gilmar-dejesusbueno@hotmail.com

## 1 - INTRODUÇÃO

A departamentalização é um critério utilizado pela Contabilidade de Custos para uma melhor distribuição dos custos indiretos aos produtos, onde será possível demonstrar de forma bem clara e transparente essa distribuição, os custos indiretos só serão alocados aos produtos se eles realmente se utilizarem dos departamentos obtendo assim o custo real de cada produto.

Através deste artigo será demonstrada a importância da divisão dos custos em seus respectivos departamentos, por isso surge a necessidade da utilização da departamentalização como ferramenta de auxílio para maior eficácia no rateio dos custos indiretos para a sua correta distribuição reduzindo assim as chances dos custos serem alocados aos produtos indevidamente. Nota-se uma grande variação no custo final de cada produto, quando os custos indiretos são distribuídos com o método de departamentalização que distribui os custos para os produtos só se ele realmente passar pelo departamento; se não forem departamentalizados os custos vão para todos os produtos independentemente de passar ou não pelo departamento; essa diferença pode ser o diferencial na hora de tomar uma decisão.

Utilizando o critério da departamentalização, primeiramente são definidos os custos em diretos ou indiretos; os diretos são atribuídos diretamente aos produtos e não precisarão de rateio, já os indiretos são definidos conforme o percentual do critério escolhido, encontrado esse percentual os custos são rateados primeiramente aos departamentos e, em seguida, se o produto passou fisicamente ao departamento, esse custo é alocado ao produto, obtendo assim o custo total e unitário de cada produto.

Mediante a problemática proposta neste trabalho a questão levantada é: Quais os riscos assumidos pelas empresas pela não utilização da departamentalização como ferramenta para a tomada de decisões e formação do custo final dos produtos?

Justifica-se este artigo para relatar a importância e eficácia da departamentalização como critério para alocação dos custos indiretos de fabricação aos produtos, demonstrando que pode ser utilizada como ferramenta de auxílio para a contabilidade de custos, deixando evidente a distorção no custo final dos produtos, pela alocação incorreta dos custos.

Com base nessas informações, o objetivo geral da pesquisa é demonstrar a importância do uso da departamentalização nas empresas.

Tendo como objetivos específicos:

- a) Relatar a forma correta e viável para a alocação dos custos indiretos aos departamentos;
- b) Demonstrar, através de tabelas, a diferença no total dos custos dos produtos, com a departamentalização e a não departamentalização dos custos.

## 2 - METODOLOGIA

Para estruturação deste material incluíram-se pesquisas bibliográficas com auxílio de livros, material estudado em sala de aula, textos e artigos que darão fundamento ao tema.

Este artigo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica e explicativa delimitando-se atuar na departamentalização dos custos, para a formação e alocação dos custos indiretos e na definição do custo total dos produtos.

Segundo Gil (2002):

*A pesquisa bibliográfica e explicativa é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. E tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais se aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. (GIL, 2002, p.44)*

Pesquisa explicativa é umas das mais completas para se elaborar, onde a pesquisa se torna de fácil entendimento, o parecer de Gil (2002), deixa isso bem claro, conforme citação acima, quando relata que é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade do dia a dia, porque explica o significado das coisas, estruturando-se em bibliografias, aumentando o conhecimento do assunto proposto.

### 3 - ALOCAÇÃO DOS CUSTOS INDIRETOS

Na alocação dos custos indiretos, primeiramente é estabelecido um critério, por exemplo, total de horas-máquinas por produto. Esse total de horas é distribuído proporcionalmente a cada departamento, obtendo assim o total de hora-máquina de cada departamento. Nota-se uma diferença entre os produtos porque nem todos passarão por todos os departamentos, em seguida, é feita a distribuição dos custos indiretos proporcionalmente aos departamentos. Para obtermos o custo médio por hora-máquina precisamos dividir o total dos custos indiretos pelo total de hora-máquina ambos de cada departamento.

Para finalizar, é multiplicado o custo médio por hora-máquina pela quantidade de horas que cada produto se utilizou do departamento, chegando a um resultado mais eficaz em relação a alocação dos custos indiretos aos produtos.

Esses custos são acumulados nos centros de custos que, conforme Schier (2006, p.78), “centros de custos é a unidade mínima de acumulação de custos indiretos, mas não é necessariamente uma unidade administrativa, só ocorrendo quando coincide com o próprio departamento”. Com base em Schier, constata-se que os centros de custos é uma unidade criada dentro das empresas onde são alocados os custos indiretos de fabricação, cada departamento possui um ou mais centro de custos, sendo conhecido por um número, portanto, todos os gastos incorridos em cada departamento se acumulam em seu respectivo centro de custos.

Os custos serão distribuídos através de um rateio que é uma divisão proporcional por uma base que tenha dados conhecidos em cada uma das funções em que se deseja apurar custos. O rateio é um artifício empregado pela Contabilidade de Custos para distribuir os custos indiretos de fabricação aos produtos.

De acordo com Crepaldi (1988), “rateio é o recurso empregado para a distribuição dos custos indiretos, ou seja, é o fator pelo qual se dividem os custos indiretos”.

Os critérios de rateio variam de empresa para empresa, geralmente são feitos proporcionalmente ao consumo de energia kw/h; consumo em m<sup>3</sup>; área ocupada em m<sup>2</sup>; pelo número de requisições emitidas; por hora-máquina e entre outros, nem um desses critérios garantem 100% de acerto, mas devem ser aplicados com a realidade de cada empresa.

### 4 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Segundo Souza e Diehl (2009):

*Departamentalização corresponde ao uso que a contabilidade de custos faz da estrutura departamental existente para processar mais corretamente a distribuição dos custos indiretos de fabricação aos respectivos objetos de custo. (SOUZA e DIEHL, 2009, p.115)*

Conforme as palavras de Souza e Diehl fica evidente que a departamentalização é uma importante ferramenta de auxílio na alocação dos custos indiretos, a contabilidade de custos se beneficia da departamentalização por ser um critério mais eficaz para uma correta distribuição dos custos indiretos. Com isso, cada departamento pode ser dividido em um ou mais centro de custos que, na visão de Martins (2003, p. 65), “é a unidade mínima administrativa para a contabilidade de custos, representada por homens e máquinas (na maioria dos casos) desenvolvendo atividades homogêneas”. Nos departamentos, serão debitados todos os custos de produção neles incorridos através de um critério de rateio, e atribuídos na sequência aos produtos.

Na visão de Martins (2003):

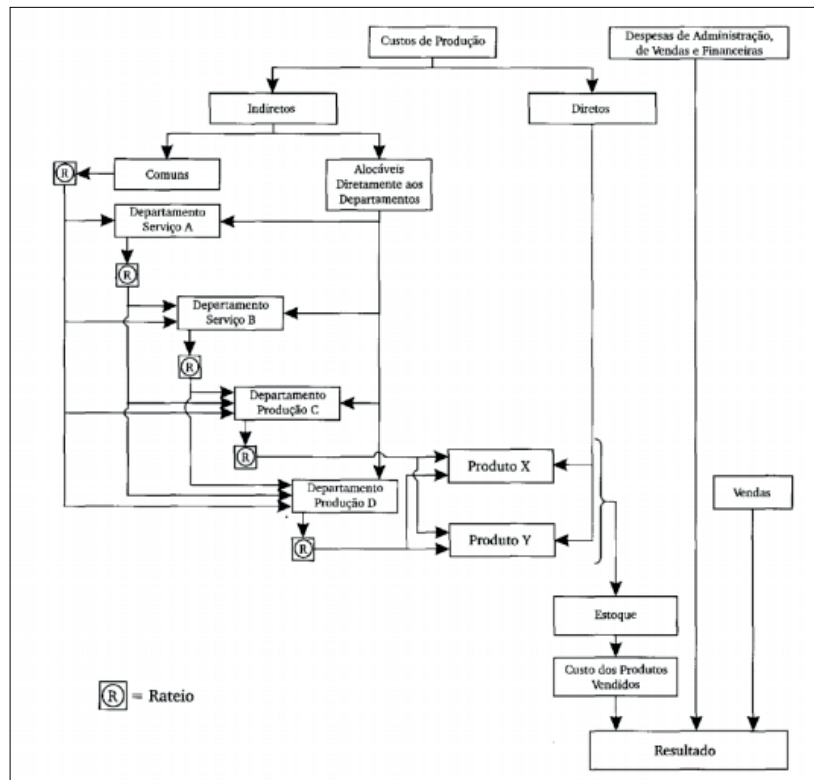
*Departamentos podem ser considerados de produção quando causam qualquer tipo de alteração sobre o produto diretamente e os que nem recebem o produto. Já aqueles que não promovem tal modificação direta sobre os produtos são chamados de departamentos de serviços. (MARTINS, 2003)*

Na citação acima, Martins deixa claro a distinção entre departamento de produção e departamento de serviços, os de produção estão ligados diretamente aos produtos, já os de serviços são auxiliares aos de produção.

Martins (2010) demonstra de forma clara e completa como os custos devem ser alocados aos departamentos, através do rateio até chegarem aos produtos obtendo o custo final de cada produto podendo assim ser definido o preço de venda. Para que se alcance um melhor resultado deverão ser seguidos os seis passos descritos abaixo:

- 1º Passo: Separação entre Custos e Despesas.
- 2º Passo: Apropriação dos Custos Diretos diretamente aos produtos.
- 3º Passo: Apropriação dos Custos Indiretos que pertencem, visivelmente, aos Departamentos, agrupando, à parte, os comuns.
- 4º Passo: Rateio dos Custos Indiretos comuns aos diversos Departamentos, quer de Produção, quer de Serviços.
- 5º Passo: Escolha da sequência de rateio dos Custos acumulados nos Departamentos de Serviços e sua distribuição aos demais Departamentos.
- 6º Passo: Atribuição dos Custos Indiretos que agora só estão nos Departamentos de Produção aos produtos, segundo critérios fixados. (MARTINS, 2010, p. 74)

**Figura 1:** Esquema de Departamentalização



Fonte: Martins, 2010, p.63.



Com os passos descritos acima a empresa pode se beneficiar e muito quando o assunto se tratar de alocação dos custos dos indiretos, ali os custos são rateados aos departamentos para que depois venham a ser rateados aos produtos. Um dos seus principais objetivos é auxiliar o rateio dos custos indiretos para obter uma apropriação mais precisa de acordo com o método utilizado, deixar fácil a identificação dos custos dos departamentos e como será feita sua aplicação, podendo ser verificado o tempo que o produto fica em cada departamento, fornecer informações decisivas à contabilidade de custos. Dessa forma, o sistema de apuração e a contabilização dos custos são feitos realmente em seus centros de custos, melhorando ainda o controle e a redução desses custos.

A departamentalização é de grande importância na tomada de decisões, as empresas se utilizam dos rateios para apropriar os custos indiretos aos produtos, mas, há um problema, pelo fato de alguns departamentos não receberem fisicamente os produtos, mas receberem os custos, é o caso dos departamentos auxiliares. Sua função é a de prestar serviços aos outros departamentos, quer de produção, quer de serviços (MARTINS 2010).

Por esse motivo que a departamentalização dos custos é uma ferramenta muito importante dentro das empresas, para alocação mais precisa dos custos aos departamentos, por exemplo, analisando a diferença na apropriação dos custos indiretos aos produtos com o uso da departamentalização em um determinado período nota-se uma diferença considerável no custo final dos produtos em comparação com o período que a empresa não utilizou a departamentalização.

Com o uso dos rateios e da departamentalização na distribuição correta dos CIF's, perceber a importância que eles possuem sobre os produtos, causando grande diferença no preço e na lucratividade da empresa se, por algum motivo, a empresa precisar parar ou aumentar a produção de um determinado produto, se não for considerado as informações reais a empresa poderá chegar ao prejuízo ao invés de obter lucro.

Segue em anexo as tabelas aonde será demonstrada a diferença no custo final dos produtos com a departamentalização e sem a departamentalização conforme apresentado por Martins (2010). Determinada empresa produz três produtos D, E, e F com os custos diretos já alocados a eles:

**Tabela 1:** Custos Diretos de cada produto

Produto D	\$50.000,
Produto E	\$30.000,
Produto F	\$45.000,
Total	\$125.000,

*Fonte: Martins, 2010, p.63.*

Acima, os valores dos custos diretos alocados diretamente aos produtos, pois, são facilmente identificados nos produtos não necessitando de um critério de rateio para serem alocados.

**Tabela 2:** Custos Indiretos a serem alocados

Depreciação	\$20.000,
Manutenção de Equipamentos	\$35.000,
Energia Elétrica	\$30.000,
Supervisão de Produção	\$10.000,
Outros Custos Indiretos	\$20.000,
Total	\$115.000,

*Fonte: Martins, 2010, p.63.*

A distribuição dos custos indiretos aos diversos produtos é feita com base no critério do tempo de horas/máquina que cada produto utiliza dos departamentos para serem produzidos, essa distribuição é feita através de rateio.

**Tabela 3:** Percentual para Alocação dos custos Indiretos

Produto D	400 horas-máquina	40%
Produto E	200 horas-máquina	20%
Produto F	400 horas-máquina	40%
<b>Total</b>	<b>1.000 horas-máquina</b>	<b>100%</b>

*Fonte: Martins, 2010, p.63.*

Como se pode ver acima os produtos D e F utilizaram 400 horas-máquina e produto E apenas 200 horas-máquinas totalizando assim 1.000 horas-máquina. Através dessas horas será utilizado o percentual para alocação dos custos indiretos.

**Tabela 4:** Alocação dos custos sem a departamentalização

Produtos	Custos Indiretos		Custos Diretos	Total
	\$	%		
Produto D	\$46.000,	40%	\$50.000,	\$96.000,
Produto E	\$23.000,	20%	\$30.000,	\$53.000,
Produto F	\$46.000,	40%	\$45.000,	\$91.000,
<b>Total</b>	<b>\$115.000,</b>	<b>100%</b>	<b>\$125.000,</b>	<b>\$240.000,</b>

*Fonte: Martins, 2010, p.64.*

A tabela acima demonstra a alocação dos custos indiretos aos produtos de forma bem precária, o único critério é o percentual de hora máquina de cada produto, desta maneira o produto pode estar recebendo os custos de departamentos mesmo que não tenha se beneficiado deles.

**Tabela 5:** Distribuição das hm dos produtos em cada departamento

Produtos	Corte	Montagem	Acabamento	Total
	Hm	Hm	Hm	Hm
Produto D	100	50	250	400
Produto E	200	-	-	200
Produto F	-	250	150	400
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>400</b>	<b>1.000</b>

*Fonte: Martins, 2010, p.64.*

Com a departamentalização o produto vai receber a quantidade de hora-máquina só se realmente se utiliza do departamento, dessa forma o produto não vai receber os custos dos departamentos por onde não passou.

**Tabela 6:** Distribuição dos custos indiretos aos departamentos, e os custos médio por hora-máquina

	Corte	Montagem	Acabamento	Total
Depreciação	\$10.000,	\$3.000,	\$7.000,	\$20.000,
Manutenção	\$20.000,	\$3.000,	\$12.000,	\$35.000,
Energia	\$6.000,	\$4.000,	\$20.000,	\$30.000,
Supervisão	\$5.000,	\$2.000,	\$3.000,	\$10.000,
Outros C.I.	\$4.000,	\$3.000,	\$13.000,	\$20.000,
<b>Total</b>	<b>\$45.000,</b>	<b>\$15.000,</b>	<b>\$55.000,</b>	<b>\$115.000,</b>
<b>Custo Médio por hora-Máquina</b>	<b>\$45.000,/ 300hm= \$150, hm</b>	<b>\$15.000,/ 300hm= \$50, hm</b>	<b>\$55.000,/ 400hm= \$137,50 hm</b>	<b>\$115.000,/ 1.00hm= \$115, hm</b>

Fonte: Martins, 2010, p.64.

A tabela a seguir demonstra a alocação dos custos indiretos, levando em consideração o tempo de cada produto em cada departamento e o custo por hora-máquina, chegando assim no custo final de cada produto com o uso da departamentalização.

**Tabela 7:** Alocação dos custos indiretos dos departamentos aos produtos com a departamentalização

	Corte	Montagem	Acabamento	Total
Produto D	100hm x \$150,/hm= \$15.000,	50hm x \$50,/hm= \$2.500	250hm x \$137,50,/hm= \$34.375	\$51.875
Produto E	200hm x \$150,/hm= \$30.000	-	-	\$30.000,
Produto F	-	250hm x \$50,/hm= \$12.500,	150hm x \$137,50,/hm= \$20.625,	\$33.125
<b>Total</b>	<b>\$45.000,</b>	<b>\$15.000,</b>	<b>\$55.000,</b>	<b>\$115.000,</b>

Fonte: Martins, 2010, p.65.

**Tabela 8:** Diferença nos custos indiretos dos produtos com departamentalização e sem a departamentalização

	Custos Indiretos			
	Sem Departamentalização	Com Departamentalização	Em \$	Em %
Produto D	\$46.000,	\$51.875	\$5.875,	12,8%
Produto E	\$23.000,	\$30.000,	\$7.000,	30,4%
Produto F	\$46.000,	\$33.125,	(\$12.875)	(28,0%)
<b>Total</b>	<b>\$115.000,</b>	<b>\$115.000,</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fonte: Martins, 2010, p.65.

Na tabela 8 se verifica a diferença existente nos custos alocados aos produtos utilizando o critério de departamentalização e a não departamentalização dos custos. No produto D houve uma diferença em percentual de 12,8%, no produto E foi de 30,4% e no produto F foi de (28,0%), de acordo com Mar-

tins (2010, p.65), se a empresa analisasse a lucratividade de seus produtos ou tentasse administrar seus preços de vendas com base em seus custos de produção, verificaria então que, com base na departamentalização, precisaria aumentar os dos produtos D e E, diminuindo o de F

A empresa pode vir a ter até sérios prejuízos em suas operações por ter tomado uma decisão errada baseada nos custos dos seus produtos.

## 5 - CONCLUSÃO

O presente artigo apresenta uma pesquisa bibliográfica e explicativa que busca demonstrar a importância da departamentalização dentro das empresas no auxílio aos critérios de rateio para a correta alocação dos custos indiretos aos produtos, eles receberão os custos somente se passarem pelo departamento, se for necessário a empresa tomar uma decisão em relação ao corte de um determinado produto e não utilizar um critério correto ela poderá ter sérios problemas em suas atividades produtivas, pois ao invés de cortar um produto que está com o custo muito alto acaba cortando um que está com o custo baixo, acabando com a sua própria competitividade, que é fator tão importante em um mercado tão competitivo.

Nota-se que com departamentalização o gestor vai estar se baseando em um critério com menos risco de erros em relação à apropriação dos custos indiretos aos produtos, por seguir um mapa de rateio que os produtos só recebem os custos dos departamentos por onde passaram. Nota-se uma diferença no custo final dos produtos em relação à departamentalização e a não departamentalização.

## 6 - AGRADECIMENTOS

Primeiramente eu agradeço a Deus por não nos desamparar em nenhum momento por sempre nos ajudar principalmente nas horas mais difíceis quando pensamos que estamos sós e fracos é quando seu Amor e sua Graça nos alcança nos consolando e nos tornando fortes em sua presença.

Agradeço a minha esposa por me apoiar desde o início do curso sempre se mostrando presente, paciente e compreensiva em todos os momentos, me incentivando a não desistir de concretizar mais um passo em minha vida.

A minha família, mãe, pai e irmão que sempre que preciso posso contar com eles em todos os momentos da minha vida.

Agradeço também a todos os professores deste colegiado que ao longo desses quatro anos se dedicaram, não se cansaram a transmitir e a compartilhar seus conhecimentos.

Em especial quero agradecer, é claro, à minha orientadora a Professora Elisangela Lagos, por ter aceitado essa missão, por nos suportar desde o início dessa caminhada, pela compreensão, pelos ensinamentos, pelos puxões de orelha, e principalmente por não ter desistido mesmo quando tudo parecia perdido, só tenho que lhe agradecer, Obrigado.

Fica aqui meu agradecimento e admiração por toda essa família de Contábeis que vão sempre estar no meu coração e nas minhas orações, amigos que levarei para sempre, jamais me esquecerei de cada um que se fez presente nesses quatro anos, que Deus derrame da sua Graça, Misericórdia e toda chuva de Bênçãos sobre cada um de nós. Amém.

## REFERÊNCIAS

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos planejamento**, implantação e controle. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. 5<sup>a</sup>. ed. São Paulo. Atlas, 2012.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de custos**. 20<sup>a</sup> ed. Curitiba: Ibpex, 2006.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2010.

# FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA INFLUÊNCIA NA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

*Elisangela Lagos<sup>1</sup>*

*Leirisane Martins Prestes<sup>2</sup>*

**Área de Concentração:** Contabilidade Gerencial

**Grupo de Trabalho:** Ciências Contábeis

## RESUMO

Este artigo se refere às ferramentas gerenciais capazes de influenciar na sustentabilidade de micro e pequenas empresas brasileiras. A principal razão pela qual este artigo foi desenvolvido é a grande preocupação com as empresas que estão se formando no mercado e buscam cada dia melhorar seus negócios. Para que o objetivo de demonstrar a importância das ferramentas gerenciais dentro das empresas, foi necessário traçar metas específicas como definir a Sustentabilidade como a forma das empresas se manterem no mercado através do Princípio da Contabilidade, mostrar as principais causas de falência das empresas e ainda, como essas ferramentas podem ser utilizadas a favor dos negócios, sempre evidenciando o papel da Contabilidade Gerencial como parceiro da empresa, desde o seu planejamento até a otimização de seus resultados.

**Palavras-chave:** Ferramentas; Sustentabilidade; Contabilidade Gerencial.

## ABSTRACT

This article is referente to management tools that are capable to influence on the sustainability of micro and small brazilian companies. The main reason why this article was developed is the major concern of companies that are forming in the market and seek every day to improve their business. For the purpose of demonstrating the importance of management tools within companies, it was necessary to draw specific goals as set Sustainability as a way for companies to stay in the market by Accounting Principle, show the main bankruptcy causes of companies and will also show how this tools can be used in a favor of business, always showing the paper of the Management Accounting as partner of this companies, since you planning till your results optimization.

**Keywords:** Tools; Sustainability; Management Accounting.

## 1 - INTRODUÇÃO

Atualmente a Contabilidade, além de ser uma ciência que estuda a formação e variação patrimonial das empresas, também é uma importante ferramenta de apoio em diversos segmentos empresariais, seja ele para verificar a viabilidade da implantação de um negócio ou auxiliar na tomada de decisões de um negócio já existente. Por isso a Contabilidade Gerencial se tornou uma área de conhecimento muito importante dentro das empresas.

Verifica-se que ocorre um momento econômico muito difícil, estatisticamente, micro e pequenas empresas surgem de eventualidades e não têm conseguido sobreviver no mercado brasileiro devido a

1 - Especialista em Gestão de Negócios, Especialista em Educação à Distância e professora do Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade de Telêmaco Borba - e-mail: elisangela.lagos@fatebtb.edu.br

2 - Graduando do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Telêmaco Borba - e-mail: leirisane\_martns@hotmail.com

diversos motivos e dentre as principais causas estão relacionadas com processo de gestão mal elaborado.

Não basta apenas ter vontade de abrir o próprio negócio e criatividade. É preciso conhecer as ferramentas que a Contabilidade Gerencial dispõe para que o negócio se torne um sonho possível e não um pesadelo.

Com base nisso, este artigo se propõe a responder a seguinte questão: como as ferramentas da Contabilidade Gerencial podem levar as empresas à sustentabilidade?

Tendo como objetivo geral demonstrar a importância das ferramentas gerenciais para manterem as empresas sustentáveis, ressaltam-se ainda os principais objetivos específicos:

- a) Definir a Sustentabilidade Empresarial com base no Princípio da Continuidade;
- a) Mostrar as principais causas da falência das empresas de pequeno e médio porte;
- a) Definir quais são as ferramentas da Contabilidade Gerencial e que podem servir de modelo para a gestão empresarial.

## 2 - METODOLOGIA

Para que este artigo consiga atingir seus objetivos propostos a metodologia a ser utilizada é a Pesquisa Bibliográfica com base em livros e artigos.

Já definiu Gil (2010):

*A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. (GIL, 2010, p.29)*

Isso significa que a base da pesquisa é fundamentada em recursos disponíveis como livros e artigos já publicados e que servem de apoio a novas pesquisas, o que permite ao pesquisador se aprofundar em um determinado assunto.

## 3 - SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: DEFINIÇÃO COM RESPALDO NO PRINCÍPIO DA CONTINUIDADE

Muitas empresas vêm tentando se manter no mercado. Em um cenário competitivo, aquele que possui o melhor alicerce empresarial acaba se sobressaindo. Esta forma de sobressair pode ser chamada de Sustentabilidade Empresarial, isso significa que a empresa se mantém saudável no mercado, em outras palavras, significa que a empresa consegue se sustentar, se apoiar e se manter firme em suas atividades empresariais.

A definição de Sustentabilidade Empresarial deste artigo parte do Princípio Contábil da Continuidade. Etimologicamente, a palavra Sustentabilidade vem do latim sustentare que significa: apoiar, sustentar, conservar ou dar suporte.

Como a meta é se manter no mercado e o foco é o uso da contabilidade, nada melhor que relacionar a sustentabilidade da empresa com um dos princípios contábeis.

O Princípio da Continuidade defende a ideia de que a Entidade continuará em suas atividades empresariais futuramente, enfatizando o pressuposto de que uma Empresa possui data para começar, mas nunca uma data para ser extinta. Padoveze (1996, p. 107) enfatiza que os Princípios Fundamentais da Contabilidade são regras que irão determinar as técnicas para a escrituração contábil. Assim, o da Continuidade existe para fazer apurações dos resultados periodicamente e avaliar os ativos. (PADOVEZE, p.108).

Tendo esses dois conceitos bem definidos, torna-se possível verificar a Contabilidade interessada em manter as empresas no mercado, baseando-se em seus Princípios, fazendo com que esse interesse seja uma ferramenta de apoio para o Empreendedor que busca satisfazer suas necessidades empresariais. Assim a Contabilidade torna-se parceira do mundo dos negócios, pois é capaz de dar suporte e ainda auxiliar nas atitudes decisórias que influenciarão o futuro das empresas.

#### 4 - CONTABILIDADE GERENCIAL: HISTÓRICO, DEFINIÇÕES E APLICABILIDADE

A Contabilidade é uma ferramenta para preservar o patrimônio e uma das ciências mais antigas do mundo.

Há indícios que o homem, já nas primeiras civilizações, utilizava a contabilidade desde que conheceu a força de seu trabalho e soube manipular seus recursos de sobrevivência. Através de desenhos rústicos nas paredes de suas cavernas ele conseguia manipular seu patrimônio, registros simples que indicavam a quantidade de animais que caçavam, o tanto de plantas que possuíam, as descobertas que faziam e etc., faziam suas demonstrações contábeis através de riscos verticais, que identificavam a quantidade, e através de desenhos, que dependendo do tamanho identificavam a qualidade do patrimônio: grande ou pequeno; robusto ou magro; forte ou fraco. (Sá, 2010).

Esse processo evolutivo aconteceu à medida que a população foi também evoluindo e suas necessidades de controlar o patrimônio crescendo. Não se pode falar em história da contabilidade sem falar da obra de suma importância de Frei Pacioli, publicada em 1494, em Veneza, intitulada *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita*, conhecida como a Teoria das Partidas Dobradas, que para cada Crédito haverá um Débito a ser contabilizado. Esse marcante fez com que a contabilidade utilizasse novas técnicas para os procedimentos contábeis.

Desde então, com o desenvolvimento do capitalismo e as necessidades mercadológicas, a contabilidade também desenvolveu, chegando ao ano 2015 como ferramenta fundamental para as empresas e disponibilizando diversas ramificações para que as necessidades das empresas fossem atendidas. Uma de suas ramificações é a Contabilidade Gerencial, que disponibiliza instrumentos importantes para a gestão e o processo decisório.

Há diversas definições para a Contabilidade Gerencial, mas a principal, resumidamente, refere-se ao uso da contabilidade para auxiliar administradores e gestores nas tomadas de decisões.

Conforme Iudícibus (1998):

*A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços e etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. (IUDÍCIBUS, 1998, p. 21)*

Com base nisto, pode-se dizer que a Contabilidade Gerencial possui caráter analítico, pois analisa fatos contábeis detalhadamente a fim de obter informações precisas e assim, contribuir para as decisões. Baseada em informações gerenciais para as tomadas de decisões Maximiano (1991, p.29) define que maior parte do trabalho gerencial é para tomar decisões e para Gil (1992):

Compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informação. (Gil, 1992, p.21)

Sendo assim, as informações são provenientes de coleta de dados.

Aplica-se a Contabilidade Gerencial no desenvolvimento de informações direcionadas às atividades operacionais da empresa. Com ela é possível apurar, divulgar e analisar atos e fatos contábeis e com suas ferramentas é possível auxiliar no desenvolvimento empresarial. Um processo contínuo que busca satisfazer as necessidades dos usuários destas informações, definida por Crepaldi (2014):

*[...] Com a integração das informações obtidas nos vários departamentos, a contabilidade gerencial proporciona aos seus administradores informações que permitem avaliar o desempenho de atividade, de projetos e de produtos da empresa, bem como a sua situação econômico-financeira através da apresentação de informações claras e objetivas de acordo com a necessidade de cada usuário. (CREPALDI, 2014, p.2)*



Logo, pode-se dizer que a Contabilidade Gerencial é uma ferramenta de grande importância para o desenvolvimento da empresa. Através dela é possível planejar, avaliar, controlar e dar suporte às empresas. Faz-se necessário ter informações gerenciais na gestão de micro e pequenas empresas, que são as que menos sobrevivem no mercado atual. Diferente da Contabilidade Financeira que se prende às Normas e Legislações aplicáveis e se detém a dar informações ao público externo, a Gerencial agrega outras áreas de conhecimento como a Economia, Finanças, Relacionamento Organizacional, etc.

