

# II CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

---

DOCTUM CAPARAÓ

FUTURO,  
**MEIO AMBIENTE &**  
SUSTENTABILIDADE

*ANAIS CICSA-21*  
*ARTIGOS COMPLETOS*

GTs – CIÊNCIAS GERENCIAIS

ISSN 2595-8526

©CICSA  
2021

rede de ensino  
**DOCTUM**

# REALIZAÇÃO

## REDE DE ENSINO DOCTUM

### CONSELHO CURADOR CICSA-21

Prof. Cláudio Cezar Azevedo de Almeida Leitão  
**Presidente da Rede de Ensino Doctum**

Prof. Pedro Cláudio Coutinho Leitão  
**Presidente Executivo da Rede de Ensino Doctum**

Prof. Américo Galvão Neto  
**Presidente da Fundação Cultural Casarão das Artes**

Profa. Janaína Dardengo  
**Diretora de Ensino da Rede de Ensino Doctum**

Profa. Ianna Pena  
**Coordenadora de Pesquisa da Rede de Ensino Doctum**

### COMITÊ INSTITUCIONAL CICSA-21

Prof. Roberto Miranda Pimentel Fully  
**Diretor Rede de Ensino Doctum - Regional Caparaó**

Prof. Rodrigo Mendes Cardoso  
**Coordenação do Curso de Direito - Regional Caparaó**

Prof. Moacyr Rodrigues Simão  
**Coordenação do Curso de Administração e Ciências Contábeis – Regional Caparaó**

Profa. Júnia Moreira de Freitas  
**Coordenação do Curso de Pedagogia – Regional Caparaó**

### COORDENAÇÃO GERAL CICSA-21 Comissão Científica do Evento

Profa. Fernanda Matos de Moura Almeida  
Prof. Igor de Souza Rodrigues  
Prof. Patrick Luiz Martins Freitas Silva

### COMITÊ DE PUBLICAÇÃO CICSA-21 Editoração

Prof. Diogo Abineder Pereira  
Prof. José Eduardo Barbosa  
Profa. Monique Montenegro

**COMITÊ DE DIVULGAÇÃO CICSA-21**  
**Coordenação de Imprensa**

Afonso Barbosa  
Prof. Deivison Freitas

**Secretaria Institucional – Doctum Caparaó**

Ana Célia Gonçalves  
Magno Augusto Diniz

**Cerimonial de apoio**

Candido Ribeiro  
Hibram Miranda  
Maikelle Nascimento de Carvalho  
Marcos Vinicius Carvalho

Líllian Arruda  
**Diretora de Comunicação e Marketing**

Regiane Pires  
**Doctum TV**

**IDENTIDADE VISUAL E PROJETO GRÁFICO**

Mariano Pinto  
**Ilustrações Livro Guia**

**PROMOÇÃO**  
**DOCTUM CAPARAÓ**  
Manhuaçu – Carangola - Iúna

**COLABORAÇÃO**

**DOCTUM ALMENARA**  
**DOCTUM CARATINGA**  
**DOCTUM CATAGUASES**  
**DOCTUM GUARAPARI**  
**DOCTUM IPATINGA**  
**DOCTUM JOÃO MONLEVADE**  
**DOCTUM JUIZ DE FORA**  
**DOCTUM LEOPOLDINA**  
**DOCTUM SERRA**  
**DOCTUM SETE LAGOAS**  
**DOCTUM TEÓFILO OTONI**  
**DOCTUM VILA VELHA**  
**DOCTUM VITÓRIA**

ANAIS CICSA-21. Artigos Completos – GTs Ciências Gerenciais. II  
Congresso  
Internacional de Ciências Sociais Aplicadas, V. III, série 2, ISSN 2595-  
8526,  
Manhuaçu, Rede de Ensino Doctum – Unidade Caparaó, 2021.

**ÉDEN**

Eu não pequei.  
Não cai,  
nunca me levantei.  
Sempre estive aqui, intacta,  
até você chegar.

Sempre soube das suas intenções,  
meu pai me avisou sobre você,  
mas sabia que não existiria sem mim.  
Deixei-me levar,  
e mesmo eu sendo superior  
você tentou me subjugar, judia.

Explorou-me, cortou-me,  
limitou meu lar, e antes que me acuse,  
pois, conheço a sua ousadia,  
a única coisa que fiz foi revidar  
as suas incontáveis tentativas de me matar.

Mas, eu sou forte.  
Carrego em mim o  
poder do feminino, Mãe!  
Hoje, prostituta de filhos ingratos,  
subordinada a interesses fartos,  
para parir o ato que não sustenta,  
mas enriquece.

E este, que te levou a isto?  
Efemero.  
Eu, eterna.  
Vocês? Apenas pó.  
Eu tudo e além disso.

Minhas raízes são estrias  
dos estupros dos filhos teus,  
minha pele trincada, ardida,  
vendida aos filisteus,  
meu corpo não sai mais água,  
de tantos cortes seus.

Se queres me destruir,  
por que não me diz adeus?  
Não podes.  
Até tenta,  
mas não consegue,  
está impregnado em mim,  
não sai.

Indissociável a você até o fim.  
Mas, quando isso tudo acabar  
e você morrer, antes  
ou junto comigo,  
eu vou renascer, sozinha.  
Intacta, como o Éden.

Deivid Sebastian

Poesia de Deivid Sebastian (Doctum), vencedora na modalidade Sarau de  
Poesia CICSA-21

## APRESENTAÇÃO

Impossível não se emocionar durante o II Congresso Internacional de Ciências Sociais Aplicadas. Impossível não ser tomado de um orgulho enorme de ver todos os nossos educadores praticando a esperança. Esperançaram com coragem. Gostaria de parabenizar a todos que construíram esse sonho. Ver os jovens, os estudantes com suas asas cada vez fortalecidas para voos mais ousados mundo a fora.



O Brasil precisa de coragem. Essa coragem que foi marcante durante todo processo do CICSA-21 tem que ser companheira de todos nós nesta travessia de resistência e avanço. Não basta resistir o retrocesso, é preciso avançar na construção efetiva de uma nova Democracia. Resistir, segurar nas mãos de cada um, olharmos com a crítica da ciência, olhar para nós mesmos, o que fizemos, para que possamos corrigir e avançar. Essa nova Democracia, com participação popular organizada, onde todo dia se reflita uma consciência sobre nós mesmos, sobre as possibilidades, para que possamos ser felizes coletivamente. O Brasil merece, o povo merece dias melhores, uma sociedade mais justa, solidária, fraterna, que respeite as diferenças, precisamos de construir, assim como no CICSA-21, uma forma de luta e resistência. Em 2022, estaremos mais fortes, mais abrangentes, orgânicos e dentro das nossas trilhas do conhecimento. Gostaria de agradecer em nome da Rede de Ensino Doctum a todos que ajudaram e fizeram este evento acontecer.

Prof. Cláudio Cezar Azevedo de Almeida Leitão

**Presidente da Rede de Ensino Doctum**



Fotografia de Renata Daflon Leite (Universit  d'Avignon et des Pays de Vaucluse-UAPV), integrante da *Mostra Aldeia Maraka'N : Resistência, reflorestamento e ancestralidade no espaço urbano* vencedora na modalidade Mostra de Fotografias

CICSA-21



## SUMÁRIO

### **ANÁLISE DO FATOR DE INSOLVÊNCIA, UM ESTUDO DE CASO COM SETOR DO COMÉRCIO DAS EMPRESAS LISTADAS NA B3 DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19..... 13**

Lorena Dalto Mastella (FACCACI), Nycollas Vieira Mariano (FACCACI), Fabiano Ferreira da Silva (FACCACI)

### **CONCURSO DE QUALIDADE DE CAFÉ DE ÍUNA-ES: *análise da satisfação dos produtores de café especial quanto à rentabilidade obtida nos concursos*.....29**

Débora Cistina Vieira (Doctum), Lázaro Braga Silvério (Doctum), Nayara Caetano Casati (Doctum), Fernanda Matos de Moura Almeida (Doctum)

### **A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE ..... 50**

Débora Cistina Vieira (Doctum), Lázaro Braga Silvério (Doctum), Nayara Caetano Casati (Doctum), Fernanda Matos de Moura Almeida (Doctum)

### **O SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS E A PANDEMIA DO COVID 19: ..... 73**

Thyara Costalonga de Vargas (FACCACI), Gisele Baiense (FACCACI), Maria Deuceny da Silva Lopes Bravo Pinheiro (Un. Coimbra/FACCACI)

### **OS IMPACTOS DA CONTABILIDADE 4.0 NO COTIDIANO DO PROFISSIONAL CONTÁBIL.....88**

Ingrid Mayer Lucas (Doctum), Luzia Nunes dos Santos (Doctum), Breno Eustáquio da Silva (Doctum), Ana Paula Cota Moreira (Doctum)

### **PRONAMPE NO COMÉRCIO DE CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM: DIFICULDADES E SUA DESTINAÇÃO..... 107**

Danylo Lugon Xavier (FACCACI), Iasmim Scandian Aguiar (FACCACI), Thiago Borges Lasmar (FACCACI), Fabiano Ferreira da Silva (FACCACI)

### **VANTAGEM COMPETITIVA NA IMPLANTAÇÃO DO MÉTODO KANBAN NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: estudo de caso em uma empresa de manutenção de motores industriais ..... 125**

Ana Paula Silva (Doctum), Luzia Nunes dos Santos (Doctum)

**A IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA NO TERCEIRO SETOR: estudo de caso na ATLMARJOM..... 149**

Flávia Júnia Salgado (Doctum/JM), Breno Eustáquio da Silva (Doctum/JM), Ana Paula Cota Moreira (Doctum/JM), Luzia Nunes dos Santos (Doctum/JM)

**ANÁLISE SWOT PARA A PRODUÇÃO DE CACAU (*THEOBROMA CACAO L.*) EM TOMÉ-AÇU/PA..... 165**

Myrella Katlhen da Cunha de Araujo (UFRA), Ramon Rene de Cristo Silva (UFRA), Agnes de Souza Costa (Machado Sobrinho)