## 5 - PRINCIPAIS MOTIVOS PELOS QUAIS AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES) NÃO SOBREVIVEM NO BRASIL

As empresas visam lucratividade, a fim de aumentar as riquezas de seus proprietários.

No Brasil, segundo um levantamento feito pelo SEBRAE, cerca de 30% das empresas fecham as portas no primeiro ano de vida e 96% das empresas não são eficazes nos primeiros cinco anos. Outro dado relevante, que envolve micro e pequenas empresas, é que anualmente se formalizam aproximadamente 1,2 milhões de empresas e cerca de 99% delas são micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2011).

Para entender melhor o cenário destas empresas, faz-se necessário compreender a definição e enquadramento das MPES conforme legislação. Pelo Mercosul (Mercado Comum do Sul) que estabelece parâmetros de enquadramento relacionados ao número de empregados das micro e pequenas empresas nos setores de indústria, comércio e serviços, conforme Quadro 1:

**Quadro 1:** Enquadramento por número de funcionários

TIPOS DE EMPRESAS	Microempresa		Pequena Empresa	
	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços
Número de empregados	1 a 10	1 a 5	11 a 40	6 a 30

*Fonte: Adaptado pela autora (MERCOSUL/GMC/RES nº 59/98).*

O Quadro 2, adaptado, conforme Lei do Estatuto das Micro e Pequenas Empresas nº 9.841/1999 sintetiza o enquadramento pelo valor da receita anual em R\$:

**Quadro 2:** Enquadramento por Valor da Receita Anual

	CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO	VALOR DA RECEITA (R\$)
Lei nº 9841 de 05/10/1999	Microempresas Pequenas empresas	Até R\$ 244.000,00 De R\$ 244.000,00 a R\$ 1.200.000,00

*Fonte: Adaptado pela autora (IBGE, 2003).*

Definidos os parâmetros de enquadramento, podem-se verificar abaixo os principais motivos que impedem que as empresas sejam sustentáveis:

- Falta de Planejamento e Controle impedem que uma empresa seja sustentável no mercado, majoritariamente, estão relacionadas com a falta de planejamento, desde a formulação da ideia à implantação e situação atual da empresa. Se não houver planejamento da forma como as ações ocorrerão em seus respectivos momentos, futuramente não dará certo, pois planos são fundamentados em correspondência com a realidade e não com a subjetividade. Na grande maioria, empresas pequenas surgem pelo fato de muitas pessoas estarem insatisfeitas com seus trabalhos e decidem trabalhar para si mesmas. Partem da concepção de que o lucro será imediato, de que simplesmente dará certo, mas não planejam, não verificam a viabilidade do negócio, se o ramo de atividade na região é bem visto, se possui demanda no mercado. Consequentemente, a falta de planejamento afeta o controle. Quando não há controle das atividades que estão sendo executadas, dificilmente encontrará o problema, e pior ainda, uma solução.

- Misturar as finanças pessoais com as da empresa pode ser prejudicial para a empresa, visto que muitas empresas não sabem definir o que é dinheiro da empresa e o que é dinheiro dos sócios, isso possibilita

uma quebra nas finanças da empresa. A Contabilidade tem procedimentos específicos para essa situação através de seus Princípios Contábeis. O Princípio da Entidade determina que o capital dos sócios ou empresários enquanto pessoas jurídicas, não deve se misturar com o capital de pessoas físicas.

- Não veem a importância da Contabilidade, poucas empresas visam a Contabilidade como ferramenta de gestão. Na maioria das vezes, apenas a área que cumpre as exigibilidades fiscais e a guarda de documentos importantes, ocultando informações da realidade das empresas.

- Decisões por intuição ou dedução para investimento, além de não fazer o planejamento, decidem apenas por intuição ou dedução dos empresários, decisões sem fundamentos técnicos e sem segurança. (LACERDA, 2003)

- Demora em retornar o capital investido é uma das principais preocupações dos empresários. Muitos deles demoram ver seu capital inicial investido retornar, isso devido à falta de planejamento feito no começo do investimento. Basicamente, por não procurarem saber qual o prazo médio de retorno do investimento inicial e principalmente, por investirem tudo o que têm, acreditando que o lucro venha no mês seguinte, ficando sem capital de giro, colocando em risco o projeto tão sonhado: saldos negativos, cobranças constantes de fornecedores, etc.

- Costumes são práticas habituais que também podem influenciar no desenvolvimento da empresa. Empresas como estas, em maioria, são passadas de pais para filhos com uma sistemática baseada em culturas familiares e que pode influenciar no crescimento da empresa. Uma visão rotineira é ponto negativo, uma vez que no cenário econômico empresarial ocorrem mudanças constantes.

- Número elevado de parentesco, é um número grande de pessoas da mesma família trabalhando juntos que pode resultar negativamente para a empresa. Pais, filhos, irmãos, primos, ou seja, qualquer grau de parentesco, trabalhado com cargos de grande importância e vinculado às decisões da empresa dificulta o andamento das atividades diárias, visto que dentro destes casos muitos deles não possuem capacitação e experiência para tais funções. Outro ponto refere-se ao relacionamento entre eles, seja ele bom ou ruim, podem distanciar os objetivos almejados.

Para os principais problemas já citados, verifica-se que para todos eles existem ferramentas gerenciais que podem ajudar as empresas a vencer os desafios do dia a dia e chegar à eficácia. A Contabilidade Gerencial é a oportunidade ideal para que empresas de médio e pequeno porte sejam tão qualificadas quanto às de grande porte.

## 6 - FERRAMENTAS GERENCIAIS

A forma como a empresa é administrada influenciará no seu desenvolvimento diário e no seu resultado futuro. Lembrando que, a Contabilidade Gerencial é uma ferramenta de grande valia para o administrador e suas informações são relevantes aos usuários internos, ela também se ajusta às necessidades de cada empresa, para isso possui ferramentas importantes que irão auxiliar os empresários desde a verificação da viabilidade do negócio à implantação de novos produtos para atingir mais clientes.

Visando atingir os objetivos determinados a empresa deve ter o Processo de Gestão bem estruturado a fim de dar suporte às tomadas de decisões. (FIGUEIREDO, 2008, P.16). As ferramentas da Contabilidade Gerencial são utilizadas dentro deste processo. A seguir estão as principais ferramentas gerenciais mais utilizadas na Contabilidade Gerencial e que podem influenciar no andamento das empresas.

O planejamento é uma ação feita antecipadamente, onde se projeta algo com o objetivo de concretização futura. Para abrir uma empresa não é diferente, é preciso planejar o que quer produzir, vender, que serviços quer prestar e saber o quanto isso custará para o empresário. Não basta apenas ter vontade, tem que saber planejar.

Segundo Figueiredo (2008), o planejamento é formado de cinco estágios:

- 1 - Estabelecer os objetivos da organização: é o estágio em que será verificado o que a empresa pretende dentro do que ela se propõe a fazer;
- 2 - Avaliar o cenário mercadológico: deve ser observada em qual área de atuação a empresa irá operar,

- verificar se o mercado está a favor de novos empreendimentos ou se necessita esperar mais um pouco;
- 3 - Avaliar os recursos disponíveis: avaliar quais recursos estão à disposição e utilizá-los de forma mais lucrativa possível, ou seja, com o menor custo, e, ainda verificar se os recursos próprios serão suficientes ou terá que contrair recursos de terceiros (empréstimos, financiamentos, etc.);
- 4 - Definir as estratégias: momento em que serão estabelecidas as metas e alternativas que a empresa terá para atingir os objetivos, definidos primeiramente, sempre analisando o que está em volta;
- 5 - Estabelecer um Programa de ação: montar a programação dos eventos que irão alcançar os objetivos. Isso possibilitará que o empresário tenha um plano cronológico de ação, verificando quais ações poderão ser feitas a curto, médio e longo prazo. (FIGUEIREDO, 2008, p.27)

O orçamento pode ser visto como a ferramenta que poderá auxiliar o gestor a fazer as verificações dentro da operacionalização da empresa. O intuito do orçamento é mostrar como os recursos são obtidos e como são gastos nas atividades exercidas pelas empresas. (FIGUEIREDO, 2008)

É um plano financeiro e cronológico que visa implantar o Planejamento Estratégico por um período de tempo.

Para que o orçamento seja bem elaborado, deve ser analisado, e, por conseguinte, deve ser verificado o melhor custo-benefício que possa trazer o melhor resultado para todas as áreas da empresa.

A gestão do Fluxo de Caixa é a ferramenta que pode demonstrar a situação financeira da empresa. Possui dados significativos, baseia-se nas entradas e saídas que a empresa terá em um determinado período de tempo. Geralmente, os problemas de falência das empresas estão envolvidos com a má gestão do Fluxo de Caixa (MATARAZZO, 2003).

O movimento do Caixa da empresa é essencial para verificar os saldos da conta. Se é positiva: estudar qual a melhor maneira de investi-lo ou aplicá-lo. Se é negativo: verificar qual o fator e buscar mudanças de resultados como diminuir custos e despesas. Abaixo no Quadro 3, está o exemplo de um Fluxo de Caixa simples, que pode ser feito para curtos prazos (dias) e médios prazos (meses):

Quadro 3: Modelo de Fluxo de Caixa

EMPRESA MODELO LTDA. - FLUXO DE CAIXA MENSAL												MOEDA = R\$		
2011														
DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	
VENDAS À VISTA	10.123,00	14.500,00	12.300,00	10.450,00	5.000,00	6.000,00	7.203,00	4.001,00	10.450,00	10.450,00	10.450,00	10.450,00	111.377,00	
DUPLICATAS A RECEBER	3.500,00	2.600,00	3.600,00	2.500,00	3.400,00	2.700,00	3.900,00	2.100,00	3.850,00	2.300,00	3.900,00	3.950,00	38.300,00	
RENDIMENTOS DE APLICAÇÕES	300,00	250,00	260,00	270,00	310,00	308,00	303,35	290,00	401,00	333,00	367,00	432,00	3.824,35	
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>13.923,00</b>	<b>17.350,00</b>	<b>16.160,00</b>	<b>13.220,00</b>	<b>8.710,00</b>	<b>9.008,00</b>	<b>11.406,35</b>	<b>6.391,00</b>	<b>14.701,00</b>	<b>13.083,00</b>	<b>14.717,00</b>	<b>14.832,00</b>	<b>153.501,35</b>	
<b>SAÍDAS</b>														
SALÁRIOS	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00	60.900,00	
ENCARGOS	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	4.960,00	4.960,00	4.960,00	4.960,00	4.960,00	4.960,00	4.960,00	48.720,00	
CONTAS A PAGAR (FORNEC.)	1.200,00	1.400,00	900,00	1.500,00	750,00	400,00	980,50	6.200,00	500,00	807,00	541,00	456,00	15.634,50	
DESPESAS BANCÁRIAS	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00	
ENERGIA ELÉTRICA	400,00	400,00	400,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	4.980,00	
ÁGUA	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00	
TELEFONES	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	8.400,00	
SEGUROS	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00	
PLANO DE SAÚDE	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00	
IMPOSTOS	400,00	410,00	425,00	430,00	440,00	410,00	390,00	392,00	394,00	396,00	398,00	400,00	4.885,00	
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>9.880,00</b>	<b>10.090,00</b>	<b>9.605,00</b>	<b>10.230,00</b>	<b>9.490,00</b>	<b>13.970,00</b>	<b>14.530,50</b>	<b>19.752,00</b>	<b>14.054,00</b>	<b>14.363,00</b>	<b>14.099,00</b>	<b>14.016,00</b>	<b>154.079,50</b>	
<b>SALDO DO MÓVTO DO MÊS</b>	<b>-4.043,00</b>	<b>7.260,00</b>	<b>6.555,00</b>	<b>2.990,00</b>	<b>-780,00</b>	<b>-4.962,00</b>	<b>-3.124,15</b>	<b>-13.361,00</b>	<b>647,00</b>	<b>-1.280,00</b>	<b>618,00</b>	<b>816,00</b>		
<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>1.000,00</b>	<b>5.043,00</b>	<b>12.303,00</b>	<b>18.858,00</b>	<b>21.848,00</b>	<b>21.068,00</b>	<b>16.106,00</b>	<b>12.981,85</b>	<b>-379,15</b>	<b>267,85</b>	<b>-1.012,15</b>	<b>-394,15</b>		
<b>SALDO ATUAL</b>	<b>5.043,00</b>	<b>12.303,00</b>	<b>18.858,00</b>	<b>21.848,00</b>	<b>21.068,00</b>	<b>16.106,00</b>	<b>12.981,85</b>	<b>-379,15</b>	<b>267,85</b>	<b>-1.012,15</b>	<b>-394,15</b>	<b>421,85</b>		

Refere-se ao saldo final do mês anterior

Móvto do período:  
Total de entradas  
-  
total de saídas

OS VALORES DIGITADOS SÃO EXEMPLOS, SUBSTITUIR PELOS VALORES REAIS OU ORÇADOS

Esta coluna é informativa. Representa o total de cada item de entrada ou saída, no ano.

Fonte: JMind, online, 2015.

Analisar as Demonstrações Contábeis com frequência pode mostrar o grau de endividamento da empresa, sua lucratividade e sua rentabilidade. Isso possibilita ao empresário fazer verificações da saúde financeira da empresa, a fim de melhorá-la e tomar medidas corretivas em caso de resultados insatisfatórios. As demonstrações mais analisadas são: Balanços, Demonstrações do Resultado do Exercício, Demonstração do Valor Agregado e Demonstração do Fluxo de Caixa.

O Controle pode ser visto nas mais diversas áreas da empresa, e nada mais é que a ação que verifica se o que foi planejado está realmente sendo feito. Se não houver objetivos estabelecidos, fica muito difícil controlar algo. O controle pode ser dividido em dois planos, conforme Figueiredo e Caggiano (2008, p. 35): “Controle Gerencial e Controle Operacional”.

Controle Gerencial: é onde pode ser verificado se o plano estratégico implantado está sendo executado, assegurando que os recursos obtidos estão sendo utilizados de forma eficiente dentro das atividades empresariais.

Controle Operacional: é o processo que se ocupa em verificar se as atividades atribuídas ao setor operacional estão atendendo às expectativas e estão sendo executadas com eficiência, diminuindo os riscos de perdas e desperdícios.

O controle possibilita fazer, também, corrigir as ações que não estão sendo executadas conforme o projetado.

## 7 - CONCLUSÃO

As micro e pequenas empresas movimentam parte da economia brasileira e contribuem para geração de empregos. Muitas delas não sobrevivem ao cenário atual, porém com as ferramentas aqui mostradas podem mudar esta trajetória. Empreender não é algo fácil é como um plano de voo e isso deve ser levado em conta, que existe uma metodologia para que a empresa consiga ser sustentável. Por isso as ferramentas gerenciais são importantes para o desenvolvimento de uma empresa, muitas utilizadas em empresas de grande porte, podem também ser usadas em micro e pequenas empresas. É só saber utilizar a Contabilidade Gerencial a favor dos negócios e gerenciar melhor os resultados.

Uma empresa que se preocupa com a gestão, se preocupa em fazer mais e se destacar no mercado.

Partindo do objetivo geral deste artigo, que era demonstrar as ferramentas gerenciais para manter as empresas sustentáveis, verifica-se que a principal delas é o planejamento, pois é a que antecede qualquer execução, e percebe-se que a Contabilidade Gerencial possui informações relevantes que auxiliam na sustentabilidade do negócio das micro e pequenas empresas. Em segunda instância, observa-se que para combater o fracasso das empresas, o empresário pode contar com o profissional de contabilidade, pois este tem alta competência em auxiliar os gestores. Cabe aos empresários buscar mais o auxílio destas ferramentas e trazê-las para sua empresa como alternativa de gestão.

## 8 - AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida, pelo fôlego e por todo entendimento concedido.

À minha família que tanto me apoiou nos momentos difíceis e em especial ao meu esposo Raphael, que todos os dias me incentiva e me dá forças para terminar tudo aquilo que começo.

Aos professores do colegiado de Ciências Contábeis que se dispõem de coração a ensinar seus alunos, e isso não tem preço. Obrigada por fazer da minha escolha profissional, também a paixão da minha vida.

Deixo aqui meu singelo agradecimento a Professora Elisangela Lagos, que abraçou a minha causa para que este trabalho fosse executado, e isso é muito importante para mim, saber que posso contar com sua amizade e experiência profissional.

## REFERÊNCIAS

- CREPALDI, Silvio Aparecido; Guilherme Simões. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C. **Controladoria: teoria e prática**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Sistemas de informações contábil/financeiros**. São Paulo: Atlas, 1992.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil: 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- JMIND - **Tecnologia e Negócios. Fluxo de caixa mensal**. Disponível em: [http://www.jmind.com.br/jbusiness/jbus\\_excel\\_fcx\\_mes.asp](http://www.jmind.com.br/jbusiness/jbus_excel_fcx_mes.asp). Acesso em: 24 mai. 2015.
- LACERDA, J. B. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas: necessidade e aplicabilidade**. Faculdade de Ciências Contábeis de Caratinga. Artigo. Caratinga, 2003.
- MARION, J. C. **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- O que é Sustentabilidade**. Disponível em: <http://www.significados.com.br/sustentabilidade>. Acesso em: 29 mar. 2015.
- PADOVEZE, C. L. **Manual de contabilidade básica**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PORTAL DA CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais de Contabilidade**. <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/principiosfundamentais>. Acesso em: 29 mar. 2015.
- SÁ, Antonio Lopes de. **Teoria da contabilidade**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SEBRAE. **Como fechar uma empresa (micro ou de pequeno porte) no Amapá**. Disponível em: <http://arquivopdf.sebrae.com.br/uf/amapa/abra-seu-negocio/como-fechar-empresa-amapa#.VWNWntLBwXA>. Acesso em: 04 mai. 2015.
- SILVA, Ozires. **Carta a um jovem empreendedor**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

# LAVAGEM DE DINHEIRO

*Getúlio Nunes Gonçalves<sup>1</sup>*

*Jéssica Cristina Rodrigues da Silva<sup>2</sup>*

**Área de Concentração:** Ciências Contábeis  
**Grupo de Trabalho:** Contabilidade Gerencial

## RESUMO

O presente artigo vem tratar a respeito de um crime que no atual contexto econômico do país, tem se destacado: a lavagem de dinheiro. Busca-se demonstrar os principais aspectos e características do crime de lavagem de dinheiro utilizados pelos criminosos, assim como, verificar quais os mecanismos que precisam ser utilizados pelas instituições financeiras, quando são observados indícios de lavagem de dinheiro. Tratar-se-á também de aspectos importantes nas características de crime de lavagem, tais como: Ocultações dentro de Estruturas Empresariais; Utilização indevida de Empresas Legítimas; Documentos Falsos e Contas-Laranjas; Meios Eletrônicos; Fracionamento de Depósitos; Paraísos Fiscais ou Offshores; Contrabando de Moeda.

**Palavras-chave:** *lavagem de dinheiro, instituições financeiras.*

## ABSTRACT

The present article intends to talk about a crime which in the actual economic context of the country, has highlighted itself: the “money laundry”. We look forward to demonstrating the main aspects and the characteristics of the “money laundry” crime used by the criminals, such as, to check which mechanisms need using by the financial institutions, when indications of “money laundry” are seen. We will also deal with important aspects in the “money laundry” characteristics, such as: hiding inside the business structures; improper utilization of real companies; fake documents and false accounts; electronic ways; deposit cracking; tax paradises or offshores; currency smuggling.

**Key-words:** *“money laundry”, financial institutions.*

## 1 - INTRODUÇÃO

A lavagem de dinheiro, é um crime definido na legislação brasileira, de nosso país e que no atual momento político e econômico pelos quais temos passado, alcança esferas em várias formas na sociedade, desde o governo corrupto até o envolvimento de entidades e instituições. Importante ressaltar que a lavagem de dinheiro, é um segundo momento de um processo que antecede o sistema, tais como: tráfico de substâncias entorpecentes, terrorismo, contrabandos, sequestros, crimes contra a administração pública e por fim o próprio crime organizado.

Esse crime é uma ameaça para todos os países integrados ao sistema financeiro internacional, causando dificuldades para a economia e para a sociedade, de acordo com a lei 9.613/1998 que será apresentada e relatada no artigo.

Por isso necessitamos de instrumentos que controlem e combatam esses crimes, com base nestas

1 - Professor e Coordenador do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Telêmaco Borba, Pós-Graduado em Educação Especial pelo Isap-Paraná; Pós-Graduado em Educação à Distância pela Faculdade de Telêmaco Borba – e-mail: fatebgetulio@yahoo.com.br

2 - Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Telêmaco Borba – e-mail: jessica\_cristina\_15@yahoo.com.br

questões, traçaremos como problemática: Como as instituições financeiras no Brasil podem ajudar a identificar o crime e o que devem fazer no caso de suspeita?

Diante de tais questões levantadas, se quer demonstrar como problemática geral do artigo a seguinte questão: Como as instituições financeiras no Brasil podem ajudar a identificar o crime de lavagem de dinheiro, as possibilidades de atuação em caso de suspeita.

Para atingir as questões propostas acima, buscar-se-ão atingir os seguintes objetivos:

### **1.1 - Objetivo geral**

- Demonstrar de modo informal, quais são as principais características da lavagem de dinheiro dentro das instituições financeiras.

### **1.2 - Objetivos Específicos**

- Conceituar o que é a lavagem de dinheiro.
- Apresentar quais esferas hoje podem estar envolvidas nesta questão ilegal
- Demonstrar qual a atuação COAF (Conselho de Controle de Atividades Financeiras);

## **2 - METODOLOGIA**

Através dos objetivos traçados a pesquisa deste artigo será de caráter bibliográfica, que tem como apoio, livros, artigos e sites confiáveis que segundo Gil(2002):

*“A pesquisa bibliográfica obtém os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de referência, periódicos, teses e dissertações e a pesquisa de levantamento: analisa comportamento dos membros de uma população por meio da interrogação direta a uma amostra de pessoas desta população”. (GIL,2002,p.62).*

Dentro desse contexto através de pesquisas bibliográficas o artigo mostrará resumidamente a história, conceito, as fases, as técnicas e se aprofundará na responsabilidade das instituições financeiras.

## **3 - HISTORIA**

A expressão lavagem de dinheiro tem origem na Itália e nos Estados Unidos, porém foi nos Estados Unidos que ganhou grandes dimensões sendo aprimorada esta prática nos costumes das máfias norte – americana. No Brasil, no início dos anos 90 havia vários casos de lavagem de dinheiro, ligados as questões políticas e jurídicas, esta situação gerava a incerteza de investidores externos que não encontrando uma política econômica definida, passavam a transpor esses investimentos para outros países. Diante dessa problemática o governo brasileiro buscou medidas legais, que serviram tanto para regulamentar a circulação do capital, quanto fez previsões dentro da lei para coibir o crime, um dos fatos geradores da lavagem de dinheiro.

No caso específico dos Estados Unidos, o destaque vai para a década de 20, quando a máfia montava ou adquiria lavanderias com a finalidade de ocultar o ingresso de valores oriundos de suas atividades criminosas. Este mecanismo iria gerar os primeiros moldes do crime de lavagem de dinheiro, pois foi através desta maneira ilegal de composição e utilização do dinheiro, que o crime começou a ganhar notoriedade e firmou-se para outros locais do mundo, inclusive o nosso país.

Para Badaró e Bottini:

*“O termo lavagem de dinheiro foi empregado inicialmente pelas autoridades norte*

*americanas para descrever o método usado pela máfia nos anos 30 do século XX para justificar a origem de recursos ilícitos: a exploração de máquinas de lavar roupas automáticas”. (Badaró e Bottini, 2012 p. 21).*

A prática de “lavagem” de dinheiro procedente de atividades ilícitas não é um fenômeno novo. Os criminosos, historicamente, sempre tentaram ocultar os frutos de suas atividades delitivas, supondo que a descoberta de tais fundos, pelas autoridades, conduziria aos delitos praticados.

De acordo com Cervini (1998):

*“A primeira tipificação legal do crime de lavagem de dinheiro aparece na Itália, a partir de 1978, nos “anos de chumbo”. Na época, as Brigadas Vermelhas (Brigate Rosse), o maior e mais importante grupo armado italiano com ideologia ligada ao marxismo-leninismo, praticaram uma série de ações para desarticular o poder político estatal”. (Cervini, 1998 p.18)*

Em 1976, devido a uma onda de sequestro de pessoas e autoridades na Itália, faz com que o governo venha fazer alterações importantes na legislação daquele país, com o propósito de caracterizar esta nova modalidade de crime. Assim as legislações que passaram por mudanças foram: Lei 59/1978, introdução de um artigo o de número 648 no Código Penal, alterações ainda na Lei 191/1978. Destaque para a substituição da seguinte nomenclatura da lei italiana, com o propósito de ratificar o crime de lavagem de dinheiro: “substituição de dinheiro ou de valores provenientes de roubo qualificado, extorsão qualificada ou extorsão mediante sequestro por outros valores ou dinheiro”.

Mas somente no final da década de 80 do século XX, quando se percebeu a força do crime organizado, principalmente do tráfico drogas, e que o trabalho sujo continuava a ser feito por terceiros, uma vez que já havia o capital para o crime, com a inclusão do capital no sistema financeiro, é que começam a surgir tratados e convenções com o intuito de prevenir que o crime se alastresse, dentre estes acordos pode-se citar a Convenção de Viena (1988), que será motivo de relato neste artigo.

Para um melhor entendimento do assunto abordado, de acordo com Bottini e Badaró (2012) “A expressão lavagem de dinheiro foi usada pela primeira vez em um processo judicial nos EUA em 1982”. (BOTTINI e BADARÓ 2012, P21)

Nos últimos anos, no entanto, esse fenômeno alcançou dimensões extraordinárias, gerando preocupação aos governos e organismos internacionais e fazendo com que eles se reunissem em ações para seu combate.

É sabido que o crime de lavagem de dinheiro é um processo de rendimento de riquezas, porém há que se dizer que a legislação é bastante recente quando se fala em termos de punição, somente nascendo lei a partir das décadas de 80 e 90. No caso, no Brasil, a legislação apenas foi prevista a partir de 1998, com a finalidade de punir os responsáveis pela lavagem de dinheiro, fazendo com que estes não conseguissem fazer a circulação deste dinheiro, até que as autoridades competentes consigam resgatar o capital obtido através destes delitos.

Nos últimos anos, no Brasil, temos vários casos de notório conhecimento a respeito da utilização deste ato ilícito. Destaque em especial para o caso da Operação Lava Jato que pode ser a maior lavagem de dinheiro da história do país. Esse esquema até o momento movimentou cerca de 10 bilhões de reais, funcionando na seguinte forma de atuação: a diretoria da Petrobrás utilizava algumas empresas fornecedoras e por meio de contratos fraudados se obtinham valores que eram encaminhados para partidos políticos e executivos das empresas. Importante ressaltar que a partir de ações legais, e da atuação de órgãos colegiados, como as que vêm sendo desenvolvidas na operação acima descrita, temos tido a possibilidade de verificar, o quanto o ilícito de lavagem de dinheiro tem sido uma prática constante na atualidade, e o quanto se faz necessário ações que combatam e diminuam a ação destas atividades ilegais.



#### 4 - CONCEITO DE LAVAGEM DE DINHEIRO

Conceitua-se como a forma com que os criminosos se utilizam para introduzir o dinheiro “sujo” no mercado financeiro, fazendo com que ele fique “limpo”, pois é, a partir desse processo de “lavar o dinheiro” que os criminosos poderão usufruir deste processo gastando assim este dinheiro. Conforme Cordero (1986 p.41) é um “processo em virtude do qual os bens de origem delitiva se integram no sistema econômico legal com aparência de terem sido obtidos de forma lícita”. Fica claro neste processo que a facilidade de transforma o ilícito em dinheiro real, é um método bastante utilizado dentro do contexto da contravenção penal. Os crimes que mais possibilitam esse processo de conversão de dinheiro ilegal, são o tráfico ilícito de substâncias entorpecentes, terrorismo, contrabando, sequestro, crime contra a administração pública e contra o sistema financeiro e crime organizado (Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998).

De acordo com o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF):

*“Lavagem de dinheiro é o processo pelo qual o criminoso transforma recursos ganhos em atividades ilegais em ativos com uma origem aparentemente legal. Essa prática geralmente envolve múltiplas transações, usadas para ocultar a origem dos ativos financeiros e permitir que eles sejam utilizados sem comprometer os criminosos. A dissimulação é, portanto, a base para toda operação de lavagem que envolva dinheiro proveniente de um crime antecedente. Pela definição mais comum, a lavagem de dinheiro constitui um conjunto de operações comerciais ou financeiras que buscam a incorporação na economia de cada país dos recursos, bens e serviços que se originam ou estão ligados a atos ilícitos”. (Conselho de Controle de Atividades Financeiras, 2015).*

Subentende-se a partir da definição do (COAF) Conselho de Controle de Atividades Financeiras, que a lavagem precisa antes de mais nada ter uma origem, ou seja, é a partir de delitos anteriores que este infrator, se utilizará do capital obtido, para então lavá-lo e aplicá-lo em situações delituosas. Importante destacar que, os órgãos oficiais como o citado acima, têm demonstrado interesse especial, em qualificar e demonstrar que o ato ilícito de lavagem de dinheiro, tem tipificação e precisa ser combatido para moralizar o sistema financeiro de nosso país.

#### 5 - FASES DA LAVAGEM DE DINHEIRO

A fim de facilitar a compreensão desta sistemática de lavagem de dinheiro, passaremos enumerar a partir de então, as fases que compreendem este processo de lavagem de dinheiro, e para entendermos melhor como é feita a dissimulação das origens.