**COMPORTAMENTO DE CONSUMIDORAS DE SAPATOS: estudo de caso na Sapasso Calçados ..... 185**

Pedro Henrique Braga de Souza (Doctum/JM), Breno Eustáquio da Silva (Doctum/JM), Ana Paula Cota Moreira (Doctum/JM), Luzia Nunes dos Santos (Doctum/JM)

**ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO DO SEGMENTO DE AGROTURISMO DO MUNICÍPIO DE IBITIRAMA ..... 206**

Élica Aparecida da Costa (Doctum), Moacyr Rodrigues Simão (Doctum), Fernanda Matos de Moura Almeida (Doctum)

**ANÁLISE DOS IMPACTOS DA TERCEIRIZAÇÃO NOS CUSTOS DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS GRÁFICOS..... 229**

José Rivonaldo Rodrigues dos Santos, Josaias Santana dos Santos, Jéssica Ramos Gomes, Fábio Rodrigues Magalhães

**MAPEAMENTO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS OPERACIONAIS DO SETOR DE MANUTENÇÃO DE UMA MINERADORA..... 242**

Alexandre Aguiar França (Doctum/JM), Breno Eustáquio da Silva (Doctum/JM), Ana Paula Cota Moreira (Doctum/JM), Luzia Nunes dos Santos (Doctum/JM)

**A DEPARTAMENTALIZAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO EMPRESARIAL.....263**

Cristiano Rodrigues Pereira (Doctum), Edvaldo Silva Dutra (UFLA/Doctum)

**TREINAMENTO DE PESSOAS COMO FORMA DE MELHORIA NO DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES ..... 277**

Nicolle Ramalho Teixeira (Doctum), Edvaldo Silva Dutra (UFLA/Doctum)

**ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: *Um estudo em uma Agência Municipal de Meio Ambiente*..... 295**

Késia de Moura Marinho (FUCAPE), Josaias Santana dos Santos (FUCAPE), João Eudes de Souza Calado (FUCAPE), Raquel Oliveira Cavalcanti Guimarães (FUCAPE)

**UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A EVOLUÇÃO E DESTINAÇÃO DA RECEITA PÚBLICA ORIUNDA DA COBRANÇA DE ISS DOS SERVIÇOS CARTORÁRIOS NO MUNICÍPIO DE ALVINÓPOLIS/MG ..... 316**

Marciana de Fátima Martins (Doctum), Fernanda Matos de Moura Almeida (Doctum)

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE PARA O MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL ..... 336**

Amanda Faria de Almeida (Doctum), Fernanda Matos de Moura Almeida (Doctum)

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A MATURIDADE DOS CONTROLES INTERNOS NO APOIO À GOVERNANÇA DE UMA AUTARQUIA EDUCACIONAL ..... 348**

Gilliane Rodrigues da Silva Lima (FUCAPE), Josaias Santana dos Santos (FUCAPE), Jéssica Ramos Gomes (FUCAPE), Florisvaldo Cavalcante Cunha Junior (UFRPE)

**UBERIZAÇÃO DO TRABALHO E O PROCESSO DA CONVERGÊNCIA DE CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM.....369**

Flávia de Paiva Laignier (FACCACI), Gabriel Donatel Marin (FACCACI), Railane da Silva Pacheco (FACCACI), Renan Ferreira da Silva (FACCACI)

**CONTABILIDADE NA ERA DIGITAL: a digitalização dos processos contábeis.....388**

Gercilene Silva dos Santos (FACCACI), Maria Luisa Dias Rodrigues (FACCACI), Rui de Sá Barbosa Júnior (FACCACI), Fabiano Ferreira da Silva (FACCACI)

**GT 18 – SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA**

Coordenador: Me. Weven Feitosa (Doctum)

Debatedores: Me. Cícero José Oliveira Guerra (UFMG), Me. Sabrina Pereira  
Uliana Pianzoli (FAVENI), Me. Farana de Oliveira Mariano (FAVENI)

## **ANÁLISE DO FATOR DE INSOLVÊNCIA, UM ESTUDO DE CASO COM SETOR DO COMÉRCIO DAS EMPRESAS LISTADAS NA B3 DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19**

### **ANALYSIS OF THE INSOLVENCY FACTOR, A CASE STUDY WITH THE TRADE SECTOR OF COMPANIES LISTED IN B3 DURING THE PANDEMIC OF COVID-19**

Lorena Dalto Mastella  
Nycollas Vieira Mariano  
Fabiano Ferreira da Silva

#### **RESUMO**

Este artigo teve como objetivo identificar se houve variação no fator de solvência pelos métodos de Altman, Elisabetsky e Kanitz nos anos de 2016 a 2020 das empresas de capital aberto do setor de comércio listadas na Bolsa, Brasil Balcão (B3). A metodologia aplicada será uma análise descritiva dos indicadores tradicionais de solvência/insolvência que teve como fonte de dados os relatórios financeiros que foram obtidos através da B3, evidenciou-se que apesar de um dos indicadores apresentar insolvência em alguns períodos na média os outros dois indicadores apresentaram solvência apesar da variação pequena entre eles.

**Palavras-Chave:** Fator de Insolvência. Crise econômica. Covid-19.

#### **ABSTRACT**

This article aimed to identify if there was variation in solvency factor by altman, Elisabetsky and Kanitz methods in the years 2016 to 2020 of publicly traded companies in the trade sector listed on the Stock Exchange, Brasil Balcão (B3). The methodology applied will be a descriptive analysis of traditional solvency/insolvency indicators which had as data source the financial reports that were obtained through B3, it was evidenced that although one of the indicators presented insolvency in some periods on average the other two indicators presented solvency despite the small variation between them.

**Keywords:** Insolvency Factor. Economic crisis. Covid-19.

**Sumário:** 1 Introdução. 2 Referencial teórico. 2.1 Crise econômico-financeira da Covid-19. 2.2 Medidas restritivas de funcionamento das atividades comerciais. 3 Metodologia. 3.1 Modelos de insolvência. 3.1.1 Termômetro de kanitz. 3.1.2 Método de elisabetsky. 3.1.3 Método de altman. 3.2 Amostragem e coleta de dados. 4 Resultados. 5 Conclusão. 6 Referências Bibliográficas.

#### **INTRODUÇÃO**

Com a deflagração de uma pandemia global sanitária e as medidas bruscas de conter o avanço da enfermidade que afeta principalmente os fatores socioeconômicos, os governantes decretaram medidas restritivas como o fechamento dos estabelecimentos comerciais com intuito de evitar

aglomerações. Para países em desenvolvimento a Covid-19 deixará consequências em longo prazo. (BUHEJI *et al*, 2020)

A emergência em saúde aumentou a desigualdade social. Partindo dessa conjectura dificilmente haverá recuperação econômica em curto prazo, desde que o vírus esteja contido, as pessoas gastam a maior parte de sua renda nos itens básicos, que contribuirá para redução da solvência de empresas do comércio de itens não essenciais. (STIGLITZ, 2020)

Na conjuntura econômica caracterizada pela grande concorrência, as empresas almejam diferenciais para se sobressair no mercado objetivando manter-se saudável e diminuir os riscos de descontinuidade. (VOLPE; RIBEIRO, 2019)

De modo geral, a análise das informações contábeis é imprescindível para determinar se as empresas estão administrando seus negócios de forma correta. Com a análise dos resultados é possível alinhar o rumo a ser tomado, utilizando os métodos de insolvência, neste caso, de Altman (1979), Elisabetsky (1976) e Kanitz (1974) podemos prever o risco de falência e presumir a saúde financeira da empresa. (KAVESKI *et al*, 2013). Neste contexto este artigo teve como objetivo identificar se houve variação no fator de solvência para mensurar se durante uma pandemia global o resultado do setor manteve-se solvente ou insolvente.

A apuração das informações será por meio de análise documental, obtidas através do site da B3 com as empresas de capital aberto do setor de comércio listadas na bolsa de valores, foi identificado o resultado de 30 empresas que fazem parte do setor de comércio nos anos de 2016 a 2020, sendo apresentado o resultado de 20 trimestres, a cada período será identificado e realizado a análise de insolvência. Após o levantamento dos dados será comparado o resultado dos períodos para mensurar se a Covid-19 causou impacto nos indicadores de solvência.

Embora exista uma pandemia e todas as medidas restritivas adotadas para contenção da doença que impactou o funcionamento dos estabelecimentos comerciais com redução do horário de funcionamento e até mesmo seu fechamento total, as medidas não resultaram na queda dos índices pelo método de Altman e Kanitz a ponto de determinar insolvência.

A análise do fator de insolvência permite que as instituições empresariais prevejam falência e dificuldades financeiras em até 02 anos antes que elas efetivamente ocorram, é necessário que as empresas acompanhem seus índices até que a pandemia acabe. Contribuímos com a verificação de que no ano de 2020 o setor esteve solvente na maioria dos métodos, porém para o ano de 2021 e 2022 esse resultado pode mudar, visto que vivenciamos um período com muitas instabilidades. Ao acompanhar os resultados é possível que transmita maior confiabilidade aos gestores, investidores e seus usuários externos e internos na tomada de decisão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Crise Econômico-financeira da Covid-19**

Em 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o acontecimento de uma pandemia sanitária devido ao novo Coronavírus. Sua nomenclatura, COVID-19, teve origem inicial de coronavírus-2019 (nCOV-2019), após recebeu do Comitê Internacional de Taxonomia Viral (International Committee of Taxonomy of Viruses – ICTV) o nome de SARS-CoV-2 (*severe acute respiratory syndrome coronavirus 2*) (DINIZ *et al*, 2020 apud SHEREEN *et al*, 2020)

Devido a não existência de medicamento comprovado cientificamente para o tratamento da COVID-19 as medidas de controle de transmissão são por meio de mitigação que visa o isolamento e quarentena de casos suspeitos e distanciamento de pessoas do grupo de risco e a medida de supressão que é mais radical e onde se adota o *lockdown*, decretando o fechamento de todos os estabelecimentos não essenciais. (DINIZ *et al*, 2020 apud FERGUSON *et al*. 2020)

O vírus, invisível a olho nu, teve a capacidade de descontrolar diversos setores, causando impactos imensuráveis para a saúde, economia e educação. Todos os países afetados incluíram medidas de isolamento social ou quarentena para tentar frear o avanço da doença e diminuir a procura pelo sistema de saúde. O resultado dessas medidas foi a redução e paralisação de alguns setores comerciais. Como consequência a economia global estava obrigada em aderir à quarentena. (DINIZ *et al*, 2020 apud FERNANDEZ, 2020)

Uma crise financeira caracteriza-se pelo colapso generalizado da economia. Quando um sistema rapidamente se recupera do estado crítico a fase é identificada por ciclos de recessão, quanto mais tempo a empresa permanecer na recessão dificilmente retornará ao seu estado normal, dando início assim a crise financeira. As crises acentuam as taxas de desemprego, pobreza e falência das empresas, com o início da crise ocorre a repressão dos investimentos, os estoques ficam acumulados e o lucro diminui. Para mascarar a situação as empresas recorrem aos financiamentos, aumentando seu endividamento com as taxas de juros, elevando o risco da insolvência e posteriormente levando à falência (SHAIKH , 1985).