Para disfarçar lucros sem comprometer os responsáveis pela execução do crime, a lavagem de dinheiro ocorre através de um processo dinâmico que contém três fases, independentes que, com frequência, ocorrem simultaneamente:

- Colocação
- Ocultação
- Integração

##### 5.1 - Colocação

Fase utilizada para distanciamento dos fundos de sua origem, para evitar uma associação direta deles com o crime;

Segundo o (COAF) Conselho de Controle de Atividades Financeiras:

*“É a primeira etapa do processo é a colocação do dinheiro no sistema econômico. Objetivando ocultar sua origem, o criminoso procura movimentar o dinheiro em países com regras mais permissivas e naqueles que possuem um sistema financeiro liberal. A colocação se efetua por meio de depósitos, compra de instrumentos negociáveis ou compra de bens. Para dificultar a identificação da procedência do dinheiro, os criminosos aplicam técnicas sofisticadas e cada vez mais dinâmicas, tais como o fracionamento dos valores que transitam pelo sistema financeiro e a utilização de estabelecimentos comerciais que usualmente trabalham com dinheiro em espécie.” (Conselho de Controle de Atividades Financeiras, 2015).*

Nesta fase o dinheiro do crime é escondido, será afastado do local da prática de origem, os criminosos tendem a levar o dinheiro para países com legislação mais branda com sigilo fiscal, assim dificultando a origem dos valores, alguns países são: Suíça, Mônaco, Luxemburgo, Ilhas Cayman, Bermudas, etc.

## 5.2 - Ocultação

Esta fase tem como característica o disfarce de valores, que geralmente acontece através de várias movimentações financeiras, o que torna bastante difícil o rastreamento destes.

Segundo (COAF) Conselho de Controle de Atividades Financeiras:

*“É a segunda etapa do processo consiste em dificultar o rastreamento contábil dos recursos ilícitos. O objetivo é quebrar a cadeia de evidências ante a possibilidade da realização de investigações sobre a origem do dinheiro. Os criminosos buscam movimentá-lo de forma eletrônica, transferindo os ativos para contas anônimas – preferencialmente, em países amparados por lei de sigilo bancário – ou realizando depósitos em contas “fantasmas” (Conselho de Controle de Atividades Financeiras, 2015).*

É a fase que o dinheiro é mascarado, com compras, diversas operações financeiras, é a forma que os criminosos dificultam o rastreamento, fazendo o dinheiro girar quebrando a cadeia de evidências e impedindo a fiscalização. Nessa fase é comum o uso de pequenas movimentações eletrônicas através de laranjas, contas fantasmas, geralmente nos países conhecido como paraísos fiscais já mencionados.

## 5.3 - Integração

Última fase que irá disponibilizar o dinheiro para os criminosos, depois de ter sido suficientemente movimentado no ciclo de lavagem e poder ser considerado um dinheiro “limpo”.

Segundo (COAF) Conselho de Controle de Atividades Financeiras:

*“Nesta última etapa, os ativos são incorporados formalmente ao sistema econômico. As organizações criminosas buscam investir em empreendimentos que facilitem suas atividades – podendo tais sociedades prestarem serviços entre si. Uma vez formada a cadeia, torna-se cada vez mais fácil legitimar o dinheiro ilegal” (Conselho de Controle de Atividades Financeiras, 2015).*

É onde o dinheiro será introduzido no sistema financeiro com aparência lícita, sendo ele misturado a valores que foram obtidos em atividades legítimas como compras de ativos reais, empresas, imóveis, bens de luxo como carros importados, outra forma de integração é colocar empresas que auxiliem a “limpar” esses valores, geralmente são lanchonetes, prestadoras de serviços onde não tenha uma fiscalização da mercadoria, podendo ele o “lavador de dinheiro” emitir uma nota fiscal sem ter de fato uma mercadoria.

## 5.4 - Fases da lavagem de dinheiro



Fonte: site COAF fases da lavagem de dinheiro.

Diante da descrição acima, podemos observar o quanto são complexas e abrangentes, as fases que permitem o ato ilícito se concretizar. Necessário se faz que autoridades e órgãos competentes, estejam envolvidos e consigam trabalhar com dados únicos, que possibilitem forças tarefas de atuarem nas fases iniciais da lavagem de dinheiro, quebrando-se desta maneira o círculo vicioso que se transformou tal crime.

## 6 - ALGUMAS TÉCNICAS DE LAVAGEM DE DINHEIRO

Na atualidade, como não há uma percepção exata da origem de circulação ilícita de dinheiro, até pelo aperfeiçoamento dos métodos, por parte dos criminosos, é necessário que sejam observadas as principais técnicas de utilização e ampliação dos métodos de lavagem de dinheiro.

Para facilitar a compreensão da sistemática existem algumas formas que os criminosos utilizam para colocarem o dinheiro de forma “limpa” no sistema financeiro, a fim de enganarem os responsáveis.

Essas formas são:

- Ocultações dentro de Estruturas Empresariais;
- Utilização indevida de Empresas Legítimas;
- Documentos Falsos e Contas-Laranjas;
- Meios Eletrônicos;
- Fracionamento de Depósitos;
- Paraísos Fiscais ou Offshores;
- Contrabando de Moeda;

### 6.1 - Ocultações dentro de estruturas empresariais - “Empresas de fachada”

As organizações criminosas utilizam-se de empresas que têm existência legal e localização física, porém não produzem nada e não realizam, de fato, nenhuma transação comercial - na prática, são empresas de fachada. Estas empresas recebem dinheiro sujo como pagamento por supostos bens e serviços que nunca existiram na prática, criando a aparência de transações legítimas através de notas

fiscais e balanços falsos. O objetivo é a utilização do CNPJ da empresa para justificar a movimentação de recursos.

### **6.2 - Utilização indevida de empresas legítimas**

Entidades legalmente organizadas e com localização física, juntamente com seus negócios legais realizam atividades utilizando o dinheiro proveniente do crime. Essa técnica, empresas como corretoras de valores ou casas de câmbio, que manipulam grandes quantias em dinheiro, fazendo com que o dinheiro sujo se misture ao limpo de forma imperceptível, ou através de negócios menores, que operam com grandes quantidades de dinheiro vivo, como postos de combustíveis, lojas de automóveis de luxo, lava-rápidos, padarias, farmácias, bares, hotéis, restaurantes ou lojas.

### **6.3 - Documentos falsos e contas-laranjas**

Abertura de contas com documentação falsa ou aliciamento de correntistas com o intuito de transitar os recursos pelas instituições. Geralmente, nessas contas são efetuados depósitos de valores pequenos se em grande quantidade, saques e transferências eletrônicas; no entanto os saldos não permanecem por muito tempo.

### **6.4 - Meios eletrônicos**

É um mecanismo que possibilita a realização de múltiplas transações de forma rápida e segura, que dificulta o rastreamento da origem dos recursos dos recursos, desviando até mesmo dos funcionários de instituições financeira.

### **6.5 - Fracionamentos de depósitos**

É um método que consiste na quebra de grandes depósitos de dinheiro dividindo os valores em menores e sendo menos suspeitos. Essa prática é realizada fracionando em operações em valores de R\$ 10 mil, pois a partir deste valor a legislação determina que as instituições financeiras identifiquem as pessoas envolvidas ou beneficiárias da operação.

### **6.6 - Paraísos fiscais ou OffShores**

Criminosos atentos à legislação financeira de cada país, lavadores de dinheiro internacionalizam recursos em países com legislação mais permissiva, realizando depois operações legais com os países de legislação mais rígida. Por meio de empresas (fantasmas ou verdadeiras) são exportados produtos de baixo valor para esses paraísos fiscais ou offshores, declarando nos documentos de exportação valores muito acima do que esses produtos valem.

### **6.7 - Contrabando de moeda**

É transporte físico de numerário, em espécie, para o exterior, realizado de maneira frequente e em pequenos e médios valores.

Os itens acima descrevem de forma bastante clara, todos os mecanismos que envolvem os processos de lavagem de dinheiro e de sua readequação no mercado financeiro, portanto observa-se algumas maneiras que são utilizadas pelos criminosos para que a lavagem de dinheiro seja feita.

## **7 - CONVENÇÃO DE VIENA**

A fim de ratificar o combate ao crime de lavagem de dinheiro, o decreto No 154 de 26 de junho de

1991 no Brasil, promulgou-se esta decisão internacional, de previsão ao Tráfico Ilícito de Entorpecentes e Substâncias Psicotrópicas.

Essa convenção contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e de Substâncias Psicotrópicas, aprovada em Viena, em 1988, teve como propósito promover a cooperação internacional no trato das questões ligadas ao tráfico ilícito de entorpecentes e crimes relacionados, dentre eles a lavagem de dinheiro, sendo que foi o primeiro instrumento jurídico que definiu como crime a operação de lavagem de dinheiro. A partir da utilização deste mecanismo legal, inúmeras atitudes legais, foram sendo implementadas, para o combate inicialmente ao tráfico de entorpecentes, como forma preventiva de se produzir dinheiro ilícito que venha posteriormente alimentar a lavagem e a utilização do dinheiro em outras atividades diversificadas da sociedade.

## 8 - COAF – CONSELHO DE CONTROLE DE ATIVIDADES FINANCEIRAS

Em nosso país, diante da abundante fronteira que temos em nosso território, e pelas inúmeras possibilidades de utilização de dinheiro ilícito em operações financeiras e ilegais, foi pensado maneiras de se coibir este tipo de ilícito e também reverter a utilização destes recursos para o uso correto dos mesmos. Assim como forma de combater esta sistemática que corrompe a sociedade brasileira e mundial, a lavagem de dinheiro, no Brasil, em 3 de março de 1988 é criada a Lei 9.613, que institui o (COAF), Conselho de Controle de Atividades Financeiras, capaz de fazer o Brasil ter instrumentos para deter a lavagem de dinheiro.

É a Unidade Inteligente Financeira do Brasil e está vinculada ao Ministério da Fazenda. Segundo a cartilha do COAF (Conselho de Controle de Atividades Financeiras)

*“A principal tarefa do COAF (Conselho de Controle de Atividades Financeiras) é promover um esforço conjunto por parte dos vários órgãos governamentais do Brasil que cuidam da implementação de políticas nacionais voltadas para o combate à lavagem de dinheiro, evitando que setores da economia continuem sendo utilizados nessas operações ilícitas”.*

O (COAF) Conselho de Controle de Atividades Financeiras não faz denúncias, mas sim, analisa e compara as informações recebidas com outras fontes de informações ou bases de dados do governo, com objetivo de identificar indícios concretos de operações ilícitas. Após a conclusão dessa análise, se for comprovada a existência de indícios de lavagem de dinheiro, o (COAF) Conselho de Controle de Atividades Financeiras remete as informações às autoridades competentes. Por tratar-se de um trabalho em conjunto, que envolve vários setores da sociedade, outras instituições de renome e ilibada atuação também passam a fazer parte deste sistema de fiscalização, podendo ser citadas as seguintes:

- Ministério Público;
- Polícia Federal;
- Polícia Civil;
- Ministério da Justiça.

E juntamente com os órgãos citados o (COAF) Conselho de Controle de Atividades Financeiras, temos instrumentos para descobrir esses processos de origem criminosa, ou seja, o (COAF) Conselho de Controle de Atividades Financeiras, recebe a denúncia, que caso seja confirmado passará o processo ao ministério Público e a Polícia Federal para inquérito policial.

## 9 - BASE LEGAL – LEI Nº 9.613/1998 E LEI Nº 12.683/2012.

Com os avanços já demonstrados ao longo do trabalho, faz-se necessário ratificar que as duas le-

gislações acima referenciadas têm como função alimentar a base legal de combate ao crime já descrito, servindo inclusive como diretrizes para as outras normas que foram sendo acrescentadas ao longo dos anos.

No início dos anos 90 do século passado, a preocupação de criação de leis que coibissem o ato da lavagem. Já na segunda geração a lei amplia seu rol, ou seja, só aqueles crimes que estavam listados passaram a ser considerados como antecedentes para a lavagem de dinheiro, sendo descritos na Lei 9.613/98, com isso a nossa legislação evoluiu, havendo a preocupação na terceira geração de lei em tipificar crime como antecedente ao crime de lavagem de dinheiro. A Lei Nº 12.683/2012 transformou a legislação anterior que era de segunda geração

De acordo com Badaró e Bottini:

*“A primeira lei de lavagem de dinheiro (9.603/1998) tipificou a conduta de mascaramento em diversas modalidades, apresentou preceitos peculiares na seara processual, estabeleceu regras e obrigações administrativas para aqueles que exercem atividades em setores sensíveis aos esquemas de lavagem de dinheiro...” (Badaró e Bottini 2012 p. 23).*

Na lei constam as medidas necessárias, definição do crime, medidas preventivas, sistema de comunicação quando suspeita essa lei também criou o (COAF) Conselho de Controle de Atividades, com a finalidade de identificar ocorrências suspeitas de atividades erradas relacionadas à lavagem de dinheiro.

Sendo assim a fim de ratificar a lei anterior, se estabeleceu em 2012, a Lei 12.683, que veio para incorporar recomendações e normativas internacionais, referentes aos crimes de lavagem de dinheiro

Segundo Badaró e Bottini: “A lei 12.683/12, trouxe inovações importantes, como a ampliação do âmbito de abrangência típico e a inclusão de novas obrigações administrativas – aplicadas a um novo e mais amplo rol de entidades e pessoas. (Badaró e Bottini, 2012 p.23).

## 10 - RESPONSABILIDADES DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Para inibir o crime nas instituições financeiras em nosso país, nos anos 90 foram tomadas algumas providências para o sistema financeiro. Segundo Pitombo: “Na mesma época o Banco Central do Brasil expediu as primeiras resoluções com o espoco de obrigar as instituições bancárias a um maior controle sobre as atividades de seus clientes”. (Pitombo, 2003 p. 53).

Segundo a lei 8.383/1991, define que o gerente ou responsável pela unidade da instituição financeira responderá caso haja aberturas de contas e movimentações de recursos sob o nome falso, pessoa inexistente, ou pessoa jurídica liquidada ou sem representação regular pelo crime de falsidade (art. 64).

No Brasil, as instituições financeiras são controladas pelo Banco Central do Brasil, (BCB), as instituições são visadas por criminosos para realização da lavagem de dinheiro, por esses motivos o banco central obriga elas auxiliar no combate desse crime.

Segundo COAF (Conselho de Controle de Atividades Financeiras):

*“Alguns setores são muito visados no processo de lavagem de dinheiro. Entre eles destacam-se: Instituições financeiras – no Brasil controladas pelo Banco Central (BACEN), compõem um dos setores mais visados pelas organizações criminosas para realização de operações de lavagem de dinheiro. A razão disso é que as novas tecnologias e a globalização dos serviços financeiros imprimem uma velocidade sem precedentes à circulação do dinheiro”. (Conselho de Controle de Atividades Financeiras, 2015).*

Diante da atuação do COAF medidas simples, mas de atuação eficaz tais como cadastro atualizado, endereço real de seus clientes entre outros aspectos, servem de base para que seja de certa forma feita uma prevenção sobre o crime de lavagem de dinheiro, que demonstre garantias tanto para o investidor nacional que se sente seguro em sua instituição financeira, quanto daquele investidor externo que terá credibilidade nas finanças nacionais.

O Banco Central é um instrumento importante para ajudar na eliminação desse crime, através dele que as informações do sistema financeiro serão repassadas para o (COAF) Conselho de Controle de Atividades Financeiras.

A fim de ilustrar como as novas medidas legais de combate a lavagem de dinheiro têm surtido efeito, há que se considerar, os recentes casos de atuação da Polícia Federal e do Ministério Público Federal no combate a este tipo de crime, demonstrado recentemente na Operação Lava Jato, que em 17 de março de 2014, através da atuação da polícia federal, iniciou um processo para apurar o esquema de 10 bilhões de reais, a operação recebeu esse nome devido a uso de redes de lavanderias e postos de combustíveis pela quadrilha para movimentar valores de origem ilícita. Nesse escândalo o banco HSBC, por meio de uma filial na Suíça, estaria ajudando os suspeitos da lava jato a lavar o dinheiro, há cerca de mais de 6 mil contas de brasileiros na Suíça, o processo foi aberto depois que uma rede de jornais revelou que o banco teria ajudado 100 mil clientes de todo o mundo a abrir conta na Suíça é do controle do País.

A Suíça é considerada paraíso fiscal onde investir o dinheiro em ações não precisa ser identificado ao resgatar tais ações e pelo sigilo absoluto oferecido e pela facilidade de movimentar valores.

Segundo o COAF (Conselho de Controle de Atividades Financeiras):

*“Numa época de rápido avanço tecnológico e globalização, a lavagem de dinheiro pode comprometer a estabilidade financeira dos países. Vigilância constante é necessário por parte de reguladores, bancos, centros financeiros e outras instituições vulneráveis para evitar que o problema se intensifique” (Conselho de Controle de Atividades Financeiras, 2015).*

Visto que o COAF emitiu seu parecer acima, ratificando a seriedade de nosso país em ver esclarecidos os casos de lavagem de dinheiro, o banco citado acima poderá ser punido se confirmado envolvimento. De acordo com a nossa lei ele poderá sofrer as seguintes penalidades:

- Advertência;
- Multa pecuniária variável, de um por cento até o dobro do valor da operação, ou até duzentos por cento do lucro obtido ou que presumivelmente seria obtido pela realização da operação, ou, ainda, multa de até R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais).

Hoje tem-se uma clara demonstração de que os Estados precisam intervir na atuação e diminuição deste crime, que além de corromper os sistemas financeiros nacionais, estimulando a prática de novos crimes terceiros, torna-se um círculo vicioso de destruição de instituições que ao longo da história vem colaborando para o desenvolvimento de uma sociedade mais igualitária.

Em nosso país, segundo a legislação vigente, as instituições financeiras são obrigadas a informar aos órgãos competentes, quando verificados indícios de lavagem de dinheiro, sempre agindo em parcerias com a Justiça e a Promotoria pública, visando a proteção dos dados investigados, e também das pessoas envolvidas neste processo. Medidas corriqueiras e simples como levantamento de dados de renda, movimentação da conta corrente e ou de aplicações financeiras, dados cadastrais, entrevistas prévias, tanto a pessoa física quanto jurídica, podem com certeza, amenizar a ação dos criminosos, e regulamentar de forma mais severa o ato ilícito de lavagem de dinheiro.

## 11 - CONCLUSÃO

O presente artigo mostrou o que é a lavagem de dinheiro, como as instituições financeiras ajudam na investigação, sendo de suma importância o seu apoio, demonstrou quais penalidades elas sofrem caso não informem os órgãos responsáveis, verificou qual atuação do COAF (Conselho de Controle de Atividades Financeiras), sendo que ele poderia não somente informar os responsáveis mais que ele também tivesse poder para punir, apresentou técnicas que são utilizadas na questão ilegal da lavagem do dinheiro.

Através de exemplos com a operação lava a jato o artigo nos mostra como esse crime afeta a economia do país, desde falta de empregos, queda na venda de máquinas e equipamentos, aumento na taxa de juros, diminuição da produção de forma geral, queda do PIB, verificando-se que esse crime é totalmente abrangente para todos.

Podemos considerar que todo o processo de lavagem de dinheiro observado na atual conjuntura política econômica do Brasil, poderia ter sido evitando, se o HSBC em 2009 já houvesse verificado as aberturas de contas de brasileiros envolvidos com a empresa Petrobras em paraísos fiscais, ou seja, contas abertas na Suíça, que foram utilizadas para ocultação de valores superfaturados em licitações. Por esse motivo hoje vivenciamos o maior crime de lavagem de dinheiro da sociedade brasileira.

De forma geral conclui-se que se as instituições financeiras tiverem controle sobre seus clientes poderemos aqui acabar com esse crime, que tanto nos afeta, assim dificultando a ocultação de dinheiro ilegal no sistema financeiro, e ajudando quando houver suspeita, assim cada vez mais dificultando a vida de pessoas que se utilizam de crimes e não punidas, diminuindo a criminalidade no Brasil, e aumentando investimentos no país.

## 12 - AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me ajudado a manter a fé nos momentos de dificuldades.

Aos meus professores e em especial ao meu orientador Gétulio Nunes Gonçalves, que dedicou seu tempo com seu olhar crítico e construtivo, me ajudou a superar os desafios.

De uma forma muito especial quero registrar aqui a pessoa que mais me motivou, minha mãe, que através de seu amor e carinho me ajudou a chegar até aqui.

A minha turma de graduação, pela diversão, pelo aprendizado, pela convivência. Amigas que durante esses anos de faculdade foram minha segunda família, dividindo sonhos, sorrisos, lágrimas e lanches.

A todos que comemoram comigo essa vitória, que ouviram os meus desabaços, que presenciaram e respeitaram o meu silêncio, que me acompanharam. As alegrias de hoje também são suas, pois os estímulos e carinhos foram armas para essa minha vitória.

---

## REFERÊNCIAS

Badaró Gustavo e Bottini, Pierpaolo Cruz, **Lavagem de Dinheiro** ed. 377. Ano. 2012.

Blanco Cordero, **El delito de blanqueo de capitales**, 3. Ed. Cap.1, 4.3.

CERVINI, Raúl; TERRA DE OLIVEIRA, William; GOMES, Luiz Flávio. Lei de Lavagem de Capitais. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998. p. 18. Tradução livre.

HENRIQUE BADARÓ, Gustavo e CRUZ BOTTINI, Pierpaolo. **Lavagem de Dinheiro. Aspectos penais e processuais penais**. Revista dos Tribunais. 2012. p. 22

Ministério da fazenda. **Conselho das atividades Financeiras**. Disponível em: <http://www.coaf.fazenda.gov.br/links-externos/fases-da-lavagem-de-dinheiro>. Acesso em 06 de maio 2015.



Ministério da fazenda. **Conselho das atividades Financeiras**. Disponível em: <http://www.coaf.fazenda.gov.br/links-externos/cartilha.pdf>. Acesso em 06 de maio de 2015.

Ministério da fazenda. **Conselho das atividades Financeiras**. Disponível em: <http://www.coaf.fazenda.gov.br/links-externos/convencao-de-viena>. Acesso em 07 de maio de 2015.

Ministério da fazenda. **Conselho das atividades Financeiras**. Disponível em: <http://www.coaf.fazenda.gov.br/links-externos/cartilha.pdf>. Acesso em 07 de maio de 2015.

Ministério da fazenda. **Conselho das atividades Financeiras**. Disponível em: <http://www.coaf.fazenda.gov.br/links-externos/cartilha.pdf>. Acesso em 02 de junho de 2015.

MIRANDA, M. P. **Proposição de técnicas de perícia contábil para a identificação de crimes de lavagem de dinheiro**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília/DF, v.186. p. 85-94, nov/dez. 2010.

ROCKMANN, R. **Efeitos do escândalo. Infraestrutura Urbana**. São Paulo, v.48. p.42-53, maio/jun. 2015.

# ÉTICA BANCÁRIA E O PADRÃO DE COMPORTAMENTO DO PROFISSIONAL

*Maria de Fátima Samila<sup>1</sup>*

*Nelcimara de Oliveira<sup>2</sup>*

**Área de Concentração:** Ciências Contábeis  
**Grupo de Trabalho:** Contabilidade Gerencial

## RESUMO

Toda atividade profissional é regulamentada por normas e regras, inclusive a gestão bancária. As instituições financeiras possuem seu próprio Código de Ética, sendo que a prática dele exige eficiência, qualidade e exigibilidade em seu uso, pois a instituição financeira (bancos) é vista através da confiança que os profissionais podem transmitir para seus clientes. Isso é visivelmente reconhecido pelo cliente e a grande preferência é dada para aquela instituição que aplica seu Código de Ética de forma clara e objetiva. É através dessas informações que o presente artigo faz uma pesquisa por saber como é o padrão de comportamento desse profissional por meio da aplicação de um questionário específico a ser respondido por bancários da instituição denominada aqui como “X”. Privando por uma metodologia clara e objetiva, o assunto abordado é visto como uma busca por respostas com conhecimentos práticos do dia a dia e o importante é saber o que pensam a respeito do assunto.

**Palavras-chave:** *Ética. Bancária. Código de Ética. Instituições.*

## ABSTRACT

Every professional activity is regulated by norms and rules, even the banking management. The financing institutions have own Code of Ethics and its practicing depends on the efficiency, the quality, and the enforceability in the usage, because the financing institution (bank) is regarded according to the confidence which the professional trasmits to his clients. That is noticeably recognized by the clients, and the most preference is attributed to the institution wich applies his Code of Ethics in a limpid and objective way. Through that information which the present work intends to discover what is the behaviour standart of those professionals by way of the application of a specific questionnaire which is replied by the bank clerks named here as “X”. Depriving here a limpid and objective method, the subject in question is regarded as a seeking of answers founded on daily practical knowledge and it is important to know what they think about that.

**Key-words:** *Ethics. Banking. Code of Ethics. Institutions.*

## 1 - INTRODUÇÃO

Atualmente a ética é uma questão cada vez mais abordada em várias esferas, principalmente no meio empresarial.

Isso igualmente ocorre no sistema bancário, pois a ética é de suma importância nesse mercado tão acirrado e competitivo, que se mantém por meio da confiança depositada pelos clientes.

1 - Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Telêmaco Borba – FATEB – e-mail: fatimasamila@hotmail.com

2 - Professora do colegiado de Ciências Contábeis da Faculdade de Telêmaco Borba – e-mail: maraadma@uol.com.br

Segundo Briz (2007), o debate em torno da ética tem tomado força pelo desenvolvimento da concorrência entre as organizações e as exigências dos clientes que estão cada vez menos tolerantes com os abusos e preocupados com a responsabilidade social (BRIZ, 2007, p.11).

A gestão bancária é regulamentada por normas e regras destinadas ao estabelecimento de um padrão de desenvolvimento das atividades; essas regras fazem parte de um Código de Ética, que estabelece um vínculo entre os funcionários e as organizações.

## 2 - METODOLOGIA

Como problema de pesquisa, torna-se necessário verificar se o Código de Ética bancária é cumprido na íntegra pelos funcionários e se é aplicado corretamente junto aos objetivos da organização financeira e do presente artigo.

O presente artigo tem como objetivo geral:

- Identificar se o Código de Ética bancária é utilizado integralmente pelos profissionais da instituição financeira.

Os objetivos específicos pretendem:

- Analisar o Código de Ética da instituição X;
- Identificar junto aos funcionários como é a sua utilização;
- Apresentar os pontos positivos e negativos do Código de Ética da organização com base na utilização dele.

A adoção de padrões de comportamento ético é imprescindível para que a organização se mantenha no mercado cada vez mais competitivo.

É importante ressaltar que o desempenho do Código de Ética irá depender do nível de desenvolvimento de seus princípios por parte da cultura empresarial; a mera existência de um Código de Ética não garante que a empresa esteja atuando com seus compromissos éticos.

O presente artigo, quanto ao ponto de vista de sua natureza, classifica-se como básico, pois tem objetivo de gerar conhecimentos sem aplicação prática.

Do ponto de vista da abordagem do problema, classifica-se como qualitativa e explicativa que, segundo Gil (1991), “Este é o tipo de que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.” (GIL, 1991, p.46). Pois o ambiente de trabalho é a fonte direta da coleta de dados e não requer o uso de métodos estatísticos e, do ponto de vista de seus objetivos, classifica-se como pesquisa descritiva, pois, visa descrever as características de determinada situação.

## 3 - CONCEITO DE ÉTICA

Ética é palavra de origem grega (*éthos*) como significado de: costumes, ter caráter, fazer o bem, cumprir valores estabelecidos pela sociedade, não prejudicar ninguém.

Moral é palavra de origem latina e tem o mesmo significado de Ética: costumes.

Nalini (2013) informa que:

*Numa visão pragmática, há quem sustente que a moral é ampla e abrangente. Quando são positivadas, está-se a falar de ética. Por isso tem “Códigos de Ética” e não “Códigos de Moral”. (NALINI, 2013, p.33).*

De acordo com Nalini (2013), ética e moral podem ter o mesmo significado em palavras, mas, ao entender cada uma, podemos distinguir que Moral é o conjunto de princípios e Ética é a aplicação deles, o emprego desses princípios na prática.

Taschek (2007) afirma: “Nele devem estar contidos os valores, princípios e normas de conduta que servirão de manuais de instruções para o uso em diversas situações.” (TASCHEK, 2007, p.8).

Percebe-se aí que é, através de um código de ética, que se obtêm os princípios norteadores para que a ética seja aplicada de forma correta.

### 3.1 - Ética e Sociedade

Entende-se por ética e sociedade a forma de convivência entre os seres de mesma espécie, temos como um exemplo a família feita de homem, mulher e filhos; outro exemplo é a sociedade em si, feita de religião, política, raça, por isso, a ética é de grande importância para a convivência em harmonia desses mesmos seres.

### 3.2 - Conceito de Ética Profissional

Toda e qualquer profissão possui um Código de Ética que deve ser seguido para o bom relacionamento, desempenho e andamento das atividades para com os que procuram determinada profissão.

De acordo com Taschek (2007):

*A ética parte do pressuposto de que a vida profissional não é alheia à norma Ética; positivamente, afirma que a vida profissional em toda a sua extensão, é sujeita a esta norma. Assim, a Ética profissional elabora sistematicamente quais são os deveres e as normas que devem orientar a atividade profissional. (TASCHEK, 2007, p.12).*

Em vista disso, pode-se entender que ética profissional é o conjunto de normas estabelecidas para o cumprimento da profissão dentro dos princípios determinados pelo grupo de trabalho. Pois quando a organização assume uma postura ética, ela não se restringe à produção de bens e serviços apenas com o objetivo de maximizar seus lucros (BRIZ, 2007, p.12).

É ainda Taschek (2007) que afirma: “A ética profissional tornou-se questão de sobrevivência das empresas, pois a sociedade passou a exigir comportamentos mais responsáveis e voltados para o bem comum.” (TASCHEK, 2007, p.8). Pois para cada profissional, ou profissão, muitas vezes cabem responsabilidades, na qual a ética é imprescindível, pelo motivo que, muitas vezes esses profissionais trabalham com dinheiro de terceiros, informações sigilosas como é trabalhado nas instituições financeiras, para isso o profissional tem o dever de ser um profissional extremamente ético para que isso não denigre sua imagem nem da instituição.

## 4 - CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO CONTABILISTA

O Código de Ética Profissional do Contabilista, através da redação alterada pela resolução nº. 1307/10 de nove de dezembro de dois mil e dez pelo CFC (Conselho Federal de Contabilidade) em seu Capítulo I e suas atribuições, tem por objetivo: “fixar a forma pela qual se devem conduzir os profissionais da contabilidade, quando no exercício profissional e nos assuntos relacionados à profissão e à classe.” (CFC, 2010, p.07).

No dia a dia, o profissional da contabilidade depara-se com dilemas que podemos considerar como éticos, bem como seus direitos e deveres.

Direito de não aceitar algo que venha contra ao Código de Ética profissional, e o dever de cumprir tarefas e trabalhos assim delegados ao profissional.

Tem-se a Justiça, relacionada com o justo, o que é certo e de direito, de responsabilidade, ou seja, ser responsável nos direitos e deveres de sua profissão.

Consciência, relacionada ao saber distinguir entre o certo ou errado.

Vocação, uma vez que o profissional precisa gostar de realizar suas tarefas cotidianas para um bom desempenho.

E, além do mais, todo profissional contábil precisa ter competência ao realizar seu trabalho, e sigilo, uma vez que este item é importante para uma boa conduta do contabilista.

Deve ser íntegro também, evitando assim qualquer tipo de conflito que envolva sua profissão, e deve ser objetivo, ou seja, passar de forma clara e objetiva informações que dizem respeito ao trabalho feito para seus clientes.

## 5 - CÓDIGO DE ÉTICA BANCÁRIO

O Código de Ética bancário possui a função de estabelecer um padrão de comportamento profissional.

Conforme Briz (2007): “Ética e padrões de comportamento compatíveis com princípios éticos e de responsabilidade social são hoje considerados fundamentais na administração bancária moderna.” (BRIZ, 2007, p.12).

A verificação da sua aplicabilidade na instituição bancária está diretamente relacionada ao desempenho e à reputação organizacional, já que a confiança é o principal vínculo entre a organização e o cliente. Para Tascheck (2007), a ética organizacional tornou-se questão de sobrevivência para as organizações, pois a sociedade passou a exigir comportamentos mais responsáveis e voltados para o bem comum.

O Código de Ética Bancário (Anexo 2), segundo a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), é dividido em seis capítulos que se fundamentam sobre os princípios éticos e atividades bancárias. Esses capítulos são divididos em: 1 - Preâmbulo; 2 - Princípios éticos fundamentais; 3 - Deveres dos bancos; 4 - Responsabilidades das instituições; 5 - Infrações e penalidades e 6 - Competências. Elaborado por uma comissão da FEBRABAN, foi aprovado pelo Conselho Diretor em 22 de janeiro de 1986. Tem como objetivo expor o compromisso ético, os princípios fundamentais, os deveres e as responsabilidades das organizações financeiras, assim como, as penalidades, caso haja infração dos profissionais que não sigam as regras desse código.

O Código de Ética estipulado pela FEBRABAN é seguido pelas instituições financeiras a ela filiadas, comprometendo-se assim com os princípios, acatando soluções necessárias, quando solicitadas e o compromisso e respeito aos preceitos éticos no que se refere ao quesito concorrência.

Os princípios éticos fundamentais se encontram em seu Capítulo 2 que se subdivide em 15 princípios que tratam do funcionamento da instituição, preservação da liberdade de cada indivíduo em seu direito de ir e vir e escolher a instituição que mais lhe agrada, relacionamento adequado para com seus clientes, seja ele, aplicador, ou apenas usuário de serviços; transparência em suas atividades laborais; sigilo absoluto referente às informações de seus clientes, operações e serviços prestados aos clientes.

A instituição financeira possui o direito e o dever de prestar informações para todo e qualquer cliente que venha requerer estas informações bancárias, mesmo que este cliente tenha um relacionamento financeiro com outra instituição, isso não tira o direito dele poder ir em outra instituição financeira buscar maiores informações sobre assuntos bancários, porém, neste código todas as instituições financeiras têm o dever de saber que ao competir com outras instituições financeiras, deve-se respeitar a ação de cada uma delas.

Estão explícitos, no Capítulo 3 do Código de Ética da FEBRABAN, os deveres da instituição financeira (bancos), como: tomar os devidos cuidados com publicidade, sendo que a mesma deve estar dentro dos princípios éticos, cumprir integralmente os princípios éticos e zelar pela qualidade do serviço prestado, uma vez que os funcionários são remunerados para isso. Sempre estar atento com as mudanças do mercado financeiro, de forma que consiga cumprir suas obrigações, sejam elas técnicas exigidas, intermediações ou preservação contra violações do sistema.

## 5.1 - Código de Ética Bancário da instituição “X”

O presente Código de Ética Bancário (Anexo 1) trata sobre: respeito, honestidade, compromisso, transparência e responsabilidade.

Respeito sob a forma de tratamento com igualdade e dignidade para seus clientes, valorização e respeito pelos direitos e necessidades de cada indivíduo que venha solicitar serviços, sendo assim, deve-se cumprir os prazos acordados e repasse de informações corretas. Respeito pela sociedade, pelo meio ambiente e qualquer bem público, indo além e contra qualquer ato de preconceito. Deve haver dignidade e respeito entre os próprios funcionários. E, tratando-se de patrocínios, deve ser voltado para as tradições e os valores, os costumes e, sobretudo, com a preservação do meio ambiente.

Como forma de zelar pela imagem da instituição, exige-se que seus dirigentes e funcionários desempenhem suas funções para seus clientes, fornecedores, prestadores de serviços e órgãos públicos com total lealdade e honestidade. Sendo assim, é vetada a solicitação de qualquer doação em nome da instituição.

A instituição tem o compromisso de exercer suas funções com ética, cumprir leis, normas e regulamentos internos e externos, oferecer produtos e serviços que atendam a necessidade de cada cliente. Informar e orientar corretamente os clientes na tomada de decisões perante seus negócios com a instituição, incentivar a participação de seus funcionários, clientes e sociedade em geral a participar de atividades sociais e, acima de tudo, tem o compromisso com o cliente diante de preservar sigilo e segurar informações.

A relação da Instituição “X” com a sociedade é ligada diretamente com o princípio da transparência, uma vez que se compromete com a prestação de contas de suas atividades desenvolvidas, de seus recursos e da sua integridade.

É responsável por zelar pelo patrimônio público colocado a sua disposição, preservar sua imagem de forma que não prejudique seus funcionários e dirigentes. A instituição “X” participa de projetos voltados para a responsabilidade e conscientização da sociedade para a preservação ambiental.

## 6 - PADRÃO DE COMPORTAMENTO DO PROFISSIONAL BANCÁRIO

Para melhorar o entendimento, assim como já foi citado, praticamente em todas as empresas e instituições os profissionais trabalham seguindo um Código de Ética e, como não pode faltar em algumas instituições, existe também o Código de Conduta desses profissionais.

A instituição financeira que está sendo pesquisada disponibiliza um Código de Conduta dos empregados e dirigentes em que estão todos os pontos que os funcionários da instituição devem seguir, tratando-se de ética.

Nesse Código de Conduta, percebe-se que praticamente se iguala ao Código de Ética Bancário, pois os princípios norteadores são os mesmos, ou seja, trabalhar com eficiência, buscando a eficácia. Porém, no Código de Conduta, apresenta-se apenas a forma do profissional trabalhar, em que ele não pode aceitar prêmios e brindes, nem disponibilizar prêmios e brindes para clientes para beneficiar-se, deve ter o cuidado específico com redes sociais, sigilo perante informações internas etc.

O Código de Conduta dos profissionais e dirigentes da instituição “X” é de uso restrito e sigiloso, portanto não fará parte da documentação do presente artigo.

Sendo assim, podemos perceber qual é o padrão de comportamento e atitudes de cada profissional da área perante esses códigos e avaliar o desempenho e o cumprimento das regras impostas a esse profissional.

Perante toda essa teoria, portanto, busca-se alguma informação mais além do que já se possui. Para isso, aplicou-se um questionário (Anexo 3) com cinco perguntas, todas com respostas afirmativas ou negativas e três dessas cinco perguntas solicitam respostas afirmativas ou negativas e explicação do profissional, ou seja, um comentário e/ou considerações deste funcionário a respeito da questão.

Essas perguntas foram elaboradas pela autora e distribuídas entre os profissionais da instituição financeira “X”. Cinco profissionais, aqui denominados *Funcionários 1, 2, 3, 4 e 5*, se propuseram a respondê-las. Observa-se que as respostas foram de acordo com o conhecimento de cada um.

### 6.1 - Análise das respostas obtidas junto à instituição “X”

A primeira pergunta é sobre o conhecimento sobre o Código de Ética da FEBRABAN; “1 Você tem conhecimento a respeito do Código de Ética da Federação Brasileira de Bancos?”. 100% dos respondentes colocaram “sim”.

A segunda pergunta é sobre o conhecimento que o profissional possui entre os códigos de ética da instituição financeira “x” e o da FEBRABAN: “2 Através do conhecimento que você possui a respeito desses códigos e, para um melhor atendimento aos seus clientes, você possui conhecimento dos seus direitos e deveres?” 100% responderam que sim, que possuem conhecimento dos seus direitos e deveres.

A terceira pergunta faz menção à consideração em grau de importância para a realização do trabalho que o Código de Conduta e Ética tem para tal profissional e pedia ainda uma explicação a respeito do assunto: “3 Você considera o Código de Ética e Conduta da instituição financeira onde trabalha importante para a realização do seu trabalho?” 100% responderam que sim, que consideram o Código de Ética da Instituição financeira “X” importante para a realização do trabalho. E explicaram que consideram o Código de Ética importante porque o mesmo serve para padronizar o trabalho, orientando e conduzindo o serviço para a oferta dos produtos financeiros, tendo seus valores escolhidos pelos próprios funcionários, pois representam atitudes esperadas por todos perante a instituição. E, por fim, ainda na mesma pergunta, uma das respostas diz que o código serve para nortear os princípios do funcionário para um bom cumprimento das atividades e de forma correta, uma vez que todo o trabalho do profissional é respaldado tendo como princípio o código em que prioriza o bom atendimento e os direitos dos clientes dessa instituição.

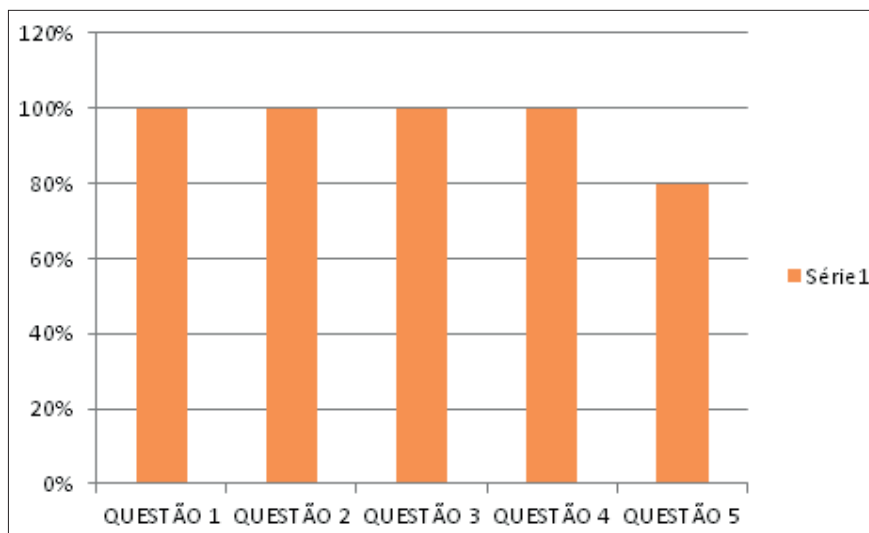
A quarta pergunta faz uma investigação para saber se o profissional tem conhecimento do que acontece caso ele venha a infringir alguns dos princípios éticos impostos pela Instituição financeira onde trabalha: “4 Você sabe o que acontece caso alguém infrinja alguns dos princípios éticos?” Essa pergunta também solicitava uma explicação. 100% responderam que têm consciência e sabem o que pode acontecer caso infrinjam alguns dos princípios éticos impostos. Através das explicações dadas pelos funcionários, observa-se que o entendimento pelo que pode acontecer é amplo. As respostas foram que o funcionário pode responder administrativamente por seus atos. Pode colocar em risco a imagem da instituição e da carreira do profissional, pois compete ao profissional guardar sigilo das informações, demonstrando competência e integridade. Em uma das explicações, o funcionário colocou que, após identificada a violação desses princípios, o funcionário passará por uma avaliação de ética da instituição que começará uma investigação, apurando os atos desse funcionário, para assim julgar o comportamento dele. O funcionário pode sofrer punições administrativas e até mesmo judiciais e, por fim, poderá responder em processo administrativo.

Por fim, a quinta e última pergunta fala dos dilemas éticos na profissão contábil e cita que o Código de Ética da FEBRABAN afirma que as instituições financeiras também possuem os mesmos dilemas. Em outras palavras, a pesquisa quer saber se o profissional consegue cumprir na íntegra suas obrigações éticas: “5 No dia a dia, o profissional da contabilidade depara-se com alguns dilemas éticos, bem como: deveres, direitos, responsabilidades e por que não a consciência. De acordo com o Código de Ética bancária elaborado pela FEBRABAN, as instituições financeiras (bancárias) também têm seus deveres e responsabilidades. Em sua opinião, o profissional consegue cumprir na íntegra essas obrigações éticas?” 80% dos funcionários concordam que conseguem cumprir na íntegra as obrigações éticas e 20% acreditam que não. Desses 80%, apenas três funcionários deram explicações a respeito e um não quis se pronunciar a respeito. Dentre as explicações, obtivemos como respostas que, mesmo que na prática nem todos cumpram os deveres e responsabilidades impostas pela instituição, não existe nenhuma obrigação nova na qual não existam restrições. Mesmo se não existisse Código de Ética, eles são levados a cumprir sempre o que a instituição impõe. Também se observa em resposta que, toda vez que encontra certas adversidades para o cumprimento dessas obrigações, o funcionário sempre se dispõe a contorná-las e consegue trabalhar bem com as obrigações éticas. Outra resposta apresentada, descreve bem sobre o dever do funcionário conseguir trabalhar com as obrigações, pois é ele quem está administrando os recursos financeiros de terceiros e é responsável pela preservação da imagem da instituição financeira na qual trabalha.

A única resposta negativa dessa questão, ou seja, 20%, explicou-se que, para que o funcionário possa agilizar seus processos e/ou seu trabalho e para facilitar isso, em alguns casos esse profissional acaba infringindo a ética, pois, para dar continuidade ao seu serviço e para resolver alguns problemas que possam surgir, às vezes faz-se necessário ir por esse caminho.

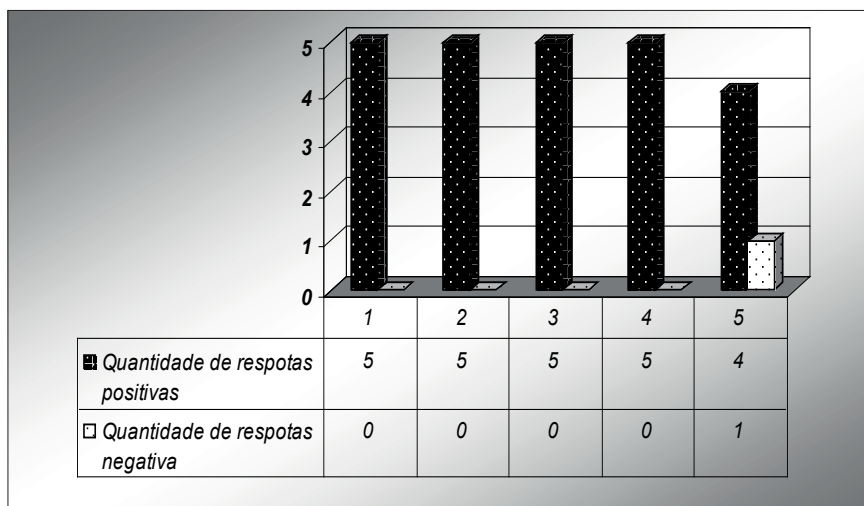
Explicando melhor o assunto, através dos Gráficos 1 e 2, abaixo, observa-se que, em porcentagem de respostas, obteve-se um total de 100% de afirmativas entre as questões 1 a 4 e, na questão 5, a maioria das respostas, ou seja, 80% foram afirmativas e 20% negativas.

**Figura 1:** Resultados em porcentagens.



Fonte: a autora, 2015.

**Figura 2:** Resultado em números de questões e respostas.



Fonte: a autora, 2015.

Como se pode observar através dos dados demonstrados pelos Gráficos 1 e 2, tanto em resultado por forma de porcentagem, quanto como por meio de dados numéricos, das 5 questões propostas no questionário, 4 delas foram 100% positivas, e apenas a questão de número 5 obteve uma única resposta negativa, ou seja, 80% responderam que sim e 20% responderam que não. Essa negativa explica que nem sempre o profissional consegue cumprir na íntegra suas obrigações éticas.

Entende-se aqui que o profissional da área financeira, na maioria das vezes, levando-se em consideração a pesquisa feita, 80% dos funcionários conseguem trabalhar de forma ética e responsável, sem denegrir a imagem da instituição financeira e tampouco seu profissionalismo.



De acordo com Briz (2007):

*Os bancos e outras instituições profissionais e financeira, por trabalharem com o dinheiro alheio, precisam ter uma reputação que preserve sua honestidade e integridade, pois necessitam de um bom conceito para se desenvolver e se manter no mercado. (BRIZ, 2007, p.12).*

Contudo, pode haver exceções, pois, conforme a pesquisa realizada, observa-se que não são 100% dos funcionários que trabalham com perfeita convicção perante o cumprimento dessas obrigações, mas, mesmo considerando que tal profissional não cumpra totalmente suas obrigações éticas, não quer dizer que isso prejudique o cliente, ou denigra a imagem da instituição. O que ocorre é que, o profissional acarretado de serviços e necessitando atingir as metas impostas pela instituição, acaba passando despercebido por algumas regras, pois este profissional não atende apenas um cliente durante seu dia de trabalho, ele atende vários clientes e muitos desses casos necessitam imediata solução e conclusão de serviço pelo profissional, que podemos citar por exemplo como um processo de empréstimo com mais urgência ser colocado à frente de outro que tenha menos urgência em seus prazos de cumprimento. Podemos também aqui fazer menção ao cumprimento das metas impostas pela própria instituição conforme já mencionado acima.

## 7 - CONCLUSÃO

O presente artigo referente à ética bancária nos faz refletir sobre o comportamento do profissional da área financeira, que ele tem uma conduta e um Código de Ética a ser seguido. O não cumprimento dessas regras pode acarretar penalidades para tal profissional, e com isso, a má conduta desses profissionais pode denegrir a imagem da instituição financeira. Uma vez que credibilidade e confiança é o que clientes, fornecedores, prestadores de serviços e órgãos públicos buscam e depositam na instituição e em seus funcionários. É notória a instituição que age dentro dos princípios éticos, pois prevalece o respeito e a responsabilidade com seus clientes.

Além do que a ética profissional tem suas vantagens no campo financeiro, bem como trabalhar dentro dos princípios éticos acarreta uma boa produção e um ótimo desempenho das funções estabelecidas aos funcionários.

De um modo geral, existem outros métodos de verificar se a instituição bancária está apta a atender seus clientes dentro dos princípios éticos. Para cumprir com os objetivos propostos, a pesquisa foi mais a fundo buscando respostas através dos próprios funcionários da instituição “X” pesquisada.

Para todo e qualquer funcionário, é imprescindível que ele siga o código de ética, mesmo que em momentos diante das cobranças dos seus gestores em atingir metas, ele se deixe passar despercebido pelas regras que o código impõe, este funcionário não vai enxergar como quebrar as regras e sim como um meio diferente de atendimento para tornar um de seus negócios concretizado e finalizado.

Diante disso podemos concluir que, na maioria das vezes, o profissional cumpre na íntegra os princípios éticos como conduta, direitos e deveres e, quando não cumpre, conforme a pesquisa efetuada, é para agilizar o serviço desse profissional.

## REFERÊNCIAS

BRIZ, Lamarck Edclau. **A ética na atividade bancária e os padrões de comportamento mais valorizados pelos funcionários do Banco do Brasil S.A.** Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/14099>. Acesso em: 22 mar. 2014.

**Código de Ética da Caixa Econômica Federal.** Disponível em: [http://downloads.caixa.gov.br/\\_arquivos/caixa/etica/CODIGO\\_ETICA\\_CAIXA.pdf](http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/etica/CODIGO_ETICA_CAIXA.pdf). Acesso em: 03 nov. 2014.

CRC-PR – Conselho Regional de Contabilidade do Paraná. **Código de Ética Profissional do Contador.** Curitiba – PR: CFC, 2013.

FEBRABAN. **Código de Ética Bancária: estatutos do sistema nacional de ética bancária.** Disponível em: [http://www.febraban.org.br/arquivo/Quemsomos/Cod\\_etica.pdf](http://www.febraban.org.br/arquivo/Quemsomos/Cod_etica.pdf). Acesso em: 07 set. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159p.

NALINI, José Renato. **Ética profissional.** 10. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2013. 779p.

TASCHEK, Carlos Alberto. **Ética nas negociações bancárias: agência Oxford.** Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13897/000649591.pdf?sequence=1>. Acesso em: 06 jun. 2015.

## ANEXO 1 – CÓDIGO DE ÉTICA DA EMPRESA X

### Missão e Valores

#### Missão

Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

#### Valores

- Nosso trabalho é importante para a sociedade
- Temos orgulho de trabalhar na instituição x
- Juntos podemos mais
- Nossas atividades são pautadas pela ética
- Respeitamos as ideias, as opções e as diferenças de toda a sociedade
- A liderança se faz pelo exemplo
- Somos inovadores no que fazemos

### VALORES DO CÓDIGO DE ÉTICA DA INSTITUIÇÃO X

#### RESPEITO

- As pessoas na instituição x são tratadas com ética, justiça, respeito, cortesia, igualdade e dignidade.
- Exigimos de dirigentes, empregados e parceiros da instituição x absoluto respeito pelo ser humano, pelo bem público, pela sociedade e pelo meio ambiente.
- Repudiamos todas as atitudes de preconceitos relacionadas à origem, raça, gênero, cor, idade, religião, credo, classe social, incapacidade física e quaisquer outras formas de discriminação.
- Respeitamos e valorizamos nossos clientes e seus direitos de consumidores, com a prestação de informações corretas, cumprimento dos prazos acordados e oferecimento de alternativa para satisfação de suas necessidades de negócios com a instituição x.
- Preservamos a dignidade de dirigentes, empregados e parceiros, em qualquer circunstância, com a determinação de eliminar situações de provocação e constrangimento no ambiente de trabalho que diminuam o seu amor próprio e a sua integridade moral.
- Os nossos patrocínios atentam para o respeito aos costumes, tradições e valores da sociedade, bem como a preservação do meio ambiente.

#### HONESTIDADE

- No exercício profissional, os interesses da instituição x estão em 1º lugar nas mentes dos nossos empregados e dirigentes, em detrimento de interesses pessoais, de grupos ou de terceiros, de forma a resguardar a lisura dos seus processos e de sua imagem.
- Gerimos com honestidade nossos negócios, os recursos da sociedade e dos fundos e programas que administramos, oferecendo oportunidades iguais nas transações e relações de emprego.
- Não admitimos qualquer relacionamento ou prática desleal de comportamento que resulte em conflito de interesses e que estejam em desacordo com o mais alto padrão ético.
- Não admitimos práticas que fragilizem a imagem da instituição x e comprometam o seu corpo funcional.
- Condenamos atitudes que privilegiem fornecedores e prestadores de serviços, sob qualquer pretexto.
- Condenamos a solicitação de doações, contribuições de bens materiais ou valores a parceiros comerciais ou institucionais em nome da instituição x, sob qualquer pretexto.

#### COMPROMISSO

- Os dirigentes, empregados e parceiros da instituição x estão comprometidos com a uniformidade de procedimentos e com o mais elevado padrão ético no exercício de suas atribuições profissionais.
- Temos compromisso permanente com o cumprimento das leis, das normas e dos regulamentos internos e externos que regem a nossa Instituição.

- Pautamos nosso relacionamento com clientes, fornecedores, correspondentes, coligadas, controladas, patrocinadas, associações e entidades de classe dentro dos princípios deste Código de Ética.
- Temos o compromisso de oferecer produtos e serviços de qualidade que atendam ou superem as expectativas dos nossos clientes.
- Prestamos orientações e informações corretas aos nossos clientes para que tomem decisões conscientes em seus negócios.
- Preservamos o sigilo e a segurança das informações.
- Buscamos a melhoria das condições de segurança e saúde do ambiente de trabalho, preservando a qualidade de vida dos que nele convivem.
- Incentivamos a participação voluntária em atividades sociais destinadas a resgatar a cidadania do povo brasileiro.

### **TRANSPARÊNCIA**

- As relações da instituição x com os segmentos da sociedade são pautadas no princípio da transparência e na adoção de critérios técnicos.
- Como empresa pública, estamos comprometidos com a prestação de contas de nossas atividades, dos recursos por nós geridos e com a integridade dos nossos controles.
- Aos nossos clientes, parceiros comerciais, fornecedores e à mídia dispensamos tratamento equânime na disponibilidade de informações claras e tempestivas, por meio de fontes autorizadas e no estrito cumprimento dos normativos a que estamos subordinados.
- Oferecemos aos nossos empregados oportunidades de ascensão profissional, com critérios claros e do conhecimento de todos.
- Valorizamos o processo de comunicação interna, disseminando informações relevantes relacionadas aos negócios e às decisões corporativas.

### **RESPONSABILIDADE**

- Devemos pautar nossas ações nos preceitos e valores éticos deste Código, de forma a resguardar a instituição x de ações e atitudes inadequadas à sua missão e imagem e a não prejudicar ou comprometer dirigentes e empregados, direta ou indiretamente.
- Zelamos pela proteção do patrimônio público, com a adequada utilização das informações, dos bens, equipamentos e demais recursos colocados à nossa disposição para a gestão eficaz dos nossos negócios.
- Buscamos a preservação ambiental nos projetos dos quais participamos, por entendermos que a vida depende diretamente da qualidade do meio ambiente.
- Garantimos proteção contra qualquer forma de represália ou discriminação profissional a quem denunciar as violações a este Código, como forma de preservar os valores da instituição x.

*(Adaptado pela autora)*

## ANEXO 2 – CÓDIGO DE ÉTICA BANCÁRIA DA FEBRABAN

### **FEBRABAN**

**22 de janeiro de 1986**

### **CÓDIGO DE ÉTICA BANCÁRIA**

### **ESTATUTOS DO SISTEMA NACIONAL DE ÉTICA BANCÁRIA**

O Código de Ética Bancária e os Estatutos do Sistema Nacional de Ética Bancária foram elaborados por uma Comissão de alto nível da FEBRABAN e aprovados por seu Conselho Diretor em 22.1.86.

O Código de Ética Bancária, em 6 (seis) capítulos, significa declaração dos princípios éticos que fundamentam o exercício da atividade dos bancos.

A partir de um preâmbulo, que refere seus objetivos afirma-se, no Código, o compromisso dos bancos com os preceitos éticos, enunciam-se os princípios fundamentais que devem nortear a atividade do sistema bancário; precisam-se, a partir desses princípios, os deveres dos bancos e a responsabilidade dessas instituições; preveem-se penalidades a que estarão submetidos os infratores; definem-se competências para o julgamento da conduta ética dos bancos e para aplicação das penalidades aos infratores.

O Sistema Nacional de Ética Bancária constitui-se como o organismo para assegurar a observância dos princípios estabelecidos no Código de Ética, o aprimoramento do sistema bancário, a defesa dos mercados em que os bancos atuam, a projeção de imagem adequada e a promoção de práticas legítimas de mercado.

## **CÓDIGO DE ÉTICA BANCÁRIA**

### **I - PREÂMBULO**

As entidades financeiras filiadas à Federação Brasileira de Bancos subscrevem o presente CÓDIGO DE ÉTICA BANCÁRIA, adotando-o como declaração de princípios éticos nos quais fundamentam o exercício de sua atividade profissional. Submetidos os bancos à ação reguladora e fiscalizadora do Estado, declaram que o compromisso do exercício de suas funções, por gerar especialmente atos fundados na confiança, excede dos quadros das normas legais, devendo submeter-se necessariamente a altos princípios éticos.

Comprometem-se os bancos à observância dos princípios aqui enunciados e ao acatamento das soluções decorrentes dos mecanismos de ajustamento, buscando, no quadro das leis do País, o justo equilíbrio entre a ação natural da concorrência e o respeito aos preceitos éticos.