Para Senhoras (2020) as consequências na economia não dependem apenas da taxa de transmissão, mas sim da trajetória antes da pandemia ser instalada, como a inconstância do comportamento do mercado financeiro e regularização dos ciclos produtivos.

Diniz et al (2020) apud Correia et al (2020) detectaram que nas situações epidemiológicas anteriores, em comparação com a Covid-19, as medidas de isolamento afetaram fortemente a economia e obtiveram significativo crescimento após melhora da situação pandêmica. Com o alívio das medidas restritivas em momento inoportuno é possível que o desenvolvimento do aumento da economia retarde para igualar com a pré-pandemia.

Não existem mais dúvidas do impacto da Covid-19 com a economia e se confirma pela ocorrência mundial dos estragos econômicos em diferentes países, não é o acontecimento isolado da impossibilidade de ir ao trabalho, mas um conjunto de fatores que acarreta a queda da economia. (FARIAS, 2020)

A expectativa é que os bloqueios, distanciamento social e até as restrições de viagem ocasionadas pela Covid-19 causem impacto em vários setores de produtos não essenciais. Para compensar a perda de receita e evitar falência, várias empresas buscam ajuda financeira para superar a crise. O Governo Federal beneficiou as empresas com prorrogação e isenção de impostos, a intenção é que aumente a liquidez para que a empresa continue solvente. (LAZZARINI e MUSACCHIO, 2020)

Comparando a crise de 1929 e 2008 com a crise da Covid-19, ao analisar o índice *Dow Jones*, indicador de movimento do mercado americano, observou que nos 2 últimos meses subsequentes antes do início da crise o índice



despencou, podendo se dizer que a redução do índice era um fato antecipado, sem a necessidade de já estar na crise para observar sua queda. No imprevisto caso da Covid-19 o índice começou a despencar após os governos admitirem a pandemia. Durante a crise de 1929 o índice reduziu 88%, no ano de 2008 reduziu 42% e comparando novembro de 2019 a março de 2020 a redução foi de 33%. (CAMPINO, 2020)

Em países como a Alemanha o apoio horizontal foi aderido para beneficiar setores que sentem o impacto da crise e atravessar durante período com liquidez para arcar com seus compromissos, fornecendo financiamentos e garantia de créditos a maior quantidade de empresas possíveis. (LAZZARINI e MUSACCHIO, 2020)

Com a redução da atividade econômica ocorreu um desencadeamento na economia devido a redução da produção e jornada de trabalho, demissões e aumento do número de falências. Diante do cenário econômico, houve a necessidade de inovação para adaptar-se à realidade. Foi através das vendas online que as empresas puderam retomar suas atividades e aumentar suas vendas, e conseqüentemente o lucro. (NEGREIROS, 2020)

## **2.2 Medidas restritivas de funcionamento das atividades comerciais**

Inicialmente com a desinformação da pandemia várias atividades permaneceram paralisadas, os entes federados julgavam qual atividade poderia manter seu funcionamento, que em regra geral seria comércio alimentício e farmacológico, considerado essencial para sobrevivência. A suspensão de alguns setores comerciais intensificou a dificuldade financeira já vivenciada, trazendo como consequência a insolvência, impossibilitados de cumprir com as obrigações e fazer com que a empresa se suporte durante a pandemia. (RIBEIRO e NETO, 2020)

Em 06 de fevereiro de 2020 a Lei nº 13.979 do Governo Federal instituiu as medidas de enfrentamento para combate a disseminação do vírus covid-19, determinando o isolamento de pessoas doentes ou contaminadas e de objetos que possivelmente poderiam ser meio de transporte da doença e a quarentena que se caracteriza pela restrição de funcionamento das atividades e também incluiu a separação dos possíveis transmissores da covid-19. (BRASIL, 2020)

O Governo do Estado de São Paulo com o crescente número de infecções decretou a suspensão das atividades não essenciais à sobrevivência humana por meio do decreto nº 64.879 de 20 de março de 2020, com isso todas as atividades não essenciais estavam proibidas de funcionar. (SÃO PAULO, 2020)

No dia 28 de maio de 2020 foi publicado o decreto nº 64.994 que instituiu o plano São Paulo, visando determinar o funcionamento dos estabelecimentos comerciais de acordo com o mapa de risco instituído pela Secretaria do Estado da Saúde. Na fase vermelha, que é de risco extremo de contaminação, o comércio em geral não pode atender de forma presencial, somente por *delivery* e *drive-thru*, na fase laranja o comércio pode atender até 40% da capacidade total e com horário máximo de 8h de funcionamento, na fase amarela que é considerada como moderada pode atender até 40% da capacidade e com horário de até 12 horas com a loja aberta e na fase verde que é risco baixo de contaminação os estabelecimentos comerciais podem atender até 60% de sua capacidade. Essa determinação se aplica somente às atividades não essenciais. (SÃO PAULO, 2020)

O Governo do Estado do Rio de Janeiro por meio do decreto nº 47551 de 26 de junho de 2020 instituiu o faseamento das atividades comerciais de acordo com o grau de risco de contaminação, o comércio não essencial só poderia funcionar nas fases laranja e amarela com restrição de horário, sendo de 11h às 17h e capacidade de  $\frac{1}{3}$ , na fase verde e azul sem restrições e nas fases vermelha e roxo proibido o funcionamento. (RIO DE JANEIRO, 2020)

O isolamento social tem consequências vultosas na economia, é possível considerar que a prioridade da estabilidade dos empregos e a continuidade das empresas e por outro lado tentar diminuir a taxa de contaminação e consequentemente preservar vidas são duas faces distintas. (DINIZ et al, 2020 apud BOZZATO; GONÇALVES, 2020)

Devido ao alto grau de incerteza e a volatilidade do mercado financeiro, a medida de isolamento social diminuiu a interação humana como forma de conter o avanço da doença, por este motivo o setor de comércio e serviços sentiram os efeitos da crise, ficando evidente que haverá um período de recessão sem previsão de terminar.(ARAÚJO E SANTOS, 2020 apud FARIA, 2020)

O Brasil está entre os países mais vulneráveis a Covid-19 o que pode ocasionar impacto na economia e causar recessão devido ao fechamento da economia de outros países e fechamento da economia interna com as medidas restritivas de distanciamento social. (MORENO e HANUSCH, 2020 apud ARAUJO e SANTOS 2021)

Em janeiro de 2020, antes da pandemia ser decretada, o Ibovespa apresentava aproximadamente 120 mil pontos e durante o isolamento social marcou 63 mil pontos, no mês de julho conseguiu recuperar e chegou aos 100 mil pontos. (FIA, 2020; B3, 2020 apud ARAUJO e SANTOS 2021)

Para colaborar na análise das informações levantadas o teste de hipóteses será realizado com as amostra apurada, por meio desse teste estatístico para aceitar ou rejeitar o valor proposto à decisão será de acordo com os elementos da amostra, vale ressaltar que os dados apresentam nível de significância estatística, ou seja, não é possível tomar decisões com absoluta confiabilidade. As hipóteses apresentam-se como hipótese nula ( $H_0$ ) que caracteriza-se pela igualdade da média dos resultados, por exemplo, que antes e depois da pandemia os resultados mantiveram-se inalterados e hipótese alternativa ( $H_a$ ) que supõe que a média dos dados tiveram alteração, seja para mais ou para menos.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Modelos de Insolvência**

##### **3.1.1 Termômetro de Kanitz**

Para Stephen Charles Kanitz (1974) a verificação dos índices de insolvência não baseava-se unicamente em prever se a empresa iria à falência ou não. Seu estudo foi realizado para além de determinar a pré-insolvência, ajudar os fornecedores a hierarquizar os clientes com melhores índices de solvência e prever se o cliente é um propenso devedor duvidoso.

Os índices de Capital de Giro Próprio, Grau de Endividamento, Rentabilidade do Patrimônio Líquido, Ativo Fixo sobre Patrimônio Líquido, Ativo Circulante sobre Ativo Fixo, são importantes, mas não únicos, para determinar se uma empresa está insolvente. (KANITZ, 1974)

A região crítica para determinar a insolvência da empresa, de acordo com termômetro de Kanitz, varia de 7 a - 7, acima de 0 estado de solvência, onde a empresa tem boa capacidade de pagamento, de 0 a - 3 situação de penumbra, onde o fator de insolvência não é capaz de classificar a empresa como insolvente e abaixo de - 3 caracteriza a empresa como insolvente, tendo grandes chances de descontinuidade. A falência pode ser prevista até três anos antes da consolidação do fato. (ANDRADE, 2018 apud KANITZ, 1974)

Modelo criado por Kanitz (1974)

$$FI = 0,05x1 + 1,65x2 + 3,55x3 - 1,06x4 - 0,33x5$$

FI = Fator de Insolvência

X1 = Lucro Líquido / Patrimônio Líquido

X2 = (Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo) / Exigível total

X3 = (Ativo Circulante - Estoques) / Passivo Circulante

X4 = Ativo Circulante / Passivo Circulante

X5 = Exigível total / Patrimônio Líquido

### 3.1.2 Método de Elisabetsky

Roberto Elisabetsky (1976) criou um método para previsão de falência com intuito de padronizar os processos de avaliação e concessão de créditos a clientes, acreditava ainda que o fornecimento de crédito poderia ser beneficiado com a análise de solvência, diminuindo o risco de inadimplência. (KAVESKI et al, 2013 apud ELISABETSKY, 1976)

O ponto crítico para prever se a empresa está em situação de risco é 0,5, indicando que empresas acima desse fator são solventes e tem boa capacidade de pagamento e empresas com fator inferior a 0,5 são insolventes, com capacidade reduzida de pagamento e risco iminente de falência. (SILVA et al, 2010 apud ELISABETSKY, 1976)

O modelo elaborado foi o seguinte (ELISABETSKY, 1976):

$$Z = 1,93 ML - 0,20 X33 + 1,02 X35 + 1,33 X36 - 1,12 X37.$$

Onde:

ML = lucro líquido/vendas;

X33 = disponível/ativo permanente;

X35 = contas a receber/ativo total;

X36 = estoque/ativo total;

X37 = passivo circulante/ativo total.