### **II - PRINCÍPIOS ÉTICOS FUNDAMENTAIS**

1. O sistema bancário, atuando em mercados cujo adequado funcionamento depende da dinâmica presença da iniciativa empresarial, zelará pela preservação do sistema de liberdade de iniciativa.
2. Em seu relacionamento com o público, cuidarão os bancos de assegurar plena defesa aos interesses de cada aplicador, financiado, ou usuário de serviços.
3. Procederão os bancos de maneira a estabelecer, em face do público, transparência de seus procedimentos e do estilo de sua atividade.
4. Subordinados à disciplina normativa estatal, buscarão os bancos contribuir para que essa disciplina, voltada para a defesa da poupança social, não iniba a dinâmica presença da empresa-banco.
5. Zelarão os bancos para que nenhum banco receba individualmente benefício discriminatório de qualquer tipo e a qualquer nível, assegurada a isonomia para a atividade de bancos públicos e privados, de forma a preservar para cada segmento do sistema bancário tratamento compatível com suas características.
6. Os bancos observarão o sistema de normas legais que regem sua atividade e os reclamos dos deveres normais implícitos em toda a atividade mercantil.
7. Agirão os bancos em consonância com seu dever de responsabilidade social e espírito público.
8. Nas relações com as autoridades, os bancos combinarão o dever de respeito às respectivas investidas e o dever de preservar os mecanismos do mercado.
9. Manterão os bancos estrito sigilo sobre suas operações e serviços buscando frustrar quaisquer ações ou intenções que se oponham a esse dever de sigilo.
10. Valer-se-ão os bancos, dinamicamente, do direito e do dever de competir, respeitando a ação legítima das demais instituições financeiras.

11. Cuidarão os bancos, ao comporem seus quadros funcionais, de que suas contratações não significarão esvaziamento de quadros de banco concorrente, ou de setor ou segmento seu.
12. Opor-se-ão os bancos a toda ação violadora de normas legais e de regras de mercado que componham o ambiente da atividade bancária.
13. Atuará cada banco nos mercados com a preocupação de que não possa sua presença distorcê-los e ferir a imagem de qualquer banco, em especial, ou de instituição bancária, genericamente.
14. Os bancos apoiarão toda ação voltada para defesa e preservação do regime de iniciativa empresarial.
15. Os bancos terão em conta as finalidades socioeconômicas do sistema bancário, que devem ajustar-se ao pleno exercício de sua atividade empresarial.

### III - DEVERES DOS BANCOS

Devem os bancos:

- a) Exercer a intermediação financeira nos termos das prerrogativas legais que lhes forem cometidas pelo Poder Público;
- b) Zelar para que os serviços decorrentes do exercício da intermediação financeira e quaisquer outros serviços que lhes sejam autorizados em decorrência de sua participação no mercado financeiro, quer exercidos por delegação do Poder concedente, quer de sua livre iniciativa, sejam efetivados mediante remuneração adequada;
- c) Observar as regras do mercado, da boa técnica bancária e os princípios éticos;
- d) Submeter-se aos princípios éticos, observando o Código de Ética Bancária;
- e) Opor-se a violações do sistema de intermediação legítima no mercado financeiro;
- f) Apoiar toda ação preservadora dos mecanismos do mercado financeiro;
- g) Observar o interesse social em que operem com a necessária segurança e adequada liquidez as instituições financeiras;
- h) Integrar suas associações de classe e apoiá-las na defesa dos imperativos éticos;
- i) Contribuir para análise, avaliação, aprimoramento e bom encaminhamento de sugestões ou propostas de entidades participantes do sistema;
- j) Observar escrupulosamente, na divulgação de sua publicidade, os padrões éticos de conduta estabelecidos no Código Brasileiro de Auto-Regulamentação Publicitária, compatibilizando o direito de informação do mercado e o dever de sigilo.

### IV - RESPONSABILIDADES DAS INSTITUIÇÕES

Compete aos bancos zelar:

- a) pela observância das normas legais que legitimam suas operações ativas e passivas e pela observância dos princípios éticos no exercício da atividade bancária, não incentivando, nem permitindo, aceitando ou endossando práticas desleais de mercado, realizadas em seu nome, dentro ou fora de suas dependências, por dirigentes ou prepostos;
- b) pelo estabelecimento de critérios técnicos para a seleção de seus empréstimos e aplicações e para a proteção de seus ativos, obedecendo aos preceitos de prudência, discrição e segurança;
- c) pela proporcionalidade de suas operações ativas e passivas em face de sua estrutura de recursos;
- d) pela legitimidade de suas operações ativas;
- e) pelo caráter de suas operações passivas;
- f) contra inobservâncias de regras do mercado;
- g) pela integral e adequada contabilização de todas as suas operações e responsabilidades diretas e indiretas dentro das normas legais;
- h) contra práticas desleais.

### V - INFRAÇÕES E PENALIDADES

Os infratores das normas estabelecidas neste Código estarão sujeitos às seguintes penalidades:

- a) Entrevista esclarecedora com o Presidente do Conselho de Ética da Federação;
- b) Recomendação em carta reservada;
- c) Advertência em carta reservada;
- d) Advertência em entrevista reservada com o Presidente do Conselho de Ética da Federação;

- e) Desligamento público da instituição, das associações civis de Bancos, por deliberação do Conselho Diretor da FEBRABAN mediante recomendação do Conselho Nacional de Ética Bancária - CONEB.

## **VI - COMPETÊNCIAS**

1. Compete privativamente ao CONEB apreciar originariamente a conduta dos bancos associados, em face das disposições deste Código, por iniciativa própria ou por solicitação de qualquer dirigente de banco associado.
2. Recurso das decisões do CONEB, com efeito suspensivo, caberá para o Conselho Diretor da Federação Brasileira de Bancos, ao qual competirá, ainda, deliberar sobre a recomendação de desligamento, previsto em V, "e".
3. Compete privativamente ao Conselho Diretor da FEBRABAN alterar este Código de Ética.

## **SISTEMA NACIONAL DE ÉTICA BANCÁRIA**

### **ESTATUTOS**

#### **I - OBJETIVOS**

O Sistema Nacional de Ética Bancária visa:

1. ao aprimoramento do sistema bancário;
2. à defesa dos mercados em que atue;
3. à preservação de adequada imagem dos bancos;
4. à promoção das práticas legítimas de mercado;
5. à observância dos princípios do Código de Ética Bancária.

#### **II - ATRIBUIÇÕES**

Incumbe aos Conselhos de Ética acompanhar e avaliar os comportamentos das instituições financeiras, em sua operação e comunicação, com vistas ao cumprimento dos preceitos do Código de Ética Bancária.

#### **III - ESTRUTURA**

Compõe-se o Sistema Nacional de Ética Bancária do Conselho Diretor da Federação Brasileira de Bancos, com sede em São Paulo, do Conselho Nacional de Ética Bancária - CONEB, com Sede em São Paulo, e de Conselhos Regionais Executivos de Ética Bancária, COREB's, com sedes nas capitais onde estejam instaladas Associações filiadas à FEBRABAN.

#### **IV - COMPETÊNCIA DO CONSELHO DIRETOR DA FEBRABAN**

Compete ao Conselho Diretor:

1. indicar o Presidente e os 4 Conselheiros que constituirão o CONEB;
2. deliberar, com a presença de pelo menos 2/3 de seus membros, mediante recomendação do CONEB, sobre desligamento de uma instituição bancária das Associações Civis de bancos;
3. apreciar recursos interpostos de decisões do CONEB;
4. alterar o Código de Ética;
5. apreciar os casos omissos.

#### **V - COMPETÊNCIA DO CONEB**

Compete ao Conselho Nacional de Ética Bancária (CONEB):

1. Acompanhar o relacionamento entre as diferentes instituições bancárias e entre essas e o mercado.
2. Orientar instituições e clientes em relação a seus direitos, deveres e garantias.
3. Manter a Federação Brasileira de Bancos informada de sua atividade, com vistas à representação do sistema bancário junto aos Poderes Públicos.
4. Zelar pelo aprimoramento da operação bancária e dos contratos do setor.
5. Apreciar comportamentos e impor as penalidades previstas no Código de Ética Bancária.
6. Sugerir alterações no Código de Ética Bancária e medidas para melhor operacionalização de sua atividade e dos Conselhos Executivos, visando ao aprimoramento dos Bancos.

## **VI - COMPETÊNCIA DOS COREB's**

Compete aos COREB's acompanhar a evolução dos mercados regionais, assim como apreciar situações e ocorrência de caráter local, transmitindo os elementos de informação que julguem necessários ao CONEB.

## **VII - COMPOSIÇÃO DO CONEB**

Compõe-se o CONEB de 5 (cinco) conselheiros, indicados pelo Conselho Diretor da Federação Brasileira de Bancos, dentre os diretores de Bancos, um dos quais exercerá sua presidência.

## **VIII - COMPOSIÇÃO DOS COREB's**

Os Conselhos Regionais se compõem de cinco Conselheiros, todos indicados pela Associação de bancos da região dentre os diretores de bancos.

O Presidente, escolhido dentre os Conselheiros, designará Conselheiro para secretariar as reuniões.

## **IX - DISPOSIÇÕES FINAIS**

1. Não haverá duplicidade de representação de instituição bancária ou de conglomerado no CONEB, nem nos COREB's.
2. Buscar-se-á adequada representatividade do sistema no CONEB e nos COREB's.
3. Deliberará o CONEB por maioria simples, salvo no que se refere à recomendação de desligamento (Código de Ética Bancária, V - "e") para cuja aprovação se exigirá a presença mínima de 4 Conselheiros e aprovação de recomendação por Conselheiros representando pelo menos 2/3 do CONEB.
4. Não poderão participar, das deliberações representantes das instituições bancárias quando estejam em causa interesses seus ou de conglomerados que integram.
5. Os interessados terão amplo direito de defesa, com acesso pleno a todos os elementos trazidos.
6. O CONEB será assessorado por estrutura executiva e pelas comissões especializadas da FEBRABAN.
7. Os COREB's terão apoio das Associações Regionais de Bancos.
8. Para cada membro do CONEB e dos COREB's, haverá um suplente, de indicação idêntica.
9. O mandato dos Membros dos CONEB e dos COREB's, assim como dos seus Suplentes, será de 18 meses, prorrogando-se até a data de posse dos Conselheiros e Suplentes indicados para substituí-los.

## **X - DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS**

O mandato dos que foram eleitos para compor o primeiro CONEB, na área de jurisdição de cada Associação de Bancos, e o mandato dos que se elegeram para o primeiro COREB local, vigerão até o final do mandato da atual Diretoria da FEBRABAN, prorrogando-se até a posse dos Conselheiros indicados para substituí-los.

## **FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos**

Av. Brigadeiro Faria Lima, 1.485 15º andar - Torre Norte - Pinheiros CEP 01452-921 - São Paulo - SP  
PABX - 55 11 - 3244.9800 FAX - 55 11 - 3107.8486



ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO



QUESTIONÁRIO PARA FINS DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
(TCC) – ARTIGO

ÉTICA BANCÁRIA E O PADRÃO DE COMPORTAMENTO DO PROFISSIONAL

QUESTÕES ELABORADAS PELA AUTORA

1 - Você tem conhecimento a respeito do Código de Ética da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e do Código de Ética de alguma outra instituição financeira?  
( ) sim ( ) não

2 - Através do conhecimento que você possui a respeito desses códigos e, para um melhor atendimento aos seus clientes, você possui conhecimento dos seus direitos e deveres?  
( ) sim ( ) não

3 - Você considera o código de ética e conduta da instituição financeira onde trabalha importante para a realização do seu trabalho?  
( ) sim ( ) não

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4 - Você sabe o que acontece caso alguém infrinja alguns dos princípios éticos?  
( ) sim ( ) não

Explique, caso a resposta seja positiva: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5 - No dia-a-dia, o profissional da contabilidade depara-se com alguns dilemas éticos, bem como: deveres, direitos, responsabilidades e por que não a consciência. De acordo com o código de ética bancária elaborado pela FEBRABAN, as instituições financeiras (bancárias) também têm seus deveres e responsabilidades. Em sua opinião, o profissional consegue cumprir na íntegra essas obrigações éticas?  
( ) sim ( ) não

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**PARTE IV**  
Contabilidade pública e tributária

# CONCURSO COMO FORMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO ÂMBITO PÚBLICO

*Fábio Ribeiro Ponciano<sup>1</sup>*

*Allana Crystyne de Oliveira Franco<sup>2</sup>*

**Área de Concentração:** Ciências Contábeis

**Grupo de Trabalho:** Contabilidade Pública

## RESUMO

O seguinte artigo apresentado tem como objetivo abordar as formas pelas quais a administração pública recruta seus profissionais e com base nisso, será explorado um pouco desse processo, que se inicia com a abertura e aprovação em concursos públicos. Muitos profissionais se dedicam integralmente na preparação para concursos públicos, pelas vantagens que estão estabelecidas na Constituição, mas nem todos sabem que para permanecer na administração pública é necessário cumprir o estágio probatório. Percebe-se também uma falta de gestão nos departamentos pessoais, por não possuir pessoal devidamente qualificado para realizar as avaliações de desempenho, efetivando dessa forma, pessoas que acabam prejudicando o bom andamento da contraprestação de serviços de qualidade à população. Existe também a questão de cargos comissionados que são criados muitas vezes com o intuito de burlar o concurso e mascarar a prática do nepotismo. Ainda têm as observâncias quanto aos índices de gastos com pessoal, limitando e punindo os gestores que os descumprem.

**Palavras-chave:** Concurso, Administração Pública, Gestão.

## ABSTRACT

The following presented article aims to deal with the ways in which Public Administration recruits its staff, based on this, a little of this process will be explored, which starts with the approval in civil service examination. Many professionals devote themselves fully in preparation for civil service examinations, because of the advantages that are established in the Constitution, but not everyone knows that to remain in the public administration is necessary to comply the probation period. You realize also a lack of management in Human Resources departments, that has no properly qualified staff to carry out performance evaluations, actualizing thus people who end up prejudicing the exchequer. There is also the matter of commissioned positions that are offered, bypassing the contest and masking nepotism.

**Key-words:** Civil service examination, Public Administration, Management.

## 1 - INTRODUÇÃO

O processo de gestão de recrutar e selecionar profissionais que sejam de fato assertivos para as empresas, não tem sido uma tarefa muito fácil. As organizações privadas ainda utilizam métodos, onde procuram selecionar profissionais, que mais se enquadram no perfil da empresa, através da observação de currículos, de preenchimento de questionários, de testes de aptidão e habilidades, entrevistas, etc... E, ao se contratar um candidato, este, por sua vez, tem um prazo de 90 dias de ex-

1 - Especialista em Ciências Contábeis, - e-mail: fabioprefeitura@hotmail.com.br

2 - Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Telêmaco Borba - e-mail: allanatbg@hotmail.com.br

periência, para só então se executar o registro em carteira, onde o mesmo passará a fazer parte do quadro efetivo da empresa.

Por outro lado, já nos órgãos públicos a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas, as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Dessa forma observamos que o setor público utiliza-se de métodos particulares, já legalmente expressos em lei, para uma seleção mais adequada de profissionais que sejam aptos para a vaga, ou seja, para selecionar um funcionário no âmbito público, abrem concursos. Além de ser visto como a forma mais correta de selecionar profissionais sem fazer acepção de pessoas, e cumprir com o Princípio da Isonomia, testa-se os conhecimentos do candidato através de provas objetivas e com conteúdos específicos para cada área profissional. Sendo o candidato aprovado, ainda precisa cumprir o estágio probatório de três anos, onde se observa a aptidão do profissional para exercer efetivamente o cargo. Com vistas a estes apontamentos, a excepcionalidade do recrutamento no meio privado, em comparação com o âmbito público, é que as empresas privadas, almejam resultados através do aumento dos lucros, já os órgãos públicos por sua vez, necessitam atender as necessidades de satisfação coletivas, por meio da prestação de serviços satisfatórios à sociedade.

O presente artigo elaborado tem por objetivo descrever as formas de recrutamento e seleção no âmbito público tendo por base o concurso como a melhor forma de selecionar profissionais, dando ênfase ao estágio probatório. E como os cargos comissionados podem ser utilizados para burlar o concurso, sem deixar de mencionar a questão de gastos com pessoal, definidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

Os objetivos específicos são:

- Explicar como se dá o recrutamento e a seleção pelo concurso;
- Descrever as fases para se chegar à efetividade no serviço público;
- Explorar algumas peculiaridades sobre cargos comissionados e os limites de gastos com pessoal;

## **2 - METODOLOGIA**

O seguinte artigo tem abordagem qualitativa e explicativa que, segundo Silva (2010, p.60), “tem como principal objetivo tornar algo inteligível e justificar-lhe os motivos. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, por que explica a razão, e o porquê das coisas”? Para se chegar aos objetivos propostos, serão utilizados livros de conteúdo específico, artigos disponíveis na internet, além da Constituição Federal e a Lei de responsabilidade Fiscal como base legal.

## **3 - CONSTITUIÇÃO FEDERAL - REGULARIZANDO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Antes de a Constituição Federal de 1988 ser promulgada no Brasil, o ingresso como servidor na Administração Pública era concedido especificamente pela hereditariedade ou por privilégios, onde nem todos tinham o direito de ingressar na carreira pública, limitado apenas aqueles que de alguma forma exerciam parentesco com os que já estavam no poder ou em troca de favores a estes. Dessa forma era praticado de forma livre o nepotismo, onde poderia ser nomeado cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau de parentesco. A Constituição fixou os Princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, princípios estes que regem a Administração Pública e ainda normatiza o concurso público, mas foi a Súmula Vinculante nº 13 do Supremo Tribunal Federal, que estabeleceu as formas de práticas do nepotismo.

*“A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mes-*

*ma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal. (BRASIL. Brasília, DF, Supremo Tribunal Federal.”*  
**Súmula Vinculante nº 13**, de 21 de Agosto de 2008).

O Artigo 37 da Constituição Federal estabeleceu normas que se aplicam a Administração direta e indireta dos Estados, Distrito Federal e Municípios, onde os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei.

*Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

*I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

*II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

*III - o prazo de validade do concurso público será de até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período;*

*IV - durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego, na carreira;*

*V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

*VI - é garantido ao servidor público civil o direito à livre associação sindical;*

*VII - o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

*VIII - a lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão;*

*IX - a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público;*

*X - a remuneração dos servidores públicos e o subsídio de que trata o § 4º do art. 39 somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (Regulamento)*

*XI - a remuneração e o subsídio dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos da administração direta, autárquica e fundacional, dos membros de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos detentores de mandato eletivo e dos demais agentes políticos e os proventos, pensões ou outra espécie remuneratória, percebidos cumulativamente ou não, incluídas as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza, não poderão exceder o subsídio mensal, em espécie,*

dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, aplicando-se como limite, nos Municípios, o subsídio do Prefeito, e nos Estados e no Distrito Federal, o subsídio mensal do Governador no âmbito do Poder Executivo, o subsídio dos Deputados Estaduais e Distritais no âmbito do Poder Legislativo e o subsídio dos Desembargadores do Tribunal de Justiça, limitado a noventa inteiros e vinte e cinco centésimos por cento do subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, no âmbito do Poder Judiciário, aplicável este limite aos membros do Ministério Público, aos Procuradores e aos Defensores Públicos; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 41, 19.12.2003)

XII - os vencimentos dos cargos do Poder Legislativo e do Poder Judiciário não poderão ser superiores aos pagos pelo Poder Executivo;

XIII - é vedada a vinculação ou equiparação de quaisquer espécies remuneratórias para o efeito de remuneração de pessoal do serviço público; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

XIV - os acréscimos pecuniários percebidos por servidor público não serão computados nem acumulados para fins de concessão de acréscimos ulteriores; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

XV - o subsídio e os vencimentos dos ocupantes de cargos e empregos públicos são irredutíveis, ressalvado o disposto nos incisos XI e XIV deste artigo e nos arts. 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

XVI - é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos, exceto, quando houver compatibilidade de horários, observado em qualquer caso o disposto no inciso XI: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

a) a de dois cargos de professor; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

b) a de um cargo de professor com outro técnico ou científico; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

c) a de dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 34, de 2001)

XVII - a proibição de acumular estende-se a empregos e funções e abrange autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias, e sociedades controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

XVIII - a administração fazendária e seus servidores fiscais terão, dentro de suas áreas de competência e jurisdição, precedência sobre os demais setores administrativos, na forma da lei;

XIX - somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

XX - depende de autorização legislativa, em cada caso, a criação de subsidiárias das entidades mencionadas no inciso anterior, assim como a participação de qualquer delas em empresa privada;

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (Regulamento)

XXII - as administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, atividades essenciais ao funcionamento do Estado, exercidas por servidores de carreiras específicas, terão recursos prioritários para a realização de suas atividades e atuarão de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e de

*informações fiscais, na forma da lei ou convênio. (Incluído pela Emenda Constitucional n° 42, de 19.12.2003)*

*§ 1º A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.*

*§ 2º A não observância do disposto nos incisos II e III implicará a nulidade do ato e a punição da autoridade responsável, nos termos da lei.*

*§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: (Redação dada pela Emenda Constitucional n° 19, de 1998)*

*I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; (Incluído pela Emenda Constitucional n° 19, de 1998)*

*II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII; (Incluído pela Emenda Constitucional n° 19, de 1998)*

*III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública. (Incluído pela Emenda Constitucional n° 19, de 1998)*

*§ 4º - Os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível.*

*§ 5º A lei estabelecerá os prazos de prescrição para ilícitos praticados por qualquer agente, servidor ou não, que causem prejuízos ao erário, ressalvadas as respectivas ações de ressarcimento.*

*§ 6º As pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa.*

*§ 7º A lei disporá sobre os requisitos e as restrições ao ocupante de cargo ou emprego da administração direta e indireta que possibilite o acesso a informações privilegiadas. (Incluído pela Emenda Constitucional n° 19, de 1998)*

*§ 8º A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre: (Incluído pela Emenda Constitucional n° 19, de 1998)*

*I - o prazo de duração do contrato;*

*II - os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;*

*III - a remuneração do pessoal.”*

*§ 9º O disposto no inciso XI aplica-se às empresas públicas e às sociedades de economia mista, e suas subsidiárias, que receberem recursos da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios para pagamento de despesas de pessoal ou de custeio em geral. (Incluído pela Emenda Constitucional n° 19, de 1998)*

*§ 10. É vedada a percepção simultânea de proventos de aposentadoria decorrentes do art. 40 ou dos arts. 42 e 142 com a remuneração de cargo, emprego ou função pública, ressalvados os cargos acumuláveis na forma desta Constituição, os cargos eletivos e os cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração. (Incluído pela Emenda Constitucional n° 20, de 1998)*

§ 11. Não serão computadas, para efeito dos limites remuneratórios de que trata o inciso XI do caput deste artigo, as parcelas de caráter indenizatório previstas em lei. *(Incluído pela Emenda Constitucional nº 47, de 2005)*

§ 12. Para os fins do disposto no inciso XI do caput deste artigo, fica facultado aos Estados e ao Distrito Federal fixar, em seu âmbito, mediante emenda às respectivas Constituições e Lei Orgânica, como limite único, o subsídio mensal dos Desembargadores do respectivo Tribunal de Justiça, limitado a noventa inteiros e vinte e cinco centésimos por cento do subsídio mensal dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, não se aplicando o disposto neste parágrafo aos subsídios dos Deputados Estaduais e Distritais e dos Vereadores. *(Incluído pela Emenda Constitucional nº 47, de 2005)*. (BRASIL. Brasília, DF, Palácio do Planalto. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, de 05 de Outubro de 1988).

Podemos verificar que a legislação deixa aberta a todo interessado, que preencha os requisitos legais, fazer parte da seleção por concurso que é através de provas ou de provas e títulos.

Uma vez realizado o concurso público, seu prazo de validade será de dois anos, podendo ser renovado uma única vez por igual período, sendo que os aprovados por aquele edital terão prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego na carreira pública.

Dentro da legislação de cada Estado ou município, não há nenhum impedimento de se criar lei para melhorar benefícios e vantagens que não se encontram na Constituição. Com esta finalidade, são instituídos “Estatutos dos Funcionários Públicos”, que são leis discricionárias que reúnem normas aplicáveis especificamente para servidores, daquele ente, como seus direitos e deveres.

### 3.1 - Termos utilizados na Administração Pública para Nominar Funcionários

**Agentes públicos:** são todos que mantêm vínculo empregatício com qualquer poder dos entes estatais, e que teve alteração com a Constituição de 1988 para servidores públicos.

**Agentes políticos:** denominam-se assim aqueles que são eleitos por voto, e exercem mandato.

**Servidores públicos:** designação dada após a Constituição a todos que trabalham em entes estatais, de qualquer poder, inclusive os que exercem algum cargo.

**Empregados públicos:** é a designação dada a todos aqueles que foram contratados pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), entendendo no poder público como empregados.

### 3.2 - Acessibilidade ou Recrutamento e Seleção nos Órgãos Públicos

A acessibilidade nada mais é do que a forma pela qual é oferecida aos cidadãos a oportunidade de ingressar na administração pública e exercer cargos, funções e empregos públicos.

Conforme a Constituição Federal em seu art. 37, inciso I, os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei. O que possibilita que até os estrangeiros tenham acesso a cargos, empregos e funções públicas, estando em conformidade com o que determina a lei.

A Constituição prevê ainda os casos em que são brasileiros “natos” e “naturalizados, e delimita prerrogativas, assegurando que somente brasileiros natos tenham direitos a determinados casos específicos de acesso a cargos públicos, conforme citado abaixo:

*Art. 12. São brasileiros:*

*I - natos:*

*a) os nascidos na República Federativa do Brasil, ainda que de pais estrangeiros, desde que estes não estejam a serviço de seu país;*

*b) os nascidos no estrangeiro, de pai brasileiro ou mãe brasileira, desde que qualquer deles esteja a serviço da República Federativa do Brasil;*

*c) os nascidos no estrangeiro de pai brasileiro ou de mãe brasileira, desde que sejam*



*registrados em repartição brasileira competente ou venham a residir na República Federativa do Brasil e optem, em qualquer tempo, depois de atingida a maioridade, pela nacionalidade brasileira; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 54, de 2007)*

*II - naturalizados:*

*a) os que, na forma da lei, adquiram a nacionalidade brasileira, exigidas aos originários de países de língua portuguesa apenas residência por um ano ininterrupto e idoneidade moral;*

*b) os estrangeiros de qualquer nacionalidade, residentes na República Federativa do Brasil há mais de quinze anos ininterruptos e sem condenação penal, desde que requeiram a nacionalidade brasileira. (Redação dada pela Emenda Constitucional de Revisão nº 3, de 1994)*

*§ 1º Aos portugueses com residência permanente no País, se houver reciprocidade em favor de brasileiros, serão atribuídos os direitos inerentes ao brasileiro, salvo os casos previstos nesta Constituição. (Redação dada pela Emenda Constitucional de Revisão nº 3, de 1994)*

*§ 2º A lei não poderá estabelecer distinção entre brasileiros natos e naturalizados, salvo nos casos previstos nesta Constituição.*

*§ 3º São privativos de brasileiro nato os cargos:*

*I - de Presidente e Vice-Presidente da República;*

*II - de Presidente da Câmara dos Deputados;*

*III - de Presidente do Senado Federal;*

*IV - de Ministro do Supremo Tribunal Federal;*

*V - da carreira diplomática;*

*VI - de oficial das Forças Armadas.*

*VII - de Ministro de Estado da Defesa (Incluído pela Emenda Constitucional nº 23, de 1999). (BRASIL. Brasília, DF: Palácio do Planalto. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, de 05 de Outubro de 1988).*

Seguindo os preceitos que a lei delimita qualquer outro cargo, emprego ou função pública pode ser exercido por pessoa de nacionalidade estrangeira, mas esta por sua vez tem que assegurar que suas condições atendam o dispositivo legal, caso contrário não poderá tomar posse na investidura do cargo a que se propôs.

Com vistas às peculiaridades da administração pública, alguns critérios também precisam ser rigorosamente seguidos para a abertura de uma vaga para concurso.

Não é uma decisão que o governante pode tomar por vontade própria, pois exige que existam vagas ociosas nos quadros de pessoal. Essas vagas tornam-se ociosas quando as pessoas que as ocupavam anteriormente pedem exoneração, falecem ou se aposentam e também podem ocorrer outras situações de vacância, que é a situação de o cargo estar sem ocupantes. Por muitas vezes existe a situação de não existir mais vagas livres para certo cargo, por estarem totalmente preenchidas, e o referido cargo necessitar de mais profissionais para suprirem a demanda de trabalho, o que faz com que seja ampliado o número de vagas existentes, através de um projeto de lei que precisa ser enviado ao legislativo.

Conforme abordado anteriormente, a investidura de forma efetiva e seguindo carreira em cargo público, depende exclusivamente da aprovação prévia em concurso, sendo conservada a não obrigação ainda para cargos comissionados.

Outra opção emergencial são as contratações por excepcional interesse público, para preencher vagas de forma imediata. Esse modo de contratação é chamado de Processo Seletivo Simplificado, que geralmente é apenas através da observância de títulos. Esses processos simplificados são mantidos através de contratos por um curto período de tempo, apenas para atender vagas que necessitam urgentemente de profissionais. Determinada pela Constituição Federal, 1988:

*“a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexi-*

*dade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”; (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)*

A Investidura pode ser definida como o ato de preencher cargo ou emprego público com a designação do governante, dada através da nomeação. A nomeação precisa cumprir com o Princípio da Publicidade, que é a obrigação de manter todos os atos administrativos publicados, sendo geralmente publicada no Diário Oficial do Ente. Após este momento o cargo torna-se preenchido e é necessário dar sequência a Posse e início das atividades.