### 3.1.3 Método de Altman

Altman, Baidya e Dias (1979) utilizaram técnica discriminante multivariante para adequar previsão de solvência criada por Altman em 1968, específica de indústrias, de forma que atendesse empresas brasileiras de setores variados.

Em meados de 1976 e 1977 observaram-se altos níveis do grau de endividamento, repercutindo em despesas financeiras altas. O Brasil era exemplo de economia instável, portanto a atuação antecipada seria necessária. (ALTMAN et al, 1979)

O ponto crítico de separação entre as empresas solventes e insolventes é 0, ou seja, ponto crítico acima de 0 empresas com boa perspectiva de operação e abaixo de 0 empresas com problemas financeiros indicando possibilidade de falência. (ALTMAN et al, 1979)

Modelo elaborado por Altman Baidya e Dias (1979)

$$Z1 = -1,44 + 4,03X2 + 2,25X3 + 0,14X4 + 0,42X5$$

Onde:

Z1 = Fator de Insolvência

X2 = Reservas e Lucros Suspensos / Ativo Total

X3 = Ativo Total

X4 = Patrimônio Líquido / Ativo Total

X5 = Vendas / Ativo Total

### **3.2 Amostragem e Coleta de Dados**

Para realização da presente pesquisa de estudo de caso é necessário descrever os métodos de pesquisa, a metodologia determina o percurso que será seguido em busca do conhecimento (ANDRADE, 2002)

A pesquisa descritiva trata-se de abordagem quantitativa que visou analisar o comportamento do índice de solvência do setor de comércio durante o período declarado da pandemia de Covid-19.

Para amostragem utilizada na pesquisa foi realizado levantamento das informações econômico-financeiras de 30 empresas de capital aberto listadas na Bolsa, Brasil, Balcão (B3) nos anos de 2016 a 2020, após ajustes realizados com a exclusão de períodos sem resultados de empresas que não encontravam-se listadas em determinado espaço de tempo obtivemos 399 índices válidos em todos o período e posteriormente separamos o ano de 2020 chegando a 87 índices no período da pandemia e 312 índices antes da pandemia, para então

realizarmos a análise e mensurarmos os resultados individualmente. Após extração dos dados necessários das demonstrações contábeis de cada empresa foi calculado o índice de solvência de acordo com os métodos de Kanitz, Elisabetsky e Altman para verificar o risco de falência, devido às medidas restritivas de combate à pandemia muitas empresas do comércio permaneceram sem funcionar por longos períodos, diante disso muitas empresas passaram por dificuldades financeiras.

O tratamento dos dados será evidenciado de forma estatística descritiva com a apresentação dos resultados obtidos na média nos índices analisados. As informações foram retiradas do site da B3 e calculadas pelo stata com a demonstração por meio de tabelas explicativas que apresentará os resultados apurados.

#### 4 RESULTADOS

Com base nos indicadores tradicionais de insolvência e utilizando ferramentas estatísticas para apurar o comportamento das 30 empresas do setor de comércio listadas na B3 nos anos de 2016 a 2020, foram analisadas as informações por trimestre dos 05 anos com base nos modelos de insolvência propostos por Altman, Elisabetsky e Kanitz.

Tabela 1 - Resultados do 1º trimestre de 2016 ao 4º trimestre de 2020

<b>Métodos</b>	<b>Índices Analisados</b>	<b>Resultados</b>
Altman	399	0,5137
Elisabetsky	399	-0,1468
Kanitz	399	2,9902

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Conforme estatisticamente exposto na tabela 1 com os dados do 1º trimestre de 2016 ao 4º trimestre de 2020, na média dos anos toda amostra apresenta solvência das empresas quando apurado os índices pelos métodos de Altman e Kanitz e somente pelo método de Elisabetsky indica insolvência.

Tabela 2 - Resultados do 1º trimestre de 2016 ao 1º trimestre de 2020 (Antes da Pandemia)

<b>Métodos</b>	<b>Índices Analisados</b>	<b>Resultados</b>
Altman	312	0,5776
Elisabetsky	312	-0,0797
Kanitz	312	2,8743

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Na tabela 2, considerando somente o período antes da pandemia, sendo do 1º trimestre de 2016 ao 1º trimestre de 2020, obtivemos na média dos métodos de Altman e Kanitz situação de solvência e pelo método de Elisabetsky situação de insolvência, em comparação com a tabela 1, verificamos uma piora nos indicadores quando acrescido o período durante a pandemia pelos métodos de Altman e Elisabetsky e melhora no método de Kanitz.

Tabela 3 - Resultados do 2º trimestre de 2020 ao 4º trimestre de 2020 (Durante a Pandemia)

<b>Métodos</b>	<b>Índices Analisados</b>	<b>Resultados</b>
Altman	87	0,2846
Elisabetsky	87	-0,3877
Kanitz	87	3,4057

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A tabela 3 demonstra o período durante a pandemia, que inicia no 2º trimestre de 2020 e finaliza no 4º trimestre de 2020, podemos observar que Altman e Kanitz indicam solvência no período e Elisabetsky indica insolvência. Comparando os resultados obtidos do período antes da pandemia (tabela 2) e após a pandemia (tabela 3) apesar de indicar solvência visualizamos que o Índice pelo método de Altman e Elisabetsky pioram durante a pandemia, o que era de se esperar com o fechamento das empresas comerciais e o foco das empresas em vendas online. Porém o método de Kanitz melhorou e não piorou conforme esperado durante a pandemia.

Tabela 4 - Resultados do 1º trimestre de 2020 ao 4º trimestre de 2020

	1º	2º	3º	4º
Altman	0,4 84	0,4 956	0,5 404	0,5 338
Elisabetsky	- 0,257	- 0,362	- 0,14	0,1 623
Kanitz	2,6 552	2,6 344	4,0 636	2,5 903

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Na tabela 4 é possível analisar os índices individuais obtidos do 1º trimestre ao 4º trimestre de 2020 podemos observar que os resultados pelo método de Altman e Kanitz o setor permaneceu solvente em todo o período e pelo método de Elisabetsky demonstrou insolvência.

Os métodos de insolvência demonstram, além da previsão de falência, dificuldades financeiras, com base nisso é possível alinhar novos rumos para que o resultado aumente e supere os níveis de insolvência. Os índices obtidos sugerem que as empresas conseguiram delimitar novos rumos e ultrapassar o esperado, neste caso a insolvência, inclusive pelo método de Elisabetsky que finalizou o ano insolvente, porém com uma melhora significativa no resultado.

Tabela 5 - Teste de hipóteses

Período	Intervalo de confiança 95% - antes da pandemia	Intervalo de confiança 95% - depois da pandemia	Nível de significância das hipóteses
Altman	0,5113 / 0,6439	0,1071 / 0,4621	0,01%
Elisabetsky	-0,2528 / 0,0933	-1,0107 / 0,2352	9,49%
Kanitz	1,7318 / 4,0168	2,4164 / 4,3949	31,94%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Conforme demonstrado na tabela 5 ao realizar uma análise estatística por meio do teste de hipóteses com nível de confiança a 95% onde temos a hipótese nula (H0) de que supõe que os índices permaneceram iguais com e sem pandemia e hipótese alternativa (Ha) com a estimativa de que os índices



sofreram alteração durante a pandemia e considerando que para o nível acima de 5% aceitamos a hipótese H0 e abaixo de 5% rejeitamos a hipótese H0 e aceitamos a hipótese Ha. Para o método de Altman o nível de significância é de 0,01%, desta forma, estatisticamente, rejeitamos a proposta de H0 de que não houve alteração nos índices e aceitamos a proposta de que, pelo método de Altman, houve alteração nos índices. Para o método de Elisabetsky o nível de significância é de 9,49%, portanto aceitamos a proposta de H0 de que os índices permaneceram inalterados e para método de Kanitz verificamos nível de significância de 31,94%, sendo assim, aceitamos a proposta H0 de que os índices permaneceram iguais.

Ao analisar estatisticamente somente o método de Altman demonstrou piora no indicador de solvência, desta forma podemos considerar que, de acordo com a maioria dos métodos, o setor não foi impactado negativamente pela pandemia. A diferença entre os resultados é impactado pelas contas contábeis utilizadas em cada método, não é possível afirmar que um determinado método está incorreto, por este motivo a análise é feita com 03 métodos para que um confirme o outro.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo de caso possibilitou analisar o fator de insolvência do setor de comércio das empresas listadas na B3 de acordo com método de Altman (1979), Elisabetsky (1976) e Kanitz (1978). Após levantamento dos dados podemos concluir que pelos métodos de Elisabetsky e Kanitz não houve alteração nos índices e que durante o ano de 2020 para o método de Elisabetsky o setor manteve-se com insolvência, porém apresentou uma melhora no indicador no 4º trimestre. Apesar de existir oscilação nos resultados pelo método de Altman e Kanitz os índices permaneceram com solvência durante todo período.

Embora exista uma pandemia e todas as medidas restritivas adotadas para contenção da doença que impactou o funcionamento dos estabelecimentos comerciais com redução do horário de funcionamento e até mesmo seu fechamento total, as medidas não resultaram na queda dos índices pelo método de Altman e Kanitz a ponto de determinar insolvência e pelo método de

Elisabetsky que já se encontrava insolvente antes da pandemia, inclusive com resultado negativo, permaneceu insolvente durante todo o período e finalizou o período com resultado positivo.