Abaixo, o princípio constitucional da publicidade da Administração Pública, que segundo Meirelles (2003, p.93), a propósito, destaca que

*“A publicidade como princípio de administração pública (CF art. 37, caput), abrange toda atuação estatal, não só no aspecto de divulgação oficial de seus atos como, também, de propiciação de conhecimento da conduta interna de seus agentes. Essa publicidade atinge, assim, os atos concluídos e em formação, os processos em andamento, os pareceres dos órgãos técnicos e jurídicos, os despachos intermediários e finais, as atas de julgamentos de licitações e os contratos de quaisquer interessados, bem como os comprovantes de despesas e as prestações de contas submetidas aos órgãos competentes. Tudo isso é papel ou documento público que pode ser examinado na repartição por qualquer interessado, e dele pode obter certidão ou fotocópia autenticada para fins constitucionais.*

*Leia mais em: <http://jus.com.br/artigos/12040/a-publicacao-dos-atos-administrativos-e-das-leis-municipais-na-imprensa-oficial-a-luz-do-principio-constitucional-da-publicidade#ixzz3anozLco9>*

Assim a publicidade é entendida, como o ato que leva ao conhecimento de todos os fatos praticados na gestão pública e que carecem de ampla divulgação para conhecimento geral, e para que surta seus efeitos de legais direitos.

Outro paço crucial para o ingressante em cargo público efetivo é a posse, que garante que o servidor nomeado aceita através de um termo assinado por ele próprio as atribuições do cargo, tendo o mesmo, um prazo de até 30 dias para efetivar a assinatura do documento, esse prazo normalmente é estabelecido nos Estatutos dos Servidores Públicos, e em alguns casos o prazo pode ser maior.

A partir do momento em que o servidor inicia suas atividades, inicia-se também o desempenho das atribuições do cargo, e contam-se os dias trabalhados para fins de remuneração e o cumprimento do estágio probatório.

### **3.3 - Criação de um Cargo**

A criação de um cargo dentro da administração pública não pode ser apenas por decisão simplificada do administrador. É necessário que haja uma necessidade de profissionais para a área determinada. Sabendo-se dessa necessidade e não possuindo o cargo, ou mais vagas existentes no quadro de pessoal, é preciso que seja elaborado um projeto de Lei de iniciativa do chefe do poder executivo e posteriormente encaminhado ao poder legislativo, que aprovará após os trâmites legais a criação do cargo, ou a ampliação de mais vagas, caso o mesmo já seja existente. Cumprindo estas sistemáticas, o administrador público pode abrir por meio de um edital específico, um processo de concurso para a contratação desses profissionais, onde constará todas as informações necessárias e critérios a serem atendidos.

### **3.4 - Regime Estatutário e Regime Celetista**

As contratações de servidores no setor público podem ocorrer tanto pelo Regime Estatutário quanto pelo da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) - Celetista.

Este último é obrigatório, no caso de empresas públicas, fundações públicas com personalidade jurídica de direito privado e sociedades de economia mista, como Correios, Fundap – Fundação de Desenvolvimento Administrativo e Banco do Brasil.

O regime estatutário é próprio da administração pública direta, mas também pode abrigar servidores regidos pelo regime celetista.

Ainda no Regime Estatutário, os direitos e deveres são previstos em lei municipal, estadual ou federal e suas características são a estabilidade no emprego; aposentadoria com valor integral do salário (mediante complementação de aposentadoria), férias, gratificações, licenças e adicionais variáveis de acordo com a legislação específica. Pode contemplar ainda direitos constantes na CLT.

Já no Regime Celetista, os direitos e deveres, são previstos na Consolidação das Leis do Trabalho e suas características, apesar de não prever a estabilidade, as demissões são raras e devem ser justificadas. Os servidores pertencentes a este regime têm direito ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), aviso prévio, multas rescisórias, férias, décimo terceiro, vale-transporte e aposentadoria pelo Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), que respeita um teto de R\$ 4.663,75, estabelecido pela **Portaria Interministerial MPS/MF 13/2015**, vigente a partir de 01 de janeiro de 2015, entre outros. Vale ressaltar que este valor é revisto anualmente, momento em que é baixada uma nova portaria que o regulamentará.

Muitas empresas estatais, como o Banco do Brasil, oferecem fundos de previdência complementar, que garantem ganhos superiores ao teto do INSS no momento da aposentadoria. Mas esta opção, não desobriga o funcionário a deixar de contribuir com INSS, esta contribuição é obrigatória.

Desta forma, a ênfase para o regime Estatutário, como o nome já diz, é que o mesmo, estabelece direitos e deveres para a vida funcional do servidor, que estão vinculados a um Estatuto próprio e ainda das autarquias se for o caso. Este vem regendo a vida funcional de servidores efetivos da administração pública e também daqueles em cargo de comissão, o mesmo pode sofrer alterações, sendo mantidos os direitos adquiridos que são obtidos pelo servidor e não podem ser retirados, como por exemplo, o Plano de Carreira do Magistério.

### 3.4.1 - Normas do Regime Estatutário

O trabalho que o servidor exerce na administração pública faz com que o mesmo receba um pagamento em dinheiro como qualquer outro trabalhador, ao qual é dado o nome de vencimento que segundo Odete Medauar, 2014:

*“Denomina-se vencimento, no singular; a retribuição, em dinheiro, pelo exercício de cargo ou função pública, com valor fixado em lei. Em geral, o vencimento é simbolizado por letra, número ou pela combinação de ambos, denominado referência; a cada referência corresponde importância em dinheiro”. (ODETE MEDAUAR, 2014)*

Essa denominação por sua vez, corresponde àquilo que o servidor recebe por exercer o seu cargo, desempenhando suas funções, sendo os valores definidos em lei, ou seja, cada servidor tem sua remuneração conforme o seu cargo. Estas questões estão definidas no Quadro de Pessoal do Ente Público.

Para fixar o vencimento é preciso observar, conforme artigo 39, § 1º, da Constituição Federal, já devidamente citado, a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade de cada cargo, os requisitos para a investidura e as peculiaridades do mesmo.

Ainda o servidor tem o direito de receber décimo terceiro salário, salário-família, adicional noturno, horas extras, adicional de férias, e ainda quando for o caso, diárias e ajudas de custo, que não são acrescidos aos seus salários, mas sim pagos conforme a necessidade de algum tipo de deslocamento da sede até outro lugar, para tratar de assuntos de interesse da administração pública.

## 4 - ESTÁGIO PROBATÓRIO- ESTABILIDADE X EFETIVIDADE

A estabilidade é um assunto que muitos confundem ao se referirem aos servidores públicos,

por entenderem que após o mesmo ser aprovado em concurso torna-se efetivo na carreira pública. O certo é que o servidor só se torna efetivo com o cumprimento do estágio probatório. Antes desse prazo o servidor está em estabilidade ordinária, um tipo de experiência e pode ser exonerado do cargo a qualquer momento, em especial caso cometa alguma falha ou delito grave no exercício de suas funções.

Com base nesses comentários, observemos o texto constitucional abaixo:

*Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

*§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

*I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

*II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

*III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

*§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

*§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

*§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (BRASIL. Brasília, DF: Palácio do Planalto. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, de 05 de Outubro de 1988).*

Portanto, dentro do estágio probatório, que tem durabilidade de três anos, a administração pode executar avaliações de desempenho periodicamente, composto por uma comissão julgadora designada, para verificar a aptidão para o cargo, de servidor que recentemente tomou posse, onde o mesmo será constantemente avaliado. Mesmo assim, muitos órgãos de administrações públicas têm sofrido com o seu quadro funcional, por não terem um pessoal qualificado na Gestão de Pessoas para realizar essas avaliações, o que leva a efetivar servidores desqualificados e que não atendem ao perfil daquela função pública, descumprindo assim com a finalidade de bem servirem e muitas vezes trazendo prejuízos ao erário, uma vez que não desempenham com eficiência suas atribuições.

Estando o servidor efetivado, após cumprido todos os trâmites do estágio probatório, o mesmo passa a ter estabilidade e também pode contar com o plano de carreira, que é um conjunto de ações que permite crescimento profissional e melhorias de salários, e se for de sua vontade pode permanecer no serviço público até a sua aposentadoria.

## 5 - CARGO COMISSIONADO

Os cargos comissionados foram criados com a finalidade de exercer a confiança, aos olhos do gestor público, que o nomeia para responder por determinada pasta ou secretaria por prazo incerto,

ou até ao final de sua gestão de mandato eletivo, ao contrário disso passa a ferir a constituição, e a burlar o concurso batendo de frente com o princípio da isonomia. Segundo o Art. 37 da Constituição Federal, 1988:

*“V- As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento;” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)*

Se referindo apenas aos cargos em comissão podemos verificar que os mesmos são destinados à direção, chefia e assessoramento dos órgãos públicos, ou seja, de natureza acessória, não se podendo comissionar pessoas em cargos que precisam ser providos por concurso, ou para desempenharem atribuições de natureza técnica, como por exemplo, a de um contador público.

Estas situações muitas vezes são difundidas pela mídia, de forma escandalosa, pois somos sabedores que é muito comum acontecer em todos os níveis de governo, burlando-se de alguma forma o concurso, ou como meio de favoritismo e benefício a determinada pessoa, conseqüentemente, deixando-se de nomear candidatos aptos e aprovados em concursos públicos, que estão esperando a sua vez na lista convocatória. É válido lembrar que os concursos possuem prazos de validade, já devidamente fundamentados nesta produção científica e por muitas vezes, concursos realizados expiram seus prazos e candidatos são privados de serem convocados a assumirem sua vaga, tendo que realizar todo o processo novamente, por consequência de chefias, ou gestores que agem de má fé, por uma questão ou outra. É comum também a prática do nepotismo de uma forma mascarada, utilizando-se de cargos criados para assessoria, com ocupantes desenvolvendo funções técnicas e em muitas das situações por parentes, ou correlatos dos próprios gestores.

Nas palavras de CELSO ANTÔNIO BANDEIRA DE MELLO<sup>[1]</sup>, in verbis:

*“Os cargos de provimento em comissão (cujo provimento dispensa concurso público) são aqueles vocacionados para serem ocupados em caráter transitório por pessoa de confiança da autoridade competente para preenchê-los, a qual também pode exonerar ad nutum, isto é, livremente, quem os esteja titularizando”. (Artigo: A Disciplina Constitucional e Legal sobre os Cargos de Provimento em Comissão, Publicado em 12/2012)*

Ainda, os nomeados para cargos de livre nomeação e exoneração (comissionados), devem manter seu vínculo empregatício com a administração de pelo menos no mínimo coincidente com o período em que o gestor que o nomeou, estiver no exercício de seu mandato eletivo, e não permanentemente como configura o direito daquele nomeado através de concurso público de provas e provas e títulos.

## **6 - LIMITE ESTABELECIDO PARA GASTO COM PESSOAL**

A Lei complementar nº 101, de 04 de Maio de 2000, denominada de Lei de Responsabilidade Fiscal, além de “estabelecer normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal”, cria mecanismos quanto às aplicações das receitas, estabelece medidas para a efetuação das despesas, define questões para a dívida e endividamento público, e dentre muitos outros regramentos, delimita as despesas e gastos com pessoal.

Além da sua importância enquanto que mecanismo regulador que prevê um maior controle nas contas públicas, a LRF passa a controlar o governo, na questão de gastos com pessoal (folha de pagamento) dentro de limites pré-estabelecidos, que ficaram definidos conforme artigo 19.

De uma forma representativa, mas seguindo a estrutura regulamentada na lei, mais especificamente no seu artigo 20, segue abaixo os percentuais limitadores de gastos com pessoal de cada poder:

**Quadro1:** Demonstrativo dos limites de gastos com pessoal

**Para a União**, os limites máximos para gastos com pessoal (50% da Receita Corrente Líquida) são assim distribuídos:

- 2,5 % para o Poder Legislativo, incluindo o Tribunal de Contas
- 6 % para o Judiciário
- 0,6 % para o Ministério Público da União
- 3 % para custeio de despesas do DF e de ex-territórios
- 37,9% para o Poder Executivo

**Nos Estados**, os limites máximos para gastos com pessoal (60% da Receita Corrente Líquida) serão:

- 3% para o Poder Legislativo, incluindo o Tribunal de Contas
- 6% para o Poder Judiciário
- 2% para o Ministério Público
- 49% para as demais despesas de pessoal do Executivo.

**Nos Estados**, os limites máximos para gastos com pessoal (60% da Receita Corrente Líquida) serão:

- 3% para o Poder Legislativo, incluindo o Tribunal de Contas
- 6% para o Poder Judiciário
- 2% para o Ministério Público
- 49% para as demais despesas de pessoal do Executivo.

*Fonte: LRF 101/2000 – Artigo 20.*

Os fatores que abrangem estes cálculos estão limitados as suas “Receitas Correntes Líquidas”, que são calculadas levando em consideração particularidades de cada ente e de acordo com instruções normativas de entendimentos normatizadas pelos respectivos Tribunais de Contas dos jurisdicionados.

Antes da LRF abranger estes limitadores, os limites para despesa de pessoal estavam previstos na Lei Complementar no. 96 de 31 de maio de 1999, denominada Lei Rita Camata II, aprovada pelo Congresso Nacional. Ocorre que os Poderes Legislativo e Judiciário, ficaram fora do alcance dessa lei. Agora, com a Lei de Responsabilidade Fiscal isso mudou e os limites são aplicados a todos os Poderes e as três esferas de governo.

Mediante estas abordagens claras, entendidas à luz dos rigores desta lei, caso o governante verificar que ultrapassou os limites para despesa de pessoal, deverá tomar providências para se enquadrar ao estabelecido no prazo de oito meses. Mas, se depois disso, continuarem a existir excessos, ele sofrerá penalidades e privações, por meio de sanções aplicadas pelos Tribunais de Contas da jurisdição de cada Estado, até retornarem ao cumprimento de seus limites. A partir da entrada em vigor da LRF, houve uma regra de transição, que permitiu que os excessos de despesa com pessoal fossem eliminados nos dois exercícios seguintes, sendo - no mínimo, 50% do excedente por ano, mas nos dias de hoje se pratica apenas os limitadores constantes na lei.

## 7 - CONCLUSÃO

Ao desenvolver este artigo é possível considerar que o concurso público permanecerá a ser visto como a melhor maneira de recrutar profissionais, sendo um procedimento apenas para entidades públicas, por estas estarem cumprindo apenas com interesse coletivo da sociedade. E como a administração pública de qualquer ente das esferas de poder tem a obrigação de cumprir com o interesse coletivo da sociedade, deveria regular e manter um órgão de Gestão Pessoal, mais efetivo, para que não ocorressem tantos problemas com os servidores efetivados. Como o Departamento De Pessoal é responsável por toda vida funcional, estes órgãos deveriam ser tratados com mais rigor. O caso dos cargos comissionados

é uma questão política, e para que seja levado a sério é preciso que os próprios governantes tenham consciência de todas as leis, e prestem seus serviços de qualidade e que satisfaça da forma correta, a coletividade como um todo. Já os limites de gastos com pessoal, precisam ser rigorosamente seguidos, para que a administração não venha ser punida e juntamente com ela todos os munícipes prejudicados de forma indireta. Esses gastos normalmente ultrapassam os limites pelo excesso de funcionários comissionados que em muitos casos são admitidos, sem necessidade extrema, ou apenas por conluio de cunho político, sendo esta, mais uma questão que precisa ser resolvida.

## 8 - AGRADECIMENTOS

“Em primeiro lugar agradeço a Deus por ter dado a oportunidade de concluir um curso acadêmico, e conseqüentemente minha família que me apoiou em todo momento. Aos professores e ao colegiado que mostrou seu compromisso em passar o conhecimento”.

---

## REFERÊNCIAS

- SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. 3. ed. Atlas, 2010. 60p.
- CONTAS, Tribunal de. **Recursos Humanos na Administração Pública**. ed. TCE/PR, 2001. 26p.
- MACEDO, N. D. de. **A biblioteca universitária: o estudante e o trabalho de pesquisa**. 1980. Tese (Doutorado) - Faculdade de Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Concurso Público e Direito dos Candidatos**.
- CASTRO, Cleber Andriotti. **Afinal, o que é plano de carreira**. Disponível em < <http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/8752/afinal-o-que-e-plano-de-carreira.html>>. Acesso em: 15 maio 2015.
- MONTEIRO, Leandro. **Os limites da despesa pública com pessoal: Balizamentos para a efetivação do princípio da eficiência**. Disponível em < [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=6851](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6851)> Acesso em 15 mai 2015.
- MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 18 ed. Revista dos Tribunais, 2014. 308p.
- MEDINA, José Miguel Garcia. **Constituição Federal Comentada**. 3. Ed. Revista dos Tribunais, 2014. 277p.
- Supremo Tribunal Federal. **Súmula Vinculante nº 13**. Brasília. Ano 2008. Disponível em: < <http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=13.NUME.%20E%20S.FLSV.&base=baseSumulasVinculantes>>. Acesso 21 Maio 2015.
- Palácio do Planalto. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, Brasília. Ano 1988. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em 21 de Maio de 2015
- Site: <<http://jus.com.br/artigos/12040/a-publicacao-dos-atos-administrativos-e-das-leis-municipais-na-imprensa-oficial-a-luz-do-principio-constitucional-da-publicidade#ixzz3anozLco9>>. Acesso em 21 de Maio de 2015.
- Ministério da Previdência Social. Brasília. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/noticias/beneficios-indice-de-reajuste-para-segurados-que-recebem-acima-do-minimo-e-de-623-em-2015/>. Acesso em 22 de Maio de 2015.
- Site: <<http://jus.com.br/artigos/23310/a-disciplina-constitucional-e-legal-sobre-os-cargos-de-provimento-em-comissao/2>> Artigo: A Disciplina Constitucional e Legal sobre os Cargos de Provimento em Comissão, Publicado em 12/2012, Autoria de Victor Aguiar Jardim de Amorim. Acesso em 22 de Maio de 2015.

# A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL CONTÁBIL NA FORMALIZAÇÃO DO MOTORISTA AUTÔNOMO

*Adiléia Ribeiro Santos<sup>1</sup>*

*Andréia Aparecida Rodrigues da Silva<sup>2</sup>*

**Área de Concentração:** Ciências Contábeis  
**Grupo de Trabalho:** Contabilidade Tributária

## RESUMO

A crescente busca das grandes transportadoras por empresas e não mais por motoristas autônomos, fez com que os mesmos viessem a abrir seu próprio negócio, mesmo a Lei oferecendo alguns benefícios para esse profissional. Essas grandes empresas para as quais os motoristas autônomos agregados prestam serviços estão exigindo que os mesmos se tornem prestadores de serviços para que não gerem vínculo empregatício, evitando assim possíveis reclamações trabalhistas. Este trabalho tem como objetivo demonstrar a importância do profissional contábil na formalização de uma empresa. Com base na problemática abordada, este estudo, utilizou-se da pesquisa qualitativa explicativa buscando apurar as informações, respondendo assim os questionamentos aqui propostos, demonstrando a importância do profissional contábil na formalização desses novos clientes que foram em busca de informações e melhores esclarecimentos quanto a esse novo desafio e evidenciando que o profissional contábil é indispensável tanto na formalização quanto no bom desenvolvimento de uma empresa.

**Palavras-chave:** *Motorista Autônomo, Formalização, Profissional Contábil.*

## ABSTRACT

The increasing search for companies by major carriers and not by autonomous drivers, made them open your own business, even the law offering some benefits to this professional. These large companies for which the aggregate autonomous services provide drivers are demanding that they become service providers that do not generate employment contract thereby avoiding potential labor claims. This work aims to demonstrating the importance of accounting professional in the formalization of a company. Based on the issues, this study has used an explanatory qualitative research seeking to ascertain the information, answering the questions proposed here, demonstrating the importance of accounting professional in the formalization of these new customers that were in search of information and better information to this new challenge and demonstrating that the accounting professional is essential both in formal as well on the development of a company.

**Key-words:** *Autonomous Driver, Registration, Accounting Professional.*

## 1 - INTRODUÇÃO

O transporte rodoviário é um dos maiores modais existentes no Brasil, tendo uma participação significativa na economia brasileira, uma vez que movimenta todos os tipos de mercadorias que se possa

1 - Mestre em Ciências Sociais Aplicadas – Universidade Estadual de Ponta Grossa. Professora dos colegiados de Ciências Contábeis, Administração e Direito da Faculdade de Telêmaco Borba – e-mail: adileia.ribeiro@uol.com.br

2 - Graduada no curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Telêmaco Borba – e-mail: andreia-rodrigues-17@hotmail.com



imaginar. Ele está presente nas micro, pequenas e grandes empresas, transportando mercadorias para o comércio e principalmente para a indústria e agricultura brasileira.

É considerado o maior responsável pela distribuição de cargas, o único que leva aos consumidores bens essenciais de consumo e às indústrias os insumos para a fabricação desses bens. Segundo o Informe Publicitário (2014) envolve mais de 60 mil empresas, 700 mil transportadores autônomos, e gera cerca de 2,5 milhões de empregos.

O transporte rodoviário é um dos setores que mais cresce no país, devido à grande necessidade do fluxo de mercadorias por ele transportado. Apesar de termos outros meios de transporte mais baratos como o ferroviário, por exemplo, não temos estrutura o suficiente para atender as demandas necessárias com tanta precisão como o rodoviário.

Os transportadores autônomos em sua maioria são responsáveis pela movimentação da economia do país através do transporte. Essa atividade que trabalha de maneira irregular, está sendo “obrigada” pelas grandes transportadoras a deixar a informalidade buscando aderir à formalização. Desta forma não tendo mais opções, os motoristas autônomos estão buscando orientações de um contador, para se formalizarem; abrem seu próprio negócio, obtendo assim mais lucro do que se estivessem só agregados a outra empresa, ou seja; não ficam apenas com uma porcentagem da carga e sim com o valor inteiro do transporte, podendo receber o lucro e contribuir com o INSS para benefício próprio.

O motorista autônomo já formalizado estabelece sua própria carga horária, até porque o instrumento utilizado para o seu trabalho, é próprio, ou seja, seu caminhão/carreta, possibilitando que ele seja o empregado e ao mesmo tempo o seu próprio patrão, tornando -se um prestador de serviço diferente do que está proferido no art. 3º da CLT que nos diz que “Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”.

Sendo assim, uma vez que uma empresa contratar seus serviços ele só terá responsabilidade pela sua previdência social e os impostos incidentes sobre os serviços prestados.

Com isso, fica uma questão a ser respondida: como mostrar ao motorista autônomo as informações referentes à sua formalização como empresa?

Dessa forma este trabalho tem como objetivo verificar qual a importância do profissional contábil (contador), no auxílio ao motorista autônomo a se formalizar.

Para atingir essa meta, outros objetivos são propostos secundariamente:

1. Destacar a importância do contador para com esses novos clientes que passam de autônomos -agregados à prestadores de serviços;
2. Demonstrar suas novas obrigações como pessoa jurídica visando um melhor entendimento junto a esses clientes.

Buscando a estruturação deste trabalho, iniciou-se o estudo por meio de pesquisa bibliográfica, analisando livros, revistas, textos e sites que tratam da importância do tema abordado no contexto empresarial e social.

Com base na problemática abordada neste estudo, utilizou-se uma pesquisa qualitativa explicativa buscando apurar as informações de forma que pudesse compará-las uma com a outra, respondendo assim os questionamentos aqui propostos. A pesquisa explicativa tem o ambiente de trabalho como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento chave.

*A pesquisa explicativa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a coerência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas (GIL, 1999, p. 44).*

Ao final deste trabalho, serão apresentadas as considerações a respeito do tema, demonstrando a importância do profissional contábil na formalização do motorista autônomo, no que diz respeito a

sua contribuição na formação desses novos clientes, além da importância dele após a abertura dessas novas empresas de modo que possa estar sempre orientando, conduzindo e direcionando nas tomadas de decisões.

## **2 - A IMPORTÂNCIA DO CONTADOR NO AUXÍLIO À FORMALIZAÇÃO DO MOTORISTA AUTÔNOMO**

### **2.1 - A relação do Contador com seus novos clientes**

#### **2.1.1 - O Contador**

O contador é um profissional formado, de extrema confiança de seus clientes, além de ser o responsável pelas informações da empresa, pela qual ele tem responsabilidades. É um dos poucos que tem total acesso a essas informações. Tem como principal característica, a sua honestidade, dentre várias outras qualidades, uma vez que os dados e informações passadas vão servir para a tomada de decisões.

De acordo com MARION (2009):

*Denomina-se técnico em contabilidade aquele que cursou Contabilidade em nível técnico (médio). Após o término do curso superior (3º grau) de Contabilidade, o profissional é chamado contador ou bacharel em Ciências Contábeis. Tanto o técnico em Contabilidade quanto o contador podem ser chamados contabilistas, e ambos podem, legalmente, ser responsáveis pela contabilidade das empresas, analistas de balanços, pesquisadores contábeis etc. O contador, porém, está habilitado a exercer outras atividades não cabíveis ao técnico em Contabilidade. Essas atividades são:*

- *Auditoria: exame e verificação da exatidão dos procedimentos contábeis.*
- *Perícia contábil: investigação contábil de empresas motivada por uma questão judicial (solicitada pela justiça).*
- *Professor de Contabilidade: para ser professor de curso superior, exige-se pós-graduação. (MARION, 2009, p.30)*

Quando se pensa em contador o que se tem em mente é um profissional com bastante visão empresarial, seguro de suas ações e informações, uma pessoa que transmite sabedoria, sempre muito organizado e flexível às constantes mudanças tecnológicas, e fiscais.

Ao longo dos anos, o contador tem sido visto de maneira diferente, antes era considerado como um simples fornecedor de dados contábeis e hoje é considerado elemento com participação direta na administração da empresa junto aos sócios, contribuindo de forma relevante para o crescimento da empresa.

Segundo SMIJTINK (2014), presidente do CRCPR, a Receita Federal impôs cinco novas atribuições ao profissional contábil:

*Hoje, passamos boa parte do nosso tempo cumprindo prazos, normas, regulamentos, resoluções, leis; preenchendo guias, formulários, declarações, atendendo notificações, provido o fisco de informações, treinando pessoal para atender essas exigências. Além disso, ainda somos punidos com pesadas multas. Esta situação está comprometendo o exercício da profissão contábil no Brasil. (SMIJTINK, Maurício Fernando Cunha, CRCPR, online, 2014).*

Ainda segundo SMIJTINK (2014), as obrigações do contabilista resumem-se em:

*Federais, estaduais ou municipais, as obrigações acessórias, embora devidas por empre-*

*sas, são responsabilidades dos contabilistas. É por isso que recai sobre ele a multa por atraso ou falha. Além disso, o novo Código Civil instituiu a responsabilidade solidária pela qual o contabilista assume, juntamente com o seu cliente, a responsabilidade por atos dolosos, perante terceiros, em todas as situações, correndo o risco de sofrer ações cíveis e criminais. (SMIJTINK, Maurício Fernando Cunha, CRCPR, online, 2014).*

O contador assume, juntamente com o seu cliente, a responsabilidade por atos dolosos, perante terceiros. Portanto, ele responderá por todas as informações por ele transmitidas, se ele transmitir balanços falsos/simulados, ele responderá pelas suas ações perante a justiça civil ou criminal, conforme o previsto no artigo 342 do Código Penal que trata do falso testemunho ou falsa perícia. O contador é considerado responsável solidário pela empresa em que presta serviços contábeis, pois as informações transmitidas serão entendidas como sendo de sua parte.

A contabilidade é uma área bastante concorrida pois a cada empresa que surge automaticamente necessitará de um contador, e, será ele quem determinará qual o regime tributário adequado para determinado tipo de empresa, estará à frente dos negócios do cliente, tornando-se muito importante para o crescimento da mesma, pois é por meio de suas informações exatas, que o empresário irá tomar suas decisões.

Segundo Iudícibus (1994), citado por NOCÊRA (2010):

*uma empresa sem contabilidade é uma empresa sem histórico, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento, seu futuro; não terá ficha cadastral, como também dificuldade de conseguir empréstimos bancários. As funções de um contador ou escritório de contabilidade não se limitam a apurar os impostos e manter a contabilidade em dia, ele deve contribuir em todas as áreas da empresa com o objetivo de oferecer ao empresário as ferramentas necessárias para a preservação do seu patrimônio e a gestão dos negócios. (IUDICIBUS, 1994, NOCÊRA, 2010, p. 7)*

Toda empresa necessita de, no mínimo, um contador, que além de ser o transmissor de informações, deve ser também o orientador, ou seja, o contador além de ter como obrigação executar toda a parte contábil, tem também o dever de orientar os seus clientes, de maneira simples e de fácil entendimento aos leigos. Não pode ficar limitado ao desempenho da função de informante, pois possui papel de destaque nas empresas.

### **2.1.2 - Formalização**

Formalização é estar dentro das normas ou cláusulas impostas pela Lei, ou seja, formalização de empresa é a abertura de um ramo de atividade seja ela de prestação de serviço ou qualquer outro tipo de atividade.

No caso dos motoristas autônomos que antes trabalhavam de forma irregular (sem reconhecimento legal) perante a lei, buscam se formalizar deixando de trabalhar como agregados tornando-se empresa, vindo a existir no “papel”, obtendo desta forma as documentações necessárias (CNPJ, INSCRIÇÃO ESTADUAL, CONTRATO SOCIAL), ficando desta forma registrada perante os órgãos competentes, conforme a legislação impõe.