A análise do fator de insolvência permite que as instituições empresariais prevejam falência e dificuldades financeiras em até 02 anos antes que ela efetivamente ocorra, é necessário que as empresas acompanhem seus índices até que a pandemia acabe. Contribuímos com a verificação de que no ano de 2020 o setor esteve solvente na maioria dos métodos, porém para o ano de 2021 e 2022 esse resultado pode mudar, visto que vivenciamos um período com muitas instabilidades. Ao acompanhar os resultados é possível que transmita maior confiabilidade aos gestores, investidores e seus usuários externos e internos na tomada de decisão.

Para inspirar trabalhos posteriores é viável realizar a análise com outros setores de empresas listadas na bolsa de valores B3, possivelmente de empresas que assim como o comércio tiveram restrições de funcionamento durante a pandemia, pode-se ainda, utilizar outros modelos para medir o risco de insolvência das empresas, inclusive realizar uma análise de indicadores de liquidez, rentabilidade e endividamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Rita de Cassia; SANTOS, Silvia Lima Oliveira dos. *O impacto no mercado financeiro brasileiro diante de uma pandemia: reflexões sobre o COVID-19 e a economia*. Anais do Encontro Nacional de Pós Graduação, v. 4, n. 1, p. 141-145, 2020.

ALTMAN, E. I., BAIDYA, T. K., DIAS, L. M. R. *Previsão de problemas financeiros em empresas*. Revista de administração de empresas, 1979.

ANDRADE, Maria Margarida de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL, *Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020* Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, responsável pelo surto de 2019.

BUHEJI, Mohamed et al. *The extent of covid-19 pandemic socio-economic impact on global poverty. a global integrative multidisciplinary review*. *American Journal of Economics*, v. 10, n. 4, p. 213-224, 2020.

CAMPINO, Antonio Carlos Coelho. *Implicações econômicas do coronavírus*. Nível de Atividade: Recuperação Econômica Modesta Despedaçada Pela Pandemia, p. 10, 2020.

DINIZ, Michely Correia et al. *Crise global coronavírus: Monitoramento e impactos*. Cadernos de Prospecção, v. 13, n. 2 COVID-19, p. 359, 2020.

FARIAS, Heitor Soares de. *O avanço da Covid-19 e o isolamento social como estratégia para redução da vulnerabilidade*. Espaço e Economia. Revista brasileira de geografia econômica, 2020.

FLORIANO NETO, Alex; RIBEIRO, José Cláudio Junqueira. *Impactos da covid-19 no mercado: recuperação judicial e novos desafios*. Revista Brasileira de Direito Empresarial, v. 6, n. 2, p. 40-57, 2020.

KANITZ, Stephen Charles. *Como prever falências de empresas*. Revista Negócios em Exame, P 95 A 102, dezembro de 1974.

KAVESKI, Itzhak David Simão et al. *Solvency analysis of companies in the information technology sector listed bm&fbovespa*.

LAZZARINI, Sérgio Giovanetti; MUSACCHIO, Aldo. *Leviathan as a partial cure? Opportunities and pitfalls of using the state-owned apparatus to respond to the COVID-19 crisis*. Revista de Administração Pública, v. 54, n. 4, p. 561-577, 2020.

NEGREIROS, Amanda. *Gestão Financeira: uma análise dos impactos da pandemia do covid-19 nas pequenas empresas*. 2020.

RIO DE JANEIRO, *Decreto nº 47551 de 26 de junho de 2020*. Altera os Decretos Rio nos 47.282, de 21 de março de 2020, que determina a adoção de medidas adicionais, pelo Município, para enfrentamento da pandemia do novo Coronavírus - COVID - 19, e dá outras providências, e 47.488, de 2 de junho de 2020, que institui o Comitê Estratégico para desenvolvimento, aprimoramento, e

Acompanhamento do Plano de Retomada, em decorrência dos impactos da pandemia da COVID-19, e dá outras providências.

SÃO PAULO, *Decreto nº 64.879, de 20 de março de 2020*. Reconhece o estado de calamidade pública, decorrente da pandemia do COVID-19, que atinge o Estado de São Paulo, e dá providências correlatas

SÃO PAULO, *Decreto nº 64.994, de 28 de maio de 2020*. Dispõe sobre a medida de quarentena de que trata o Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020, institui o Plano São Paulo e dá providências complementares

SENHORAS, Eloi Martins. *Novo coronavírus e seus impactos econômicos no mundo*. Boletim de conjuntura (BOCA), v. 1, n. 2, p. 39-42, 2020.

SHAIKH, Anwar. *A crise econômica mundial: causas e implicações*. Ensaio FEE, v. 6, n. 1, p. 33-56, 1985.

SILVA, Julio Orestes et al. *Capacidade preditiva de modelos de insolvência: com base em números contábeis e dados descritivos*, 2010

STIGLITZ, Joseph. *Prioridades para a economia Covid-19*. Project Syndicate , v. 1, 2020.

VOLPE, Ivana Maria Lima; RIBEIRO JUNIOR, Roberto Marchelli. *Análise das demonstrações contábeis como ferramenta para a análise de crédito: um estudo sob o enfoque dos modelos de previsão de insolvência*. Cafi, v. 2 n. 2, p. 146-164, 2019.

## **CONCURSO DE QUALIDADE DE CAFÉ DE IÚNA-ES: *análise da satisfação dos produtores de café especial quanto à rentabilidade obtida nos concursos***

### **IÚNA-ES COFFEE QUALITY COMPETITION: *analysis of the satisfaction of special coffee producers regarding the profitability obtained in the competition***

Débora Cistina Vieira<sup>1</sup>

Lázaro Braga Silvério<sup>2</sup>

Nayara Caetano Casati<sup>3</sup>

Fernanda Matos de Moura Almeida<sup>4</sup>

#### **RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo analisar como os produtores de café de Iúna-ES, administram a qualidade do produto, voltada para concursos de café especial. Apresentou-se na estrutura bibliográfica da pesquisa as características do café no Brasil, no Espírito Santo e especificamente no município de Iúna-ES, processamento diversificado do café, do café especial e o concurso de café especial no município de Iúna-ES. Os métodos utilizados para realização da pesquisa foram descritivos, bibliográficos e de levantamento de dados. O instrumento de coleta de dados foi um formulário aplicado aos 19 produtores rurais classificados no concurso de qualidade de café de Iúna-ES, no ano de 2018. Os resultados desta pesquisa foram favoráveis, pois respondem aos objetivos propostos, e tornou-se claro que os produtores estão satisfeitos com o café especial produzido, por obter um diferencial de preço no mercado. O principal ponto negativo em relação à produção de café, é que na visão dos produtores Iúna não tem um mercado comprador que corresponda à expectativa de venda deles, e a maioria não administra o custo de produção do café. De forma geral, os resultados da pesquisa demonstram que a realização do concurso de qualidade do café é importante para os produtores participantes.

**Palavras - Chave:** Café. Concurso. Produtores rurais. Iúna-ES.

#### **ABSTRACT**

This study aimed to analyze how coffee producers in Iúna-ES manage the quality of the product, aimed at special coffee competitions. The characteristics of coffee in Brazil, Espírito Santo and specifically in the municipality of Iúna-ES were presented in the bibliographical structure of the research, diversified processing of coffee, specialty coffee and the special coffee contest in the municipality of Iúna-ES. The methods used to carry out the research were descriptive, bibliographic and data collection. The data collection instrument was a form applied to the 19 rural producers classified in the coffee quality contest in Iúna-ES, in 2018. The results of this research were favorable, as they meet the proposed objectives, and it became clear that the producers are satisfied with the special coffee produced, as they obtain a price differential in the market. The main negative point in relation to coffee production is that, in the view of Iúna producers, there is no buyer market that matches their sales expectations, and most do not manage the

---

<sup>1</sup> Doctum

<sup>2</sup> Doctum

<sup>3</sup> Doctum

<sup>4</sup> Doctum

cost of coffee production. Overall, the survey results show that holding the coffee quality contest is important for participating producers.

**Keywords:** Coffee. Contest. Farmers. Lúna-ES.

**Sumário:** 1 Introdução. 2 O Café no Brasil. 3 Metodologia. 4 Análise e discussão dos resultados. 5 Conclusões. Referências

## INTRODUÇÃO

O Brasil é o maior produtor e exportador de café e segundo maior consumidor da bebida no mundo. É o quinto produto na pauta de exportação brasileira, movimentando US\$ 5,2 bilhões em 2017. O café ocupa uma área de 2 milhões de hectares com cerca de 300 mil produtores, predominando mini e pequenos, em aproximadamente 1.900 municípios, distribuídos nos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo, Bahia, Rondônia, Paraná, Rio de Janeiro, Goiás, Mato Grosso, Amazonas e Pará (MAPA, 2017).

Segundo dados do INCAPER, o Espírito Santo é o 2º maior produtor brasileiro de café, com expressiva produção de arábica e *conilon*. É responsável por 22% da produção brasileira. Atualmente, existem 435 mil hectares em produção no Estado. A atividade cafeeira é responsável por 35% do Produto Interno Bruto (PIB) Agrícola capixaba (INCAPER, 2019).

De acordo com o Centro de Desenvolvimento Tecnológico do Café – CETCAF (2019) o produto que predomina a comercialização da região de Lúna - ES é o café arábica, devido ao município possuir condições climáticas fria e montanhosa, que possibilita o cultivo do mesmo, e que não é favorável para o desenvolvimento do café *conilon*, que demanda de um clima um pouco mais quente.

Os consumidores brasileiros estão mais exigentes com relação à qualidade. Isso é resultado de maior conhecimento sobre cafés, suas características, suas diferenças por formas de preparo, regiões produtoras diversas e de muita divulgação dos resultados de concursos de qualidade com recordes de valores pagos aos produtores vencedores (ABIC, 2018).

O concurso de qualidade de café é responsável por premiar os cafeicultores que investem nas lavouras e se dedicam para oferecer aos compradores uma bebida considerada superior, os torneios têm papel indispensável na educação dos produtores, que para conseguirem uma boa

colocação na disputa precisam obedecer uma série de procedimentos, como, por exemplo, uma colheita com menor número de grãos verdes, técnicas de secagem, uso do despoldador, além de conhecerem sobre a bebida e desenvolverem classificadores que provem do café, para indicar se está bom ou se precisa ser melhorado (CECHINEL, 2017).

O objetivo geral deste trabalho é: analisar a percepção dos produtores de café de Lúna-ES, em relação à produção de café especial. O estudo foi realizado com os produtores rurais que participaram do concurso de qualidade do café, realizado em Lúna-ES pela Prefeitura Municipal em parceria com o INCAPER, no ano de 2018.

Como objetivos específicos, esta pesquisa se propôs a analisar o percentual de café especial que os produtores alcançam, se comparados com sua produção total anual; identificar as dificuldades de se produzir o café especial na visão dos produtores de café participantes do concurso de café especial no ano de 2018 no município de Lúna-ES; conhecer a realidade comercial dos produtores em relação a todo o café que se produzem.

Esta pesquisa torna-se relevante, pois a economia do município é baseada na cafeicultura. Além disso, o café especial atrai turistas que apreciam e procuram pelo mesmo. Com isso essa pesquisa comparará a produção total de cafés tipo 7 e cafés especial, explorando a realidade comercial dos mesmos.

A importância acadêmica do conteúdo pesquisado é essencial para o curso de administração, pois é um assunto pouco explorado e é a principal fonte de renda do município de Lúna.

Essa pesquisa despertou a curiosidade nos pesquisadores sobre a viabilidade de se produzir o café especial e as principais dificuldades enfrentadas, vendo a motivação dos produtores que participaram do concurso de café especial realizado no ano de 2018 no município de Lúna.

A metodologia da pesquisa se caracteriza como descritiva, bibliográfica e de levantamento de dados.

## **2 – O CAFÉ NO BRASIL E NO ESPÍRITO SANTO**

O café foi estabelecido no Brasil em 1727, através do Sargento-Mor Francisco de Mello Palheta que recebeu a incumbência do Governador do

Maranhão e Grão Pará, João da Maia da Gama, de se dirigir até a Guiana Francesa com a finalidade de resolver problemas de restrição de fronteiras, e também, obter algumas sementes do fruto do café (MATIELLO *et al.*, 2010).

O gênero *Coffea* é representado por mais de 100 espécies, destacando-se o Café arábica (*Coffea arabica* L.) e o Café *conilon* (*Coffea canephora*) como os principais cultivados no Brasil (DAVIS *et al.*, 2006). Entre as duas espécies destacadas a *Coffea arábica* L. é a que apresenta maior potencial para qualidade. Diante de diversos climas, altitudes e tipos de solo, os produtores brasileiros obtêm variados padrões de qualidades (MONTEIRO, 2016).

A cafeicultura de arábica no Espírito Santo teve seu início na segunda década do século XIX, consolidando-se como importante elo da economia capixaba a partir de 1850 com o advento da imigração italiana e alemã. O Espírito Santo é o segundo maior produtor de café do Brasil, retendo aproximadamente 25% da produção de arábica e *conilon* realizada no país, devido ao solo, clima e altitude propícios (CETCAF, 2019).

Uma das principais atividades das regiões Serrana e Caparaó é o café arábica, ele é encarregado por cerca de 74% da produção do Estado do Espírito Santo. A ocupação atua em quase 20 mil propriedades, fornecendo serviço a 53 mil famílias e 150 mil empregos diretos na região (SEAG/ES, 2011).

A cafeicultura é a principal atividade agrícola do Espírito Santo, desenvolvida em todos os municípios capixabas (exceto Vitória), gera em torno de 400 mil empregos e está presente em 60 mil das 90 mil propriedades agrícolas do Estado. Ao todo, 73% dos produtores capixabas são de base familiar, com tamanho médio das propriedades em 8 hectares. Existem 131 mil famílias produtoras capixabas (INCAPER, 2019).

A produção de café arábica no Espírito Santo registrou um recorde em 2018 de 4,751 milhões de sacas de café, que equivale a 10% do total de café arábica produzido no Brasil. Este recorde manteve o Estado do Espírito Santo entre os três maiores produtores de arábica do Brasil (G1 ES, 2019).

## 2.1- O Café no Município de Lúna-ES



Para Marcondi (2000) o café é fonte geradora de riquezas e progresso para o município de Iúna desde o século XIX, tornando-se o município uma potência na produção de café a nível estadual de forma quantitativa e qualitativa.

A cultura do café exerce forte influência no município de Iúna-ES, pois é a principal atividade agrícola e responsável pela geração de emprego e renda durante os períodos de safra, contribuindo de forma significativa para a economia municipal e estadual (CARVALHO *et. al.*, 2012). Mesmo não sendo a cidade com maior número de propriedades rurais e com as condições climáticas ruins nos últimos quatro anos, Iúna conseguiu obter o melhor resultado entre os municípios (REDAÇÃO, 2018).

De acordo com as conclusões prévias do senso agro, os índices mostram que o município de Iúna foi o maior produtor de café arábica do Estado do Espírito Santo no ano de 2017, gerando 11.186,169 toneladas de café (IBGE, 2018). O Espírito Santo foi o segundo maior produtor do país, com um total de 113.454,440 mil toneladas. Sendo assim, 10% dessa produção foi originada da região de Iúna-ES (PREFEITURA MUNICIPAL DE IÚNA, 2018).

A produção do município de Iúna-ES vem melhorando nos últimos anos em relação a qualidade, pois cerca de 40 a 50% do café produzido no município é bebida (CETCAF, 2011; REVISTA CAFEICULTURA, 2011).

## 2.2- Processamento do Café

A partir da colheita, vários processos são possíveis de serem realizados, a fim de se obter um produto final de alta qualidade, características, hoje, altamente demandadas pelos clientes mais exigentes. Assim, o cafeicultor pode decidir por trabalhar um café natural, cereja descascado ou despulpado, onde cada um destes métodos, podem proporcionar características distintas, como sabor, doçura, acidez, adstringência, dentre outras (MORELI, 2019).

Café natural – É a denominação do produto final obtido a partir dos processos que não extrai a casca dos frutos, isto é, o fruto é secado na forma natural que vem da lavoura (MORELI, 2019). Para Kiss (2016), o café natural é muito utilizado em países de clima quente, como o Brasil. Os grãos são espalhados em um terreiro, expostos ao sol e removidos várias vezes para que a secagem seja uniforme. Antes, porém, do café ser levado ao terreiro, alguns cafeicultores passam os grãos por um lavador. Neste processo, os frutos mais

secos e que perderam umidade no pé, boiam e são separados dos grãos verdes e dos cerejas (os que dão origem aos cafés especiais).

O autor complementa explicando que, os naturais boiam são encaminhados para a secagem, os verdes (indesejáveis por sua adstringência) são retirados e os cerejas seguem, separadamente, para o terreiro dando origem ao “natural cereja”. Os grãos vão dar origem a uma bebida mais doce e encorpada.

Café descascado – é a denominação dada aos grãos que apenas foram descascados, isto é, que tiveram a casca (epicarpo ou exocarpo) retirada do fruto. Este é secado com a mucilagem (MORELI, 2019).

De acordo com Kiss (2016), no café descascado os frutos verdes e cerejas vão para um descascador, equipamento que os pressiona contra um cilindro cheio de furos e pelos quais passam os cerejas (maiores) e os verdes ficam retidos. Durante esse processo, o fruto cereja perde facilmente a casca e vai direto para o terreiro ou secador. Por isso, ele recebe o nome cereja descascado (CD). O método é ideal para regiões mais úmidas, porque evita a fermentação do café. Porém, ele exige altos investimentos em equipamentos, mão de obra, água, energia e destinação correta para a água residual desse processo. Nesse processo, a bebida se torna mais delicada e doce.

Café despulpado – é uma denominação recebida pelos grãos secos, que foram descascados e tiveram a polpa (mesocarpo), que também contém a mucilagem (material viscoso rico em açúcares), removida após um período imerso em tanque com água (processo natural) (MORELI, 2019).

Kiss (2016), considera o café despulpado ou lavado como, os cerejas descascados não vão para a secagem. Eles seguem para grandes piscinas d'água, nas quais permanecem entre 12 e 48 horas. Durante esse período ocorre um processo de fermentação e eliminação da mucilagem (está fortemente aderida ao pergaminho, a película que envolve a semente do café). O fruto vai para a secagem mantendo apenas o pergaminho. A bebida preparada com esses grãos será mais frutada, floral e ácida.

Café desmucilado – denominação dada aos grãos quando a retirada do mesocarpo ocorre através do desmucilador, um equipamento mecânico desenvolvido pela indústria para a remoção da mucilagem. Neste caso os grãos recebem a denominação de café desmucilado (MORELI, 2019).

Tais processos dão origem aos cafés CDs, podendo ser oriundo dos processos de descascamento, despulpamento ou desmucilamento (MORELI, 2019).

### 2.3- O Café Especial

A maior parte do café no Brasil é do tipo café *commodities*. Apesar disso, com a exigência dos consumidores, ainda pouco difundida, a produção de cafés especiais vem crescendo em todo o mundo, atendendo a uma demanda reprimida (RODARTE, 2008). O cenário do café brasileiro foi por muitos anos associado a um café de má qualidade e adulterado por impurezas, sendo os grãos de café superiores destinados ao mercado externo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ, 2014).

Durante muito tempo, os cafés especiais produzidos no Brasil eram direcionadas somente no mercado externo, e internamente eram consumidos em pequenas quantidades. Nos últimos anos, o quadro vem se modificando, com um aumento significativo no mercado dos cafés especiais em todo o mundo, incluindo o Brasil. Hoje pode encontrar um produto diferenciado em cafeterias, supermercado e outros (LEME, 2007). Os atributos de qualidade do café cobrem vários conceitos, que vão desde características físicas, variedades, como origens, cor e tamanho, até preocupações de ordem ambiental e social, como condições de trabalho da mão de obra cafeeira e os sistemas de produção (MONTEIRO, 2016).