Para que se chegue aos objetivos citados acima segundo o SEBRAE ES (2014) é necessário seguir as seguintes regras:

*A constituição de uma empresa depende de uma série de providências, bem como da inscrição em vários órgãos públicos, podendo ser adotadas as seguintes espécies jurídicas:*  
*Empresário*

*É a forma em que o Titular responde pelo próprio negócio. Não há sócios. O nome da empresa é o nome do empresário, por extenso ou abreviado. Nesta modalidade de constituição, a responsabilidade da Pessoa Física é ilimitada, pois, responde com seus bens pessoais pelos atos da Pessoa Jurídica.*

*Sociedade*

*A Sociedade é a forma de constituição de empresas em que duas ou mais pessoas, juridicamente capazes, se reúnem contratualmente para a exploração de um objetivo comum.*

*Os principais tipos de sociedade são:*

*a) a Sociedade Empresária*

*As Sociedades Empresárias são empresas constituídas para exercer atividades mercantis, ou seja, atividades agropecuárias, industriais ou comerciais, com registro nas Juntas Comerciais.*

*Dentro dessa modalidade existem outros tipos de societários, a saber:*

*I- Sociedade em Nome Coletivo;*

*II- Sociedade Comandita Simples;*

*III- Sociedade Limitada;*

*IV- Sociedade anônima;*

*V- Sociedade em Comandita por Ações.*

*Vale observar, porém, que mesmo que a sociedade tenha natureza civil, quando constituída sob a forma de sociedade anônima, assume caráter mercantil, para efeitos legais.*

*b) Sociedade simples*

*As Sociedades Simples são constituídas para praticarem atividades de prestação de serviços de Profissões Intelectuais, de Natureza Científica, Literária ou Artística, com registro no Cartório de Registro Civil das Pessoas Físicas e Jurídicas.*

*Nos dois tipos de sociedade citados, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social. (SEBRAE ES, online, 2014).*

Dentre as Sociedades citadas acima, as mais utilizadas na constituição de uma empresa para o ramo de transporte de cargas são as de Empresário Individual, Sociedade Limitada:

- **Empresário Individual:** é quando a pessoa física se utiliza do próprio nome na formação de uma atividade empresarial, ou seja, ele trabalha sozinho, não necessitando de um sócio, pois se beneficia de seu próprio capital.
- **Sociedade Limitada:** é composta por dois ou mais sócios, sendo que a responsabilidade de cada um é limitada ao capital investido.

### 2.1.3 - Autônomo

O motorista autônomo é a pessoa física, que trabalha por conta própria através de um contrato de trabalho temporário, ou seja, um profissional que é contratado pela Empresa B (contratada) para executar o serviço pretendido pela Empresa A (contratante). Esse profissional terá como missão cumprir o prazo de entrega estipulado pelo contratante. A empresa B receberá pelo serviço prestado por esse autônomo, vindo a pagar posteriormente a porcentagem recebida pelos serviços prestados, o que para ela é excelente, pois recebe o dinheiro “limpo”, sem ter responsabilidades pelo motorista e muito menos com as despesas geradas pelo caminhão, ficando assim só com o lucro da “viagem” feita por esse motorista autônomo.

As grandes transportadoras estão preferindo contratar empresas ao invés de motorista autônomo, pois apesar de ela ter “lucro” acaba que se ela permanecer com esse motorista cria vínculo empregatício e pode gerar reclamatória trabalhista, e sendo assim eles impõem que esses autônomos se tornem empresas.

De acordo com o site da TORTUGA (2014):

*O autônomo é proprietário do veículo. Ele é responsável pelo gerenciamento das receitas (fretes) e despesas (diesel, pedágio, manutenção, financiamento, pneus, rastreamento, etc.). Como não possui vínculo empregatício, deve efetuar e organizar os valores recolhidos para a Previdência Social para garantir sua aposentadoria. Como é dono do seu próprio negócio, tem controle sobre seus horários e condições de trabalho. Sua perspectiva de ganho é sobre os fretes contratados, por isso é importante muito planejamento, disciplina e espírito empreendedor (TORTUGA, online, 2014)*

O motorista autônomo apesar de contribuir muito na economia é um “profissional” pouco conhecido pela classe trabalhadora, pois para as grandes empresas de transporte rodoviário, ele é só um prestador de serviço sem vínculos empregatícios. Essas empresas fecham negócio com outras grandes empresas e contratam motorista autônomo para executar os serviços por ela combinado. Esses serviços são contratados quando a procura é maior que a capacidade da empresa, fazendo então com que a empresa procure o profissional autônomo para executar esse serviço.

Os motoristas autônomos têm os direitos e deveres iguais aos demais motoristas, exceto em se tratando dos direitos relacionados ao motorista registrado em carteira que tem os benefícios assegurados pela empresa em que eles trabalham e os direitos defendidos pelos sindicatos responsáveis ( INSS, FGTS, 13º SALÁRIO e etc.)

Segundo a Emenda Constitucional nº 64 de 04 de fevereiro de 2010 o Art.7º nos diz que:

*São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:*

- I – relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos da lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;*
- II – seguro-desemprego, em caso de desemprego involuntário;*
- III – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço. [...]*

De acordo com a Agência Nacional de Transportes Terrestre (ANTT), os Profissionais de transportes autônomos de caminhões são em torno de 832.005, conforme registros emitidos e de 163.752 para empresas, o que em média se tem 993.314 veículos para autônomos e de 1.190.787 para empresas.

**Figura 1:** Registro Nacional de Transporte Rodoviário de Cargas - RNTRC.

Transportadores - Frota de Veículos			
Tipo do Transportador	Transportadores e Frota de Veículos Registros Emitidos	Veículos	Veículos/ Transportador
Autônomo	832.005	993.314	1,2
Empresa	163.752	1.190.787	7,3
Cooperativa	400	17.836	44,6
<b>Total</b>	<b>996.157</b>	<b>2.201.937</b>	<b>2,2</b>

Fonte: ANTT, online, 2014.

### 2.1.4 - O Contador no auxílio a formalização de empresas

Com o surgimento desses novos clientes surge uma nova empresa e um desafio é lançado, pois além de fazer a abertura da empresa desejada, o profissional contábil terá de fazer com que o seu clien-

te entenda todo o processo que será realizado e das responsabilidades a partir de agora enquanto que empresário (empresa).

O contador tem grande participação ou contribuição na formação da empresa e do empresário, ou seja, através de suas informações e esclarecimentos de dúvidas apresentadas por esses clientes, por isso o contador deverá estar sempre atento e muito bem informado, pronto para atendê-los, afinal de contas são pessoas leigas buscando a informação diante de um profissional.

Os primeiros passos a serem seguidos são a escolha do tipo de empresa Individual ou Limitada. Para a abertura das mesmas tanto para Empresário Individual quanto para Limitada o próximo passo será fazer o registro na Junta Comercial, para estabelecer a natureza das atividades constantes do objeto social, inscrição na Receita Federal (CNPJ - Cadastro Nacional de pessoa Jurídica), Secretaria da Fazenda do Estado para que se faça a inscrição estadual e ICMS (Imposto sobre operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre prestações de Serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação), na Prefeitura Municipal para que sejam feitos os procedimentos necessários e se possa obter o alvará de funcionamento da empresa.

Segundo o SEBRAE ES (2014), o registro da empresa inicia-se com o arquivamento dos atos constitutivos em um dos órgãos a seguir:

*a) JUCEES - Junta Comercial do Estado do Espírito Santo: órgão responsável pelo registro da firma individual e das sociedades comerciais; ou*

*b) Cartório de Registro Civil das Pessoas Físicas e Jurídicas: órgão que faz o registro das sociedades prestadoras de serviços.*

*Registro em Outros órgãos*

*Após o registro no órgão citado acima, dependendo das características da empresa, deverá registrar também na:*

- Secretaria da Receita Federal (CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas);*
  - Corpo de Bombeiros;*
  - Prefeitura Municipal (Alvará de Licença e Funcionamento);*
  - Secretaria de Estado da Fazenda (Inscrição Estadual);*
  - Prefeitura Municipal (Cadastro Mobiliário de Contribuintes);*
  - INSS - Instituto Nacional do Seguro Social;*
  - Outros Órgãos Públicos e Entidades de Classe (Inspeções, Registros, Licenças, etc.).*
- (SEBRAE ES, online, 2014)*

O mais comum a ser desenvolvido em um processo de abertura de empresas desse ramo de atividade é fazer o Registro na Junta Comercial. Após a abertura da empresa será necessário escolher o tipo de tributação que ele poderá se enquadrar, se será Optante pelo Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real. Lembrando que toda empresa inicia-se sendo Normal (Lucro Presumido).

## **2.2 - O Contador na formalização do motorista autônomo no que se referem às suas obrigações**

Após a abertura da empresa o contador deverá seguir todos os passos conforme a lei exige, e caberá a ele apresentar ao cliente os direitos e deveres de uma empresa, qual tipo de regime será o adequado para ele; deverá também mostrar a importância da contribuição do INSS para sua aposentadoria futuramente, de modo que ele possa enxergar essa diferença antes como autônomo e agora como empresa.

Empresa individual é aquela constituída sem sócios, ou seja, existe apenas o nome do titular da empresa no Contrato Social. Já as limitadas são aquelas formadas por mais de um sócio; ambas podem ser enquadradas como ME (Micro Empresa) ou EPP (Empresa de Pequeno Porte). As ME podem faturar até 360.000,00 enquanto que as EPP são acima de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00.

De acordo com o site do Ministério da Previdência Social a Lei nº 9.876, consolidou os segurados antes pertencentes à categoria “empresária”, “autônoma” e “equiparada a autônomo” em uma única ca-

tegoria, sendo “contribuinte individual”. Esta categoria é composta por aquelas pessoas que trabalham por conta própria (autônomos) e pelos trabalhadores que prestam serviços de natureza eventual a empresas, sem vínculo empregatício.

Para os autônomos que prestarem serviços a uma ou mais empresas deverão cumprir com o que a Lei impõe, sendo de responsabilidade da empresa, descontar (11%) de INSS sobre o valor bruto do serviço, ficando sempre atento ao teto máximo do salário fixado em Portaria do Ministério da Previdência.

De acordo com RIBEIRO,(2003), o:

*Salário de contribuição do contribuinte individual é a remuneração auferida em uma ou mais empresas ou pelo exercício da atividade (art. 5º, Decreto 3048/99).*

*O salário de contribuição tem um limite máximo que é fixado por Portaria do Ministério da Previdência, conforme artigo 214, § 5º, do Decreto 3048/99).*

*Assim, regra geral o contribuinte individual deverá pagar ao INSS 20% dos seus rendimentos brutos até o limite do salário de contribuição fixado em Portaria do Ministério da Previdência. Sobre o valor que ultrapassar tal limite não haverá a incidência. Essa é a regra geral que vale para a contribuição direta do segurado.*

*Se o contribuinte individual prestar serviços a uma ou mais de uma empresa a alíquota de sua contribuição será reduzida para 11% (onze por cento) conforme o disposto no artigo 30 § 4º, da Lei nº 8.212/91, devendo a retenção pela empresa tomadora dos seus serviços ater-se à alíquota reduzida e ainda observar o limite máximo do salário de contribuição (art. 13, § 1º, da IN87/2003), que hoje é de R\$ 1.869,34.*

*Sendo o contribuinte individual que presta serviço à empresa motorista autônomo a remuneração a ser considerada para efeitos da incidência das alíquotas de contribuição ao INSS há de ser a equivalente a 20% (vinte por cento) do rendimento bruto ou do frete (art. 201, § 4º, do Decreto 3048/99).*

*Assim, no caso do motorista autônomo a empresa tomadora dos serviços deverá reter 11% (onze por cento) sobre 20% (vinte por cento) do valor do rendimento bruto pago (conforme artigo 32, da IN nº 89 de 11/06/2003), até o limite máximo do salário de contribuição.*

*No caso de ser o contribuinte individual prestador de serviços para mais de uma empresa no mesmo mês, deverá comprovar a retenção da anterior para que a posterior se atenha ao limite. (RIBEIRO, Marcos Aurélio, online, 2003)*

Também deverá ser descontado do motorista autônomo 1,5% para o Serviço Social do Transporte (SEST) e 1% para o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT) conforme nos diz a Lei 8.706/93 e os decretos 1.007/93 e 1.092/94; a alíquota utilizada é a mesma tanto para empresas quanto para autônomos.

#### Exemplo I:

<b>Faturamento/Mês</b>	<b>R\$ 25.000,00</b>
20% sobre salário do contribuinte autônomo	R\$ 5.000,00
11% empresa deverá recolher	<b>R\$ 550,00</b>
SEST/SENAT - 2,5%	R\$ 125,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 24.325,00</b>

No que diz respeito ao Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) será de 10% do valor recebido pelo transporte conforme Lei 12.794/13 através do seu art. 18º que alterou o art.9º. Segue exemplo da base de calculo abaixo:

**CÁLCULO DO IRRF**

<b>Frete Mensal</b>	R\$ 25.000,00
<b>Calculo do INSS</b> = 25.000,00 x 20% x 11%	R\$ 550,00
<b>Calculo do IRRF</b> = 25.000,00 x 10% = 2.500,00 - 550 (INSS DESCONTADO)	R\$ 1.950,00
1.950,00 x 7,5% (alíquota tabela IRRF) = 146,25	R\$ 146,25
Reduz 134,08 (parcela a deduzir tab. IRRF) = VL IRRF.	R\$ 12,17

O motorista autônomo paga ainda Imposto de Renda de Pessoa Física (IRPF) - Declaração de Ajuste anual; levando em consideração um frete mensal de R\$ 25.000,00 em média totalizando após 12 (meses) R\$ 300.000,00 e tendo como base de cálculo 10% do valor do frete, será informado o valor de R\$ 30.000,00 como rendimento tributável na declaração que aplicados na tabela de IR/Ano, terá como imposto a pagar R\$ 326,60, sendo que o valor que é descontado pela empresa não pode ser utilizado na dedução do imposto na declaração.

Apesar da Lei dar alguns benefícios para o profissional autônomo, as grandes transportadoras para as quais os motoristas autônomos–agregados prestam serviços têm como principal exigência que os mesmos se tornem terceiros (prestadores de serviços), para que não gerem vínculo empregatício evitando possível reclamatória trabalhista.

Em relação à empresa o site do Simples Nacional (2014) nos diz que, pode se enquadrar no Simples Nacional a empresa que for microempresa ou empresa de pequeno porte. Sendo alguns desses requisitos a receita bruta anual em 12 meses que deverá ser de R\$ 180.000,00 a R\$ 3.600.000,000; a empresa que ultrapassar esses valores automaticamente será desenquadrada do Simples e será empresa Normal (Lucro Presumido). Para a empresa com início de atividade, o prazo para a solicitação é de 30 dias contados do último deferimento de inscrição desde que não tenha ultrapassado os 180 dias da inscrição do CNPJ; após perder esse prazo ou se a empresa já teve movimento só poderá fazer a opção no mês de janeiro do ano seguinte.

A arrecadação do contribuinte autônomo é feita através de um carnê que deverá ser preenchido mensalmente com o vencimento todo dia 15 de cada mês. Já em relação ao empresário será recolhida através de uma Guia de GPS com vencimento todo dia 20 de cada mês.

Se optar por permanecer no Lucro Presumido, de acordo com o RIR/99 (Regulamento do Imposto de Renda), terá que arrecadar PIS (Programa de Integração Social), COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), mensalmente com as alíquotas de 0,65 e 3 % respectivamente. E trimestralmente deverá apurar a CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) e IRPJ ( Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica), com as alíquotas de 9 e 15 %. Como o nome já diz lucro presumido é a presunção de um lucro que se entende que a empresa teve, no caso de transporte de cargas a base de cálculo para apuração da CSLL é de 12% e do IRPJ é de 8%.

Para um melhor entendimento seguem exemplos de uma empresa do Simples Nacional e Lucro Presumido em relação ao motorista autônomo, no que diz respeito as suas obrigações mensais:

**Tabela 1:** Demonstração de Pagamento Motorista Autônomo

<b>FATURAMENTO /MÊS</b>	<b>R\$ 25.000,00</b>
<b>AUTÔNOMO</b>	
PRÓ - LABORE - 20%	(R\$ 5.000,00)
INSS - 11%	(R\$ 550,00)
INSS - 20% DIF.	(R\$ 328,05)
SEST/SENAT - 2,5%	(R\$ 125,00)
IRRF - 7,5%	( R\$ 12,17)
IRPF - 7,5% (MENSAL)	(R\$ 68,20 )
<b>TOTAL LIQ.</b>	<b>R\$ 18.916,58</b>

Fonte: a Autora, 2014.



Considerando que o profissional autônomo tivesse um faturamento mensal de R\$ 25.000,00 que multiplicado por 20% (porcentagem considerada como mão de obra), temos um valor de R\$ 5.000,00 que é como se fosse seu pró-labore (retirada do sócio), desse “pró-labore” a empresa contratante tem como responsabilidade reter 11% de INSS e 2,5% de SEST/SENAT.

Se o motorista autônomo for contribuir para o INSS pelo teto máximo (R\$ 4.390,24) ele poderá descontar o valor de INSS que foi retido (R\$ 550,00), visto que a alíquota de INSS para autônomo é de 20% o valor da diferença a pagar será de R\$ 328,05 (R\$ 878,05 – R\$ 550,00).

Para o cálculo de IRRF, a receita prevê como base de cálculo 10% do valor do faturamento mensal (R\$ 25.000,00 x 10% = R\$ 2.500,00) tendo apurado esse valor aplica-se na tabela (conforme tabela pag.), nesse caso a alíquota é de 7,5% , assim R\$ 2.500,00 x 7,5% = R\$ 187,50 menos o valor de R\$ 134,08 que é a dedução permitida pela Receita Federal; o valor de desconto de IRRF será de R\$ 12,17.

Por ser autônomo e para que possa comprovar renda deverá entregar declaração de ajuste anual -Imposto de Renda de Pessoa Física; nessa declaração deverá ser informado 10% do faturamento anual, que no exemplo é R\$ 25.000,00 x 12 = 300.000,00 x 10% = 30.000,00, esse valor será declarado como rendimento tributável para o cálculo do Imposto de Renda que de acordo com a tabela progressiva anual utilizará a alíquota de 7,5% com dedução permitida no valor de R\$ 1.539,70; como segue: 30.000,00 x 7,5% - 1.539,70 = 641,01 valor esse que foi dividido em 12x para demonstração mensal.

**Tabela 2:** Demonstração de Pagamento Empresa Optante pelo Simples Nacional

FATURAMENTO /MÊS	R\$ 25.000,00
<b>EMPRESA SIMPLES NACIONAL</b>	
PRÓ – LABORE	(R\$ 4.390,24)
INSS - 11%	(R\$ 482,93)
IRRF - 22,5%	(R\$ 276,19)
IRPF	R\$ 755,20
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 20.605,85</b>
IMPOSTO S/ Cte - 4,00%	(R\$ 1.000,00)
<b>TOTAL LIQ.</b>	<b>R\$ 19.605,85</b>

*Fonte: a Autora, 2014.*

No caso da empresa optar pelo Simples Nacional, o empresário poderá optar por fazer a retirada de pró labore sobre o teto máximo de R\$ 4.390,24 e sobre esse valor aplica-se a alíquota de 11% de INSS totalizando R\$ 482,93 a pagar de imposto.

Para o cálculo de IRRF, sobre o valor de R\$ 4.390,24 deduz o valor de R\$ 482,93 que foi pago de INSS e a diferença que é de R\$ 3.907,31 que aplicado a uma alíquota de 22,5% = R\$ 879,14 descontado o valor R\$602,96 que é a dedução permitida pela Receita Federal; o valor de desconto de IRRF será de 276,19.

Em se tratando do IRPF declarado anualmente, com base em seu pró-labore ele irá restituir o valor de R\$ 755,20.

Com relação ao imposto federal a ser pago no Simples nacional sobre o faturamento de R\$ 25.000,00 utiliza-se a alíquota de 4% o que resulta um valor de R\$ 1.000,00 a ser pago no Documento de Arrecadação do Simples nacional (DAS).

**Tabela 3:** Demonstração de Pagamento Empresa optante pelo Lucro Presumido

FATURAMENTO /MÊS	R\$ 25.000,00
<b>EMPRESA LUCRO PRESUMIDO</b>	
PRÓ – LABORE	(R\$ 4.390,24)
INSS - (11% +20%) = 31%	(R\$ 620,00)
IRRF - 15%	(R\$ 276,19)
IRPF	R\$ 755,20
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 4.531,23</b>
PIS - 0,65%	(R\$ 162,50)
COFINS - 3%	(R\$ 750,00)
CSLL - BC 12% aliq. 9%	(R\$ 270,00)
IRPJ - BC 8% aliq. 15%	(R\$ 300,00)
TOTAL	R\$ 1.482,50
<b>TOTAL LIQ.</b>	<b>R\$ 18.986,27</b>

*Fonte: a Autora, 2014.*

No caso de a empresa tributar seus impostos pelo Lucro Presumido, poderá fazer retirada de pró-labore sobre o teto máximo de R\$ 4.390,24 e sobre esse valor aplica-se a alíquota de 31% de INSS (11% de retirada e 20% INSS parte da empresa), totalizando R\$ 620,00 a pagar de imposto.

Para o cálculo de IRRF, sobre o valor de R\$ 4.390,24 deduz o valor de R\$ 482,93 que foi pago de INSS (só o 11% de retirada, pois o 20% que é o INSS parte da empresa deve ser pago pelas empresas optantes pelo lucro presumido) e a diferença que é de R\$ 3.907,31 que aplicado a uma alíquota de 22,5% = R\$ 879,14 descontado o valor R\$602,96 que é a dedução permitida pela Receita Federal; o valor de desconto de IRRF será de 276,19.

Em se tratando do IRPF declarado anualmente, com base em seu pró-labore ele irá restituir o valor de R\$ 755,20.

Os impostos federais a serem pagos na tributação pelo lucro presumido sobre o faturamento de R\$ 25.000,00 são: PIS, COFINS, CSLL e IRPJ, cujas alíquotas são: 0,65%, 3%, 9% e 15% respectivamente. Por ser atividade de transporte de cargas a receita prevê base de cálculo para CSLL e IRPJ de 12% e 8% respectivamente.

Diante das demonstrações expostas e sabendo que se trata de uma questão de necessidade de formalização e não de opção por parte dos motoristas, o melhor a ser feito com relação a tributação é que a empresa opte por pagar seus impostos pelo Simples Nacional.

### 3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os transportadores autônomos são responsáveis, pela distribuição de cargas, levando até aos consumidores bens essenciais de consumo e às indústrias os insumos para a fabricação desses bens.

Devido à forma irregular com que trabalhavam, houve a necessidade de formalização por parte dos motoristas autônomos onde com isso surge a figura do profissional contábil que atento à legislação vigente e às mudanças que ocorrem na economia, pode sanar as dúvidas advindas dessa nova empreitada e de certa forma auxiliar e orientar na tomada de decisões.

Será o contador que cuidará do processo de constituição da empresa, definirá a melhor forma de tributação para pagamento do imposto sobre o serviço prestado e do INSS para benefício próprio.

O trabalho em questão é sobre a formalização e não sobre o empregado, o agora empresário, poderá optar pelo que for melhor para ele financeiramente; o que diante do exposto nos exemplos pode – se perceber que a melhor forma é a de se optar pelo Simples Nacional pois as alíquotas são mais baixas se comparados com as alíquotas do Lucro Presumido. Também pode se destacar que para conseguir um

financiamento, por exemplo, umas das primeiras coisas a serem solicitadas pelos bancos são: o Balanço Patrimonial da empresa e o comprovante de rendimento ou faturamento da mesma e do empresário. Quando o empresário faz uma retirada, ele terá um salário fixo e sendo assim ao invés de pagar o IRPF como antes quando era um autônomo onde excedia o valor do IR, ele agora poderá vir a restituir um valor “X” desse imposto até então retido.

Com a contribuição do profissional contábil, essas novas empresas de transporte de cargas praticamente “carregam” o Brasil, que com sua formalização dão o pontapé inicial, pagando impostos, tendo acesso ao crédito, com possibilidade de aumento da frota, gerando novos empregos, enfim, contribuindo para o desenvolvimento da economia do País. Levando-se em conta que toda empresa necessita de, no mínimo, um contador, fica claro a importância desse profissional para o desenvolvimento de uma empresa, porém, o Contador não pode ficar limitado ao desempenho da função de informante, ele deverá estar sempre muito bem preparado para os imprevistos que surgirem ao longo dos seus serviços.

---

## REFERÊNCIAS

ABREU, A. F. de. **Fundamentos e Contabilidade: Utilizando o EXCEL**. São Paulo: Saraiva, 2006.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTE TERRESTRE (ANTT). **Transportadores – Frota de Veículos**. Disponível em: <[http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/20270/Transportadores\\_\\_\\_Frota\\_de\\_Veiculos.html](http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/20270/Transportadores___Frota_de_Veiculos.html)>. Acesso em: 11 de out. 2014.

BRASIL. Lei nº: 12.794 de 2 de Abril de 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12794.htm#art21](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12794.htm#art21)>. Acesso em: 17 de ago. 2014.

BRASIL. Emenda constitucional nº 64, de 4 de Fevereiro de 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc64.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc64.htm)>. Acesso em: 15 de ago. 2014.

BRASIL. Decreto nº: 1092 de 21 de Março de 1994. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/11879052/decreto-n-1092-de-21-de-marco-de-1994>>. Acesso em: 05 de out. 2014.

BRASIL. Decreto Nº: 5.452, de Maio de 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 10 de out. 2014.

BRASIL. Decreto nº: 1007 de 13 de Dezembro de 1993. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/11880425/decreto-n-1007-de-13-de-dezembro-de-1993>>. Acesso em: 05 de out. 2014.

BRASIL. Lei nº: 8.706 de 14 de Setembro de 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1989\\_1994/L8706.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1989_1994/L8706.htm)>. Acesso em: 05 de out. 2014.

COLEÇÃO TORTUGA CÂMARAS DE AR. Disponível em: <<http://www.tortugaonline.com.br/colecao-tortuga-bom-caminhoneiro/negocios/funcionario-autonomo-ou-agregado>>. Acesso em: 30 de set. 2014.

CONTRIBUINTE INDIVIDUAL. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/contribuente-individual/>>. Acesso em: 05 de out. 2014.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DO PARANÁ. **CRCPR pede a redução das multas sobre obrigações acessórias**. Disponível em: <[http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/folha/folha22/reducao\\_obrigacoes.htm](http://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/folha/folha22/reducao_obrigacoes.htm)>. Acesso em: 29 de set. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INFORME PUBLICITARIO: **O Brasil sobre rodas**. Disponível em <[http://www.guiadotrc.com.br/pdfiles/brasil\\_srodas.pdf](http://www.guiadotrc.com.br/pdfiles/brasil_srodas.pdf)>. Acesso em: 30 de jul. 2014.

MARION, J. C. **Contabilidade Básica**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NOCÊRA, M. D. **O Papel da Contabilidade nas Pequenas Empresas**. Telêmaco Borba. Faculdade de Telêmaco Borba - Fateb - Curso de Ciências Contábeis - 2009 - Trabalho de Conclusão de Curso.

PADOVEZE, C. L. **Manual de Contabilidade Básica: Uma Introdução a Prática Contábil**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

REGULAMENTO DE IMPOSTO DE RENDA – RIR/99. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/rir/default.htm>>. Acesso em: 19 de ago. 2014.

RIBEIRO, M. A. **Retenção de INSS de Autônomo**. Disponível em: <<http://www.ntc.org.br/Retencao.htm>>. Acesso em: 17 de set. 2014.

SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO PARANÁ – ESPÍRITO SANTOS (SEBRAE-ES). **Enquadramento, Formalização e Obrigações das Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <[http://vix.sebraees.com.br/es/manualempresario/pag\\_imp\\_man\\_emp.asp?cod\\_assunto=76&ds\\_assunto=Enquadramento,%20Formaliza%E7%E3o%20e%20Obriga%E7%F5es%20das%20Micro%20e%20Pequenas%20Empresas&cod\\_grupo=3](http://vix.sebraees.com.br/es/manualempresario/pag_imp_man_emp.asp?cod_assunto=76&ds_assunto=Enquadramento,%20Formaliza%E7%E3o%20e%20Obriga%E7%F5es%20das%20Micro%20e%20Pequenas%20Empresas&cod_grupo=3)>. Acesso em: 06 de ago. 2014.

SILVA, G. C. da. **Micro Empreendedor Individual (MEI): A Sua Importância Para A Economia Brasileira**. Telêmaco Borba, Faculdade de Telêmaco Borba - Fateb - Curso de Ciências Contábeis - 2011 - Trabalho de Conclusão de Curso.

SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO PARANÁ (SEBRAE). **Simples – Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP)**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr108a200.htm>>. Acesso em: 05 de out. 2014.

SIMPLES NACIONAL. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/servicos/grupo.aspx?grp=4>>. Acesso em: 06 de out. 2014.

# A NOVA TABELA DO IMPOSTO DE RENDA

*Adiléia Ribeiro Santos<sup>1</sup>*

*Mariana Mendes Pesch<sup>2</sup>*

**Área de Concentração:** Ciências Contábeis  
**Grupo de Trabalho:** Contabilidade Tributária

## RESUMO

O imposto sobre a renda é um imposto em que cada contribuinte, tanto pessoa física como jurídica, é obrigado a deduzir uma porcentagem de sua renda média para a receita federal. Essa dedução é feita com base nas informações financeiras de cada contribuinte sempre respeitando a tabela estabelecida pelo órgão fiscalizador. No Brasil ele surgiu em 1922 e com o passar dos anos ele foi sofrendo algumas alterações até os dias de hoje. O dinheiro arrecadado com o imposto de renda é utilizado em vários programas sociais e para melhorias em várias áreas. Existe muita discussão sobre a defasagem na tabela do imposto de renda. Ela acumula defasagem desde 1996, ano em que foi convertida de unidades fiscais para real e até hoje acumula defasagem. O objetivo deste artigo é analisar se a tabela do imposto de renda no Brasil está de acordo com a realidade econômica atual do país. A metodologia utilizada foi a qualitativa explicativa. O que se observou neste artigo foi que a tabela do IR deveria ser corrigida com base na inflação do período e no índice nacional de preços ao consumidor amplo (IPCA). Se corrigida, quem paga imposto hoje em dia não pagaria pois a faixa salarial aumentaria e quem ganhasse menos que R\$ 2.000,00 aproximadamente, estaria isento de pagar o imposto.