A colheita é uma das operações mais importantes para obtenção de um café de qualidade e demanda muita mão de obra, pois deve ser realizada em tempo hábil para que não ocorram fermentações ou os frutos venham a cair no chão (SILVA; BERBET, 1999; BORÉM, 2008; MATIELLO *et al.*, 2010).

O Comité de Normas Técnicas da SCAA (*TSC – Technical Standards Committee*) recomenda essa metodologia para garantir a capacidade de avaliar com mais precisão a qualidade do café. O café especial, portanto, é aquele que atinge uma nota de 80 a 100 pontos utilizando-se a Metodologia SCAA de Avaliação Sensorial, sendo que, para classificá-lo, são avaliados os seguintes atributos: Fragrância e aroma, sabor, finalização (*aftertaste*), acidez, corpo, equilíbrio, doçura, ausência de defeitos (*clean cup*), uniformidade, defeitos (REIS, 2016).

Após efetivar as pontuações de cada atributo acima, calcula-se o Resultado Total. Esse resultado é a soma das avaliações de cada atributo, exceto o “Defeito”. Por fim, subtrai-se do Resultado Total o valor correspondente aos defeitos para obter-se o Resultado Final (REIS, 2016).

**Tabela 01:** Pontuação total da classificação de qualidade do café

<b>Pontuação total da classificação de qualidade do café</b>		
90 - 100	Exemplar	Especial
85 - 89.99	Excelente	
80 - 84.99	Muito bom	
< 80.0	Abaixo da qualidade especial	Não Especial

**Fonte:** Reis (2016)

O segmento de cafés especiais representa hoje cerca de 12% do mercado internacional da bebida. O valor de venda dos cafés especiais tem um aumento em relação aos cafés convencionais que varia entre 30% e 40% a mais. Esse valor pode ultrapassar a barreira dos 100% (CUNHA, 2011).

#### **2.4- Importância do Concurso de Café Especial no Município de Iúna – ES**

Segundo dados do INCAPER de Iúna, o Instituto tem feito diversas ações para incentivar o desenvolvimento regional. O Concurso de Qualidade do Café foi importante para incentivar a melhoria do café em Iúna, valorizando o trabalho dos produtores, possibilitando ao mercado o surgimento de uma nova vitrine para os cafés do Caparaó. Os cafés especiais também têm se tornado uma importante fonte de geração de renda e oportunidade de trabalho para as famílias no meio rural (INCAPER, 2019).

A rentabilidade oferecida nos concursos de qualidade de café se apresenta como grande diferencial a esses produtores, impactando de forma positiva na economia local.

**Tabela 02:** Concurso de café no município de Iúna-ES

<b>Concurso De Café No Município de Iúna ES</b>				
Ano	Nº de Participantes	Nº de Amostras	Nº Categoria Natural	Nº Categoria Descascado
2015	61	68	38	30
2016	62	64	27	37
2017	37	50	29	21
2018	55	67	37	30

**Fonte:** Prefeitura Municipal de Iúna-ES

O primeiro concurso de qualidade do café no município de Lúna foi realizado no ano de 2015. Pela percepção da relevância do concurso para a cafeicultura no município deu-se continuidade à atividade. A cafeicultura do município deu um passo à frente em relação à qualidade, produtividade e sustentabilidade da propriedade (INCAPER, 2016).

O Prefeito de Lúna disse que *“o Concurso de Qualidade do Café Arábica é muito significativo para o município”*, disse ainda que, o município vai investir em um laboratório de análises de solo, está apoiando a criação de uma associação de cafés especiais e planeja a implantação da Casa do Agricultor (VIEIRA, 2017).

O Secretário de Agricultura e Agronegócios, disse que a grande participação no concurso e o alto nível de qualidade dos cafés produzidos, foi algo muito positivo (VIEIRA, 2017). Destaca-se que a rentabilidade diferenciada proporcionada aos ganhadores dos concursos de qualidade do café em Lúna-ES, tem inspirado outros produtores na gestão da qualidade do café no interior do Espírito Santo.

### **3 – METODOLOGIA**

- **classificação da pesquisa:** a pesquisa classifica-se como descritiva, bibliográfica, e de levantamento de dados.

Classifica-se como descritiva por descrever a percepção dos produtores de café especial de Lúna-ES no ano de 2018. Foram utilizados pelos pesquisadores para levantar informações sobre o tema, como livros artigos científicos, sites especializados e manuais, justificando a classificação da pesquisa como sendo bibliográfica.

A pesquisa classifica-se como sendo de levantamento de dados, pois os pesquisadores aplicaram um formulário para os produtores afim de verificar o conhecimento dos produtores rurais de Lúna-ES sobre conhecer a realidade comercial dos produtores em relação a todo o café que produzem.

- **população e amostra:** a população da pesquisa se compõe do total de produtores inscritos no concurso, e amostra dos 19 (dezenove) produtores classificados no concurso de cafés especiais no município de Lúna-ES.

- **instrumento de coleta de dados:** os dados foram coletados por meio de consulta às informações do concurso de qualidade de café realizado em Lúna no período de 2018, os dados foram disponibilizados pela Secretaria de Agricultura e INCAPER do Município. Além disso, um formulário foi elaborado pelos pesquisadores e aplicado aos 19 (dezenove) produtores de café classificados, sendo 10 produtores na categoria de café natural e 9 produtores na categoria de café descascado. A aplicação do formulário aconteceu por meio de visita *in loco* às propriedades, no período de 10 a 18/10/2019. Dentre os 19 convidados a participar da pesquisa, 100% responderam ao formulário, validando assim os resultados obtidos.

Depois de coletados, os dados receberam tratamento estatístico, com base na média aritmética, e com apoio do Excel, foram tabulados, analisados e discutidos.

#### **4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Encontram-se a seguir todos os dados coletados na pesquisa. As respostas que apresentam um total superior a 100% é, em razão de o respondente poder marcar mais de uma alternativa em cada questão.

Foram entrevistados 19 produtores que participaram e alcançaram as melhores classificações no concurso de qualidade de café realizado no município de Lúna-ES no ano de 2018.

Em relação à localização dos produtores participantes da pesquisa, tem-se que: 32% residem no Córrego Pouso Alto, outros 32% no Córrego Rio Claro; 16% no Príncipe; 5% no Córrego Fama, outros 5% Bonsucesso, 5% São João do Príncipe e 5% no Córrego Boa Sorte. A localização dos produtores é bem diversificada.

Alguns estudos apontam que maiores altitudes podem influenciar positivamente a qualidade de bebida do café. Nessa concepção, Barbosa *et al.* (2011) observaram que cafés com melhor qualidade de bebida são produzidos preferencialmente em altitudes mais elevadas.

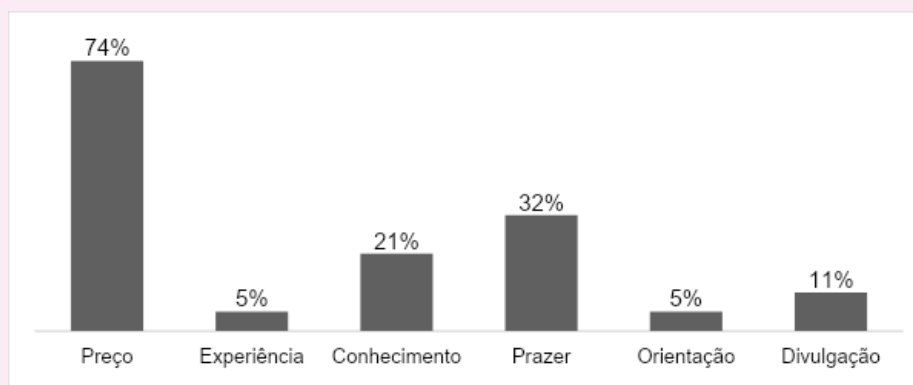
Observou-se que os produtores de Lúna-ES são favorecidos na produção cafeeira pelo fato, do município possuir uma boa altitude viabilizando a melhoria da qualidade do café.

Questionou-se sobre o tipo de café produzido por cada um dos produtores que se dispuseram a participar da pesquisa, os resultados indicam que todos os produtores produzem o café arábica.

O café arábica possui maior expressão comercial pelo fato de proporcionar aromas mais intensos com sabores e acidez variados, permitindo ao consumidor degustar um produto mais fino, requintado e de melhor qualidade (MONTEIRO, 2016).

Entende-se que a totalidade da produção do café arábica, esteja relacionada a situações favoráveis como altitude, clima, possibilitando uma produção de café de qualidade. Os dados da pesquisa indicam que 95% dos produtores produzem café há mais de 16 anos, sendo assim, pode-se afirmar que eles possuem experiência no ramo da cafeicultura.

O que motiva os produtores na produção do café especial? Os resultados oriundos deste questionamento são demonstrados por meio do GRAF. 01:



**Gráfico 01:** O que motiva os produtores a produzir café especial

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa

No GRAF. 01 observa-se que 74% dos produtores são motivados a produzir café especial devido ao melhor preço no mercado comparado ao café convencional.

O valor de venda dos cafés especiais tem um aumento em relação aos cafés convencionais que varia entre 30% e 40% a mais. Esse valor pode ultrapassar a barreira dos 100% (CUNHA, 2011).

A pesquisa possibilitou perceber que os produtores se motivam a produzir o café de qualidade devido ao preço diferenciado. E durante a aplicação do

instrumento de coleta de dados, os produtores relataram ainda que este foi o fator primordial que os levou a iniciar a produção do café especial, por observar melhores preços no mercado.

No que se diz respeito a investimento em cursos de capacitação para a equipe que trabalha junto com os produtores rurais, os resultados da pesquisa indicam que 58% dos produtores não investem em cursos de capacitação para a equipe de trabalho.

Diversas pesquisas comprovam que a maioria dos produtores não conhece o tipo de café que produz, nem os processos de aferição da qualidade e o potencial de qualidade de suas lavouras (ZAMBOLIM, 2000).

Considerando os resultados da pesquisa, e os ensinamentos de Zambolim, entende-se que pode existir relação entre a falta de conhecimento dos produtores sobre o processo produtivo, e a falta de investimento em cursos de capacitação. A maioria dos produtores não investe em cursos de capacitação para sua equipe, e não se preocupa em aprimorar seus conhecimentos.