**Palavras-chave:** *Imposto de Renda. Contribuinte. Defasagem.*

## ABSTRACT

The income tax is a tax that every taxpayer, both individuals as legal, is required to deduct a percentage of their average income to the IRS. This deduction is based on financial information of each taxpayer always respecting the schedule established by the regulatory agency. In Brazil it began in 1922 and over the years it has undergone some changes to the present day. The money raised from the income tax is used in several social programs and improvements in several areas. There is much discussion about the gap in income tax table. It accumulates gap since 1996, the year he was converted from tax units for real and still builds lag. It should be corrected for inflation for the period and in the national broad consumer price index (IPCA). If corrected, who pays these days not pay tax because the salary range increase, and who earned less than R \$ 2,000.00 approximately, would be exempt from paying the tax.

**Key-words:** *Income tax. Taxpayer. Discrepancy.*

## 1 - INTRODUÇÃO

O imposto de renda surgiu no Brasil em 1922 e tinha como nome Imposto Geral, nesse período ele era cobrado com base no rendimento líquido de cada contribuinte e estava sujeito a uma tabela progressiva.

1 - Mestre em Ciências Sociais Aplicadas – Universidade Estadual de Ponta Grossa. Professora do colegiado de Ciências Contábeis, Administração e Direito da Faculdade de Telêmaco Borba – e-mail: adileia.ribeiro@uol.com.br

2 - Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Telêmaco Borba – e-mail: mari-pesch@hotmail.com

Em 1954 introduziu-se na legislação do imposto de renda, o sistema de desconto na fonte, do tributo que incide sobre os rendimentos do trabalho. Já 1988 ele incidia sobre qualquer tipo de renda e proventos, auferido a qualquer pessoa. Com o decorrer do tempo, ele sofreu algumas alterações até chegar como é atualmente.

A tabela com as alíquotas, que cada contribuinte se encaixa para pagar, é mudada todo ano. Ela é reajustada pela meta de inflação desde 2007.

Muito se tem falado sobre a defasagem da tabela do imposto de renda, com isso uma questão é levantada: há realmente uma defasagem da tabela do imposto de renda? Caso tenha qual o impacto que a tabela causaria às pessoas físicas?

Partindo dessa problemática, o objetivo geral deste artigo é analisar se a tabela do imposto de renda no Brasil está de acordo com a realidade econômica atual do país.

Para atingir este objetivo, outros foram propostos:

- Mostrar como surgiu o imposto de renda no Brasil, sua importância e finalidade.
- Demonstrar como é feito o cálculo da tabela do imposto de renda, verificando a sua defasagem e mostrando qual o impacto para pessoa física nos últimos 4 anos.

## 2 - METODOLOGIA

Para a estrutura deste trabalho, utilizou – se, em relação aos procedimentos técnicos, uma pesquisa bibliográfica, que segundo Gil “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

Com base na problemática abordada foi utilizada uma pesquisa qualitativa. Em relação aos objetivos o artigo caracteriza -se com uma pesquisa explicativa, buscando fatores para compará-los a situações reais. A pesquisa qualitativa tem o ambiente de trabalho como fonte direta de dados.

Para Gil (2002), a pesquisa explicativa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. (GIL, 2002, p. 42)

## 3 - IMPOSTO DE RENDA

### 3.1 - História do Imposto de Renda

Surgiu em 31 de dezembro de 1922, pelo artigo 31 da Lei nº 4.625, tinha como nome imposto geral, era cobrado anualmente e toda pessoa física e jurídica seria obrigada a pagar. Ele foi muito criticado, pois foi considerado muito complexo e assim não foi implementado de imediato. Ele foi cobrado com base no rendimento líquido de cada contribuinte e estava sujeito a uma tabela progressiva.

Com o passar dos anos várias alterações foram feitas na legislação, e em 1954, com o artigo 12 § 5º da Lei nº 2.354, de 29 de novembro de 1954, se introduziu na legislação o sistema de desconto na fonte, do tributo que incide sobre os rendimentos do trabalho.

Segundo a Receita Federal A Lei nº 7.713 de 22 de dezembro de 1988 promoveu profundas alterações na legislação do imposto de renda. A partir de 1º de janeiro de 1989, o imposto de renda de pessoas físicas passou a ser devido, mensalmente, à medida que os rendimentos e ganhos de capital fossem percebidos. O imposto incidia sobre o rendimento bruto, sem qualquer dedução. Foi desmontada a estrutura tributária instituída em 1926.

A ideia era substituir a base anual do imposto pelo sistema de bases correntes, com o ajuste mensal do imposto. No regime de bases correntes o objeto e o período de incidência coincidem com o próprio exercício financeiro em curso e não se referem ao ano anterior como no sistema de antecipação do desconto na fonte. Era a introdução no Brasil do pay as you earn – pague à medida que você receba.

A tabela progressiva tinha nove classes e alíquotas que variavam de 10% a 45%, no ano seguinte, passou a ter três classes, incluindo a de isenção, e duas alíquotas de 10% e 25%.

Em 1990 os computadores começavam a fazer parte do cotidiano de algumas pessoas. Nesse ano a Receita Federal planejava implantar um novo modelo tecnológico de declaração. Ela criou a Declaração de Rendimentos do Imposto de Renda no ano seguinte. Uma segunda forma de entrega da declaração surgiu: por disquete.

Segundo a Receita Federal em 1996 o contribuinte que recebeu rendimentos até R\$ 21.458,00 poderia optar pela declaração simplificada, o desconto de 20% substituiu todas as deduções contidas na legislação. No ano seguinte podia optar pela mesma quem recebeu rendimentos até R\$ 27.000,00, ou sem limite, mas se fossem exclusivos de trabalho assalariado, o desconto de 20% ficou limitado a R\$ 8.000,00.

Ela ainda comenta que em 1999 a declaração simplificada podia ser feita por qualquer contribuinte, independente do total dos rendimentos, mas foi mantido o desconto de 20%, até R\$ 8.000,00. Além da declaração feita por formulário e disquete, nesse ano surgiram mais duas formas de entregar a declaração: por telefone e preenchimento on-line. O formulário on-line ficava disponível no site da SRF. O contribuinte preenchia o formulário, imprimia e mandava uma cópia da declaração. A declaração por telefone ficou disponível até 2005 e a on-line até 2007.

Em 2010 foi o último ano em que se utilizou o formulário para preencher e entregar a declaração do imposto de renda. Esse formulário existe desde a primeira declaração de 1924.

A partir de 2011 a declaração foi feita através de programa do IRPF que deveria ser baixado no computador do contribuinte para ser entregue.

O imposto de renda pode ser definido como o valor anual descontado da renda do trabalhador ou da empresa e deve ser entregue para o governo federal e a porcentagem cobrada dessa renda é fixada pelo governo. O nome do imposto para pessoa física é IRPF (Imposto de Renda Pessoa Física) e a declaração é denominada de DIRPF (Declaração de Imposto de Renda de Pessoa Física). A declaração é obrigatória a todos, com rendimento maior que o valor mínimo estipulado pelo governo. Para pessoa jurídica o nome do imposto é IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica) ele é cobrado tanto para pessoa jurídica como para empresas individuais. Antes, o nome da declaração do imposto para pessoa jurídica era DIPJ (Declaração de Rendimentos de Pessoa Jurídica), a partir de 2014 ele foi mudado para ECF (Escrituração Contábil Fiscal).

### 3.1.1 - A importância do Imposto de Renda

Todo ano, é devido ao contribuinte fazer a declaração do imposto de renda. Esta é uma declaração de ajuste, ao passar dos meses o contribuinte tem o imposto retido na fonte do pagamento ou do resgate.

Mascarenhas (2013) diz que o tributo que incide sobre a renda, investimentos e os bens do cidadão têm abrangência federal. Os recursos provenientes desse recolhimento são fundamentais para a atuação dos poderes públicos federal, estadual e municipal.

Para que os governos públicos federais, estaduais e municipais possam atuar, em parte, é fundamental que os recursos adquiridos com o imposto de renda sejam repassados a eles.

Mascarenhas (2013) ainda complementa que Saúde, educação, e desenvolvimento social – por meio de programas de transferência de renda como o Bolsa Família, por exemplo, estão entre os setores beneficiados com a arrecadação. Obras de infraestrutura e de recuperação de estradas, ações de defesa do meio ambiente, de segurança pública e o estímulo à pesquisa científica, cultura e esporte também são financiados com o dinheiro do cidadão.

O dinheiro arrecadado com o imposto de renda é usado para melhorar a saúde, educação e também é usado no desenvolvimento social. O dinheiro também é usado de várias outras formas.

De acordo com Mattos (2013) apud Mascarenhas (2013), a vantagem de declarar imposto de renda unicamente é evitar problemas futuros, pois, a receita federal (órgão fiscalizador), tem em seu banco de dados todos os nossos dados, bens, imóveis ou automóveis adquiridos em nome da pessoa e principalmente a movimentação bancária.

Para o contribuinte é mais vantajoso fazer a declaração do imposto para evitar ter problemas futuros com a Receita Federal, pois ela sabe sobre tudo o que adquirimos com seu banco de dados.

Mattos (2013) apud Mascarenhas (2013) diz que temos que aceitar que a interligação das informações é uma realidade diante da tecnologia que estamos vivendo. Desta forma a receita federal pega os dados e faz um cruzamento deles, tendo assim o resumo da movimentação bancária de certo valor e visualizando se a pessoa possui bens, surgindo assim as indagações: De onde vêm esses bens? De onde vem o dinheiro que está na conta bancária? Por que isso não foi declarado? A partir daí, a receita virá sobre a pessoa pedindo explicações e, é claro, o pagamento de impostos e multas referente a tudo isso que não foi declarado. Então para evitar problemas, é preciso declarar.

Com a tecnologia que possuímos hoje em dia, fica mais fácil para a Receita Federal saber quais são nossos bens, o quanto ganhamos e saber se estamos pagando o valor correto do imposto. Caso contrário ela irá pedir explicações e caso haja algo errado será cobrado o imposto e multas por aquilo que não foi declarado.

### **3.1.2 - Finalidade**

O IR tem finalidade fiscal, ele visa essencialmente a arrecadação de receitas para as despesas das entidades de direito público interno.

Embora a finalidade dele seja basicamente fiscal, ele também possui uma finalidade extrafiscal, pois é utilizado também como instrumento para um equilíbrio no desenvolvimento social e econômico entre as regiões do país, através de incentivos e benefícios fiscais para as regiões menos favorecidas.

### **3.1.3 - Onde é aplicado e para onde vai o dinheiro do IR**

Os recursos adquiridos pelo imposto de renda têm diversas aplicações. Uma parte desses recursos vai para o governo federal e a outra retorna para os estados e municípios. O dinheiro do imposto de renda é arrecadado pela Receita Federal e é transferido para o Tesouro Nacional. Este que administra a aplicação desses recursos.

Pimenta (2013) diz que entre as destinações estão o financiamento de projetos de saúde, educação e programas sociais como o Fome Zero e o Bolsa Família.

O Destino do dinheiro arrecadado com o imposto é para projetos que visam a saúde e o bem-estar do cidadão.

Outras aplicações das arrecadações do imposto de renda são o plano de reforma agrária, programas de agricultura familiar, construção de habitações populares, saneamento e revitalização de áreas degradadas nas cidades, construção e recuperação de estradas, investimentos em infraestrutura, construção de portos e aeroportos, bem como incentivos à produção agrícola e industrial, à pesquisa científica, ciência e tecnologia, cultura e esporte e defesa do meio ambiente. (PIMENTA, 2013).

A utilização das arrecadações do imposto de renda sempre busca melhorias para a população, com vários programas e planos.

### **3.1.4 - Valores recolhidos nos últimos anos**

Segundo o Portal Brasil (2012) em 2011 o imposto de renda teve um recolhimento de R\$ 249,818 bilhões e um aumento de 19,99% sobre os 208,201 bilhões de reais do ano anterior. O Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL) tiveram uma arrecadação de R\$ 166,63 bilhões o que resultou numa alta real de 12,82% no recolhimento desses dois tributos.

Martello (2013), comenta que a Receita Federal informou que o Imposto de Renda arrecadou R\$ 300 bilhões no ano passado, com alta real de 4,29% sobre 2012. Neste valor, também está incluído o pagamento de débitos em atraso pelas empresas e pessoas físicas.

Em 2012 o imposto de renda teve uma arrecadação de 300 bilhões de reais, o que resultou numa alta de 4,29% em relação ao que foi arrecadado no ano de 2011.

Segundo o Jornal do Brasil (2014), a arrecadação do IR das pessoas físicas, o valor totalizou R\$ 27,14 bilhões no último ano, com aumento real de 2,4%. Já o Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) arrecadou R\$ 143 bilhões no ano passado – alta real de 0,74%.



Em 2013 o imposto de renda de pessoa física teve um aumento de 2,4% em relação ao mesmo ano citado. Já o imposto de renda retido na fonte teve um aumento de 0,74% em relação a 2012.

Segundo Martello (2015) em 2014 o imposto de renda teve uma arrecadação de R\$ 313 bilhões e teve uma queda real de 0,44% sobre o ano de 2013. Já o imposto de renda pessoa jurídica, arrecadou R\$ 124,9 bilhões com uma queda real de 5,79% sobre 2013. O imposto de renda de pessoa física teve uma arrecadação de R\$ 28,56 bilhões o que levou a uma baixa real de 1,12%. O imposto de renda retido na fonte arrecadou R\$ 159,56 bilhões com alta real de 4,32% sobre o ano anterior.

Martello (2015) comenta que o Imposto de Renda arrecadou R\$ 88,13 bilhões no primeiro trimestre deste ano, com alta real de 0,93% sobre o mesmo período do ano passado (R\$ 87,32 bilhões).

### 3.2 - Como é feito o Imposto de Renda

O imposto de renda incide sobre todas as pessoas, tanto física como jurídica. Para as pessoas físicas, ele é cobrado com base nos que tenham um ganho acima de um valor mínimo determinado pela receita. Este contribuinte é obrigado a prestar informações anualmente, através da Declaração de Ajuste Anual.

Além de ser declarado o imposto de renda anualmente, o contribuinte que se encaixa na pessoa física, todo mês tem uma certa porcentagem descontada equivalente ao seu salário, se não for isento, conforme tabela estabelecida pela Receita Federal.

O cálculo do imposto de renda é feito com base no salário bruto multiplicado pela alíquota do INSS menos o da dedução por dependente e multiplicado pela alíquota do IR menos a parcela a deduzir do imposto de renda.

Exemplo: (Salário Bruto – dependentes – INSS) x alíquota – Dedução = Imposto de Renda.

#### 3.2.1 - Tabela para o cálculo mensal do Imposto de Renda

2012		
Base de Cálculo (R\$)	Alíquota (%)	Parcela a Deduzir do IR (R\$)
Até 1.637,11	-	ISENTO
De 1.637,12 até 2.453,50	7,5	R\$ 122,78
De 2.453,51 até 3.271,38	15	R\$ 306,80
De 3.271,39 até 4.087,65	22,5	R\$ 552,15
Acima de 4.087,65	27,5	R\$ 756,53
2013		
Base de Cálculo (R\$)	Alíquota (%)	Parcela a Deduzir do IR (R\$)
Até 1.710,78	-	ISENTO
De 1.710,79 até 2.563,91	7,5	R\$ 128,31
De 2.563,92 até 3.418,59	15	R\$ 320,60
De 3.418,60 até 4.271,59	22,5	R\$ 577,00
Acima de 4.271,59	27,5	R\$ 790,58
2014		
Base de Cálculo (R\$)	Alíquota (%)	Parcela a Deduzir do IR (R\$)
Até 1.787,77	-	ISENTO
De 1.787,78 até 2.679,29	7,5	R\$ 134,08
De 2.679,30 até 3.572,43	15	R\$ 335,03
De 3.572,44 até 4.463,81	22,5	R\$ 602,96
Acima de 4.463,81	27,5	R\$ 826,15

2015		
Base de Cálculo (R\$)	Alíquota (%)	Parcela a Deduzir do IR (R\$)
Até 1.903,98	-	ISENTO
De 1.903,99 até 2.826,65	7,5	R\$ 142,80
De 2.826,66 até 3.751,05	15	R\$ 354,80
De 3.751,06 até 4.664,68	22,5	R\$ 636,13
Acima de 4.664,68	27,5	R\$ 869,36

*Fonte: Portal Tributário (2012). Tabela do irf 2012: vigência de 01.01.2012 a 31.12.2012; Portal Tributário, Tabela do irf 2013: vigência de 01.01.2013 a 31.12.2013; Receita Federal, IRPF: Tabelas e Limites.*

Segundo Lima, em 2011 foi estabelecido que o índice de reajuste do imposto sobre a renda de pessoa física seria reajustado conforme o centro da meta de inflação estabelecida pelo Banco Central por meio da Medida Provisória 528. Nos anos de 2012, 2013 e 2014 esse centro da meta de inflação foi estabelecida em 4,5%.

Conforme podemos ver na tabela, e como ela passou a ser corrigida, muitos contribuintes passaram a não pagar o imposto de renda, e quem pagava passou para uma faixa menor de contribuição. Nesse ano foi estabelecido que a tabela seria corrigida a um valor de 6,5% na primeira e segunda faixa, na terceira o valor foi de 5,5%, na quarta faixa 5% e na quinta 4,5%. Estes ajustes feitos nesse ano resultam numa redução do imposto, principalmente para o contribuinte de menor renda.

### 3.3 - A defasagem do Imposto de Renda

Existe uma grande discussão se a tabela do imposto de renda está realmente defasada. Para realmente saber se ela está, estudiosos dizem que o reajuste anual da tabela tem que ser baseado na real inflação do período e no índice nacional de preços ao consumidor amplo (IPCA). Muitos dizem que ela acumula defasagem desde 1996.

Entre 1996 e 2001 a tabela do imposto de renda ficou congelada. Depois de viver três décadas com um índice de inflação muito alto, a economia brasileira alcançou a estabilidade dos preços com o plano real de junho de 1994. Mas havia a crise fiscal para ser superada. É nesse contexto de necessidade de gerar recursos para fazer frente nessa crise fiscal, que o congelamento da tabela do imposto de renda no período de 1996 a 2001, aparece.

Ao contrário do que acontecia em 1995, onde a tabela sofria ajustes periódicos, nos períodos citados acima ela não foi reajustada. No dia 1º de janeiro de 1996, os valores da tabela que antes eram expressos em unidades fiscais de referência, foram convertidos para reais. Nesta mesma data uma faixa foi excluída da tabela, a qual possuía alíquota de 35%.

Em 2002, a Lei 10.451, de 10 de maio de 2002, autorizou nova tabela progressiva com reajuste de 17,5%. No biênio 2003-2004 não houve reajustes. Em 2005, por meio da Lei 11.119 de 25 de maio de 2005, a tabela foi reajustada em 10% e em 2006 a Lei 11.311 de 13 de junho de 2006 corrigiu a tabela em 8%. Desde 2007, os reajustes, definidos por lei, têm sido de 4,5% ao ano. (SINDIFISCO NACIONAL, 2014)

Depois de passar vários anos congelada, a tabela do imposto de renda sofreu reajuste de 17,5% em 2002. Entre os anos de 2003 e 2004 ela não sofreu alteração, já em 2005 teve reajuste de 10% e em 2006 foi de 8%. Desde 2007 ela vem sendo corrigida a uma porcentagem de 4,5% ao ano, conforme foi estabelecido por lei, que seria a meta de inflação definida pelo Banco Central.

Como podemos ver na tabela acima, com as correções feitas, ao longo dos anos, muitos contribuintes não pagaram mais o imposto de renda ou passaram a pagar menos. Mas por que a discussão sobre a defasagem e como isso prejudica o contribuinte?

Segundo ainda o Sindifisco Nacional (2014) entre 1996 e 2001 a Tabela do IR ficou congelada e a inflação acumulada nesse período foi de 45,68%. No período 2002- 2006 a defasagem foi de 3,35% e de 2007 a 2013, de 7,21%.

De 1996 a 2001 a defasagem da tabela do imposto de renda ficou acumulada num valor e 45,68%, só nos anos de 2002 a 2006 a defasagem foi de 3,35% e de 2007 a 2013 ela foi de 7,21% o que resulta

numa defasagem acumulada, de 1996 até 2013 de 61,42%; no ano de 2014 esse valor subiu para 64,28%, e no final desse ano muitos dizem que ela pode fechar em 75,43%.

Segundo Lima (2015) a tabela do Imposto de Renda (IR) aprofundou ainda mais a defasagem em relação à inflação. O reajuste anual de 4,5% das faixas de cobrança não foi suficiente para compensar o avanço do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), que fechou 2014 em 6,41%. Trata-se do quinto ano consecutivo de correção abaixo da inflação.

A defasagem da tabela do imposto de renda teve um aumento nesse ano, pois o reajuste ficou abaixo da real inflação do período. Os reajustes feitos nos anos anteriores, de 4,5% não foram suficientes para cobrir o avanço do IPCA.

Como foi mantida a decisão de corrigir a tabela do imposto de renda com base no centro da meta de inflação, essa correção sempre será parcial e a defasagem irá crescer pela diferença entre o IPCA e a previsão do centro da meta.

Segundo Grecchi (2015) com o fechamento do IPCA de 2014 em 6,41%, a defasagem da tabela do IRPF acumulada desde 1996 chega a 64,28%. Com o índice oficial de inflação e reajustes salariais que ultrapassam os 8%, muitos contribuintes passaram a descontar IRPF – ou mudam de faixa de alíquota, e com isso são mais tributados – pelo simples fato de terem melhorado seus ganhos nas datas-base.

A defasagem da tabela acumulada desde 1996 chega a 64,28% em 2014 com o IPCA fechado em 6,41%. Com o índice da inflação e os reajustes dos salários muito acima de 8%, vários contribuintes passaram a pagar o imposto de renda e outros mudaram de faixa de contribuição, só por terem melhorado seus salários. Mas os que sofrem mais com essa defasagem são os que possuem menor renda, pois se não existisse a defasagem eles se encaixariam na faixa de isenção.

O Sindifisco Nacional (2014) ainda diz que, contribuintes com renda bruta superior a 3 salários mínimos são os mais afetados. De maneira geral, todos os contribuintes são prejudicados, mesmo aqueles cuja maior parte da renda é tributada à alíquota de 27,5%.

Não só os contribuintes de baixa renda são prejudicados com a defasagem, mas todos os outros que se encaixam nas demais faixas da tabela, também sofrem. Mas quem tem renda baixa acaba pagando mais imposto do que quem tem renda maior, tudo por existir a defasagem.

Grecchi (2015) complementa que, representa dizer que, no ano-calendário 2014, a defasagem da tabela jogava o teto de isenção para R\$ 1.787,77. Se não houvesse a defasagem de 64,28%, a isenção alcançaria quem recebe R\$ 2.937,12 mensais.

A correção da defasagem da Tabela do IR deve se aplicar também a outras deduções previstas na legislação do Imposto de Renda, especialmente às deduções com dependentes, às despesas com educação e à parcela isenta dos rendimentos de aposentadoria, pensões e transferência para reserva remunerada ou reforma, pagos aos contribuintes com mais de 65 anos de idade. (SINDIFISCO NACIONAL, 2014)

A correção da defasagem do imposto de renda, não deve ser feita somente na tabela mas também nas demais deduções prevista na lei.

#### 4 - CONCLUSÃO

Desde que surgiu, o imposto de renda sofreu várias alterações na sua legislação, mas sempre foi cobrado sobre os rendimentos das pessoas físicas e jurídicas. O imposto de renda é importante para os poderes públicos federal, estadual e municipal poderem atuar. A arrecadação desse imposto é importante também para melhorar a saúde, a educação, o desenvolvimento social, para programas sociais do governo, obras de infraestrutura, recuperação de estradas entre muitos outros setores que ele beneficia.

É importante também declararmos o imposto para evitar problemas com a Receita Federal, pois ela possui todas as nossas informações, e se alguma coisa estiver errada ou não bater com as informações que ela tem em seu banco de dados, ela virá pedir explicações de porquê certa coisa não foi declarada e se comprovado isso irá cobrar multas sobre o que não foi declarado.

O dinheiro é arrecadado pela receita Federal e depois transferido para o Tesouro Nacional, que administra a aplicação desses recursos e gastos em setores já citados acima.

Os valores recolhidos nos últimos anos nos mostra que o imposto de renda vem arrecadando

cada vez mais recursos, que serão utilizados para beneficiar vários setores como já mencionado.

Para as pessoas físicas, o imposto de renda incide sobre o salário bruto e para as pessoas jurídicas, sobre o lucro da empresa.

A tabela do imposto de renda pessoa física, nos últimos anos foi corrigida com base no centro da meta de inflação, definida pelo Banco Central, cujo valor é de 4,5%. Isso gerou uma defasagem na correção das tabelas pois a inflação nesses períodos foi superior ao estipulado pelo Banco Central. Os reajustes feitos também não acompanham o avanço do IPCA gerando também a defasagem.

Para que essa defasagem não existisse teria que haver uma correção da tabela no valor de 64,28%, pois esse é o valor que ela se encontra defasada. Para não corrigi-la de uma só vez, o correto seria corrigi-la a 5% ao ano, ao longo de 10 anos para que fosse justo com todos os contribuintes, não os prejudicando mais e fazê-los pagar injustamente o imposto.

## 5 - AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade de fazer o curso de ciências contábeis, aos meu pais, amigos e professores pelo apoio que sempre me deram.

---

## REFERÊNCIAS

Arrecadação sobe em março, mas cai no trimestre apesar de alta de tributos Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/04/arrecadacao-sobe-em-marco-mas-cai-no-trimestre-apesar-de-alta-de-tributos.html>> acesso em: 30 de maio de 2015.

Arrecadação federal chega a R\$ 1,13 trilhão e bate recorde em 2013. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2014/01/22/arrecadacao-federal-chega-a-r-113-trilhao-e-bate-recorde-em-2013/>> acesso em: 30 de maio de 2015.

Arrecadação federal em 2011 chega a R\$ 969,9 bilhões e bate recorde. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/01/arrecadacao-federal-em-2011-chega-a-r-969-9-bilhoes-e-bate-recorde>> acesso em: 30 de maio de 2015.

Arrecadação federal em janeiro bate recorde: R\$ 116 bi. Disponível em: <[www.valor.com.br/brasil/2981484/arrecadacao-de-ir-de-pessoa-juridica-teve-queda-de-076-em-2012](http://www.valor.com.br/brasil/2981484/arrecadacao-de-ir-de-pessoa-juridica-teve-queda-de-076-em-2012)> acesso em: 30 de maio de 2015.

GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMA, Bianca Pinto, Tabela do Imposto de Renda acumula defasagem de 64,3%. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/entenda-seu-ir/tabela-do-imposto-de-renda-acumula-defasagem-de-643/>> acesso em: 30 de maio de 2015.

MARTELLO, Alexandre. Arrecadação federal bate recorde em 2012 e supera R\$ 1 trilhão pela 1ª vez, Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/01/arrecadacao-federal-bate-recorde-em-2012-e-supera-r-1-trilhao-pela-1-vez.html>> acesso em: 30 de maio de 2015.

MARTELLO, Alexandre. Com desonerações e atividade fraca, arrecadação tem 1ª queda desde 2009. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/01/com-desoneracoes-e-atividade-fraca-arrecadacao-tem-1-queda-desde-2009.html>> acesso em 30 de maio de 2015.

MASCARENHA, Juliana. Entenda a importância de declarar o Imposto de Renda. Disponível em <<http://blog.saolucas.edu.br/entenda-a-importancia-de-declarar-o-imposto-de-renda/>> acesso em: 30 de maio de 2015.

NÓBREGA DA, Cristóvão Barcelos, **História do Imposto de Renda no Brasil**. Secretaria da Receita Federal do Brasil, 2014.

PIMENTA, Thiago. Saiba para onde vai o dinheiro arrecadado com o imposto de renda. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/economia/2013/02/verbas-arrecadadas-com-imposto-de-rendas-tem-destinacoes-diversas>> acesso em: 30 de maio de 2015.

LIMA, Paola, Senado aprova reajustes da tabela do imposto de renda Disponível em: <<http://site.uniteccontabil.com.br/arquivo-noticias/2-receita/313-senado-aprova-reajuste-das-tabelas-de-imposto-de-renda>> acesso em: 30 de maio de 2015.

SETTI, Ricardo, GOVERNO DE MALDADES: Defasagem na tabela do Imposto de Renda ameaça fechar 2015 em mais de 75%. É mais punição para a classe média. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/ricardo-setti/politica-cia/defasagem-no-irpf-ameaca-fechar-2015-em-mais-de-75/>> acesso em: 30 de maio de 2015.

Significado de Imposto de renda. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/imposto-de-renda/>> acesso em: 26 de abril de 2015.

SINDIFISCO NACIONAL, A defasagem na correção da tabela do imposto de renda pessoa física. Brasília, janeiro de 2014.

Tabela do irf 2012: vigência de 01.01.2012 a 31.12.2012. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/guia/tabelairf2012.html>> acesso em: 10 de abril de 2015.

Tabela do irf 2013: vigência de 01.01.2013 a 31.12.2013. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/guia/tabelairf2013.html>> acesso em: 10 de abril de 2015.

Zanluza, júlio César, Imposto de renda pessoa jurídica. Disponível em: <<http://www.valortributario.com.br/tributos/irpj>> acesso em: 26 de abril de 2015.

1982 a 1990 - O Lançamento por Homologação e o Sistema de Bases Correntes. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Memoria/irpf/historia/hist1982a1990.asp>> acesso em: 19 de abril de 2015.

1991 a 1996 - **Começa a Informatização no Preenchimento da Declaração.** Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Memoria/irpf/historia/hist1991a1996.asp>> acesso em: 19 de abril de 2015.