Os produtores enfrentam algumas dificuldades para produzir café de qualidade: 26% disseram ser o conhecimento, 16% estrutura, 53% mão de obra e 16% custo.

O Estado do Espírito Santo apresenta vários problemas que ocasionam baixa produtividade em suas lavouras, dentre eles pode-se citar a ocorrência de lavouras decadentes, sem renovação de seu parque, alto custo de produção relacionado à mão de obra e insumos, e também baixo nível de adoção tecnológica por parte dos produtores (TOMAZ et al., 2008).

A maior dificuldade para produzir o café de qualidade conforme apresentam os resultados desta pesquisa, é a mão de obra (53%). Os produtores justificaram que 02 fatores influenciam na mão de obra: alto custo e escassez da mão de obra.

Na TAB. 03 estão apresentadas as vantagens e desvantagens citadas pelos produtores para produção do café de qualidade:

**Tabela 03:** Vantagens e Desvantagens para produzir o café de qualidade

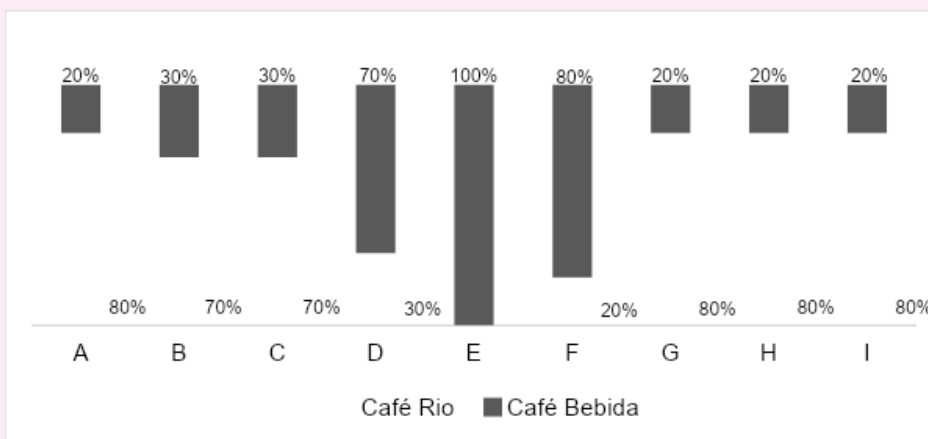


<b>Vantagens</b>	<b>%</b>	<b>Desvantagens</b>	<b>%</b>
Qualidade do Produto	32%	Mão de Obra	21%
Preço	63%	Custo	21%
Turismo	16%	Conhecimento	5%
-	-	Mercado	16%
-	-	Não Possui	37%

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa

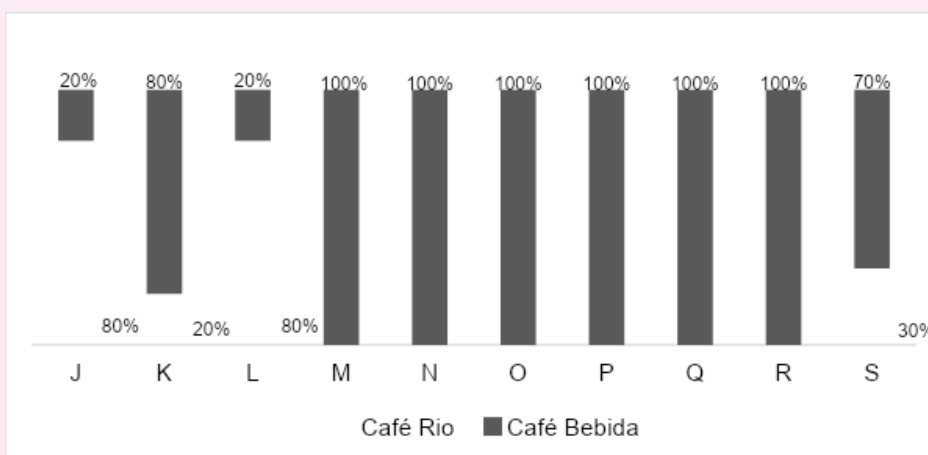
O preço do café de qualidade, é a maior vantagem desta produção, indicada por 63% dos respondentes. Em relação às desvantagens, observa-se que mão de obra e custo são as que apresentam maiores percentuais de resposta, 21% cada. Além disso, 37% dos produtores disseram que não existe desvantagem.

A quantidade de café produzida por cada produtor participante é destacada nos GRAF. 02a e 02b:



**Gráfico 02a:** Quantidade de café produzida por cada produtor

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa



**Gráfico 02b:** Quantidade de café produzida por cada produtor

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa

Os GRAF. 02a e 02b apresentam a diferença da produção de café rio e café bebida por cada produtor. A maior parte do café produzido pelos participantes tem característica de café bebida. Se calculada a média, 62% é café bebida e 38% café rio.

A produção do município de Lúna-ES vem melhorando nos últimos anos em relação à qualidade, pois cerca de 40 a 50% do café produzido no município é bebida (CETCAF, 2011; REVISTA CAFEICULTURA, 2011).

A partir dessas informações e resultados apresentados nos GRAF. 02a e 02b observa-se claramente a maior produção de café bebida pelos produtores participantes do concurso de qualidade de café no município de Lúna-ES no ano de 2018. Vale destacar que a produção dos participantes da pesquisa (62% de café bebida), está acima da média municipal indicada no parágrafo anterior (entre 40 e 50%).

Os produtores foram questionados a respeito da qualidade do café que produzem, bem como a quantidade e valor de venda

A TAB. 04 apresenta os resultados obtidos:

<b>Produtor</b>	<b>Qualidade do Café</b>	<b>Quantidade Produzida (SC)</b>	<b>Valor Vendido/SC</b>
A	Bebida	10	R\$ 400,00
	Rio	40	R\$ 300,00
B	Bebida	210	R\$ 385,00
	Rio	90	R\$ 297,00
C	Bebida	210	R\$ 385,00
	Rio	90	R\$ 297,00
D	Bebida	70	R\$ 450,00
	Rio	30	R\$ 300,00
E	Especial	15	R\$ 1.200,00
	Bebida	150	R\$ 390,00
F	Especial	15	R\$ 900,00
	Bebida	200	R\$ 390,00
	Rio	50	R\$ 320,00
G	Especial	60	R\$ 1.000,00
	Despolpado (Especial)	60	R\$ 1.000,00
	Rio	400	R\$ 330,00
H	Especial	60	R\$ 1.000,00
	Despolpado (Especial)	60	R\$ 1.000,00
	Rio	400	R\$ 330,00
I	Especial	60	R\$ 1.000,00
	Despolpado (Especial)	60	R\$ 1.000,00
	Rio	400	R\$ 330,00
J	Especial	60	R\$ 1.000,00
	Despolpado (Especial)	60	R\$ 1.000,00

	Rio	400	R\$ 330,00
K	Bebida	120	R\$ 410,00
	Rio	30	R\$ 410,00
L	Especial	5	R\$ 670,00
	Bebida	15	R\$ 550,00
	Rio	80	R\$ 300,00
M	Especial	15	R\$ 1.200,00
	Bebida	150	R\$ 390,00
N	Especial	15	R\$ 1.200,00
	Bebida	150	R\$ 390,00
O	Especial	5	R\$ 475,00
	Bebida	95	R\$ 400,00
P	Bebida	200	R\$ 400,00
Q	Despolpado	100	R\$ 650,00
	Bebida	900	R\$ 400,00
R	Despolpado	100	R\$ 650,00
	Bebida	900	R\$ 400,00
S	Especial	6	R\$ 360,00
	Bebida	50	R\$ 360,00

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa

De forma geral, calculou-se a média da produção de cada um dos tipos de café produzidos, e média dos respectivos valores de venda.

**Tabela 05:** Média da qualidade, quantidade e preço do café que produzem

Qualidade do Café	Quantidade de produtores	Quantidade Média (SC)	Valor Médio
Especial	11	29	R\$ 909,55
Despolpado (Especial)	4	60	R\$ 1.000,00
Despolpado	2	100	R\$ 650,00
Bebida	15	229	R\$ 406,67
Rio	11	183	R\$ 322,18

**Fonte:** Dados coletados na pesquisa

Por meio da TAB. 05 é possível fazer uma análise do volume de produtores que produzem cada um dos tipos de café citados, e os valores de venda. E foi possível perceber que em relação ao preço médio de venda, o café despolpado (especial) foi o que mais se destacou com valor médio de R\$ 1.000,00 a saca. E em relação ao volume produzido, o café bebida se destacou com média de 229 sacas de café por produtor.

Os produtores foram questionados quanto ao cálculo do custo do café que produzem, e 79% dos respondentes, afirmaram que não calculam o custo do seu café.

Matiello *et al.* (2005) destacam a importância de se conhecer o custo de produção do café a fim de realizar vendas adequadas. Se o produtor conhece o seu custo de produção, sabe dos seus ganhos afetivos na comercialização do café.

Considerando que 79% dos produtores não calculam o custo de produção do café, não conseguem saber seus ganhos ou perdas na comercialização do café. Ressalta-se que, sem conhecer o custo do café que produzem, torna-se inviável a afirmação de que o valor de R\$ 1.000,00 (por exemplo), pela venda da saca do café despulpado (especial), seja de fato um valor expressivo. Se o produtor não sabe o valor que custou a saca de café que produziu, como pode afirmar que o valor de venda é viável? Outra análise... se o produtor não conhece o custo do seu café, não tem como afirmar que o preço de venda do café especial é uma vantagem da produção.

Além disso, dentre os 21% de respondentes que afirmaram conhecer o custo de produção do seu café, alguns ainda explicaram que não conhecem o custo de totalidade da sua produção, fazem cálculos aleatórios, e algumas partes das lavouras, recebem consultorias do SEBRAE ou INCAPER que auxiliam no cálculo desse custo.

Logo, os dados da pesquisa remetem ao entendimento de que este é um cenário preocupante, uma vez que a literatura apresenta a importância do levantamento do custo de produção, para análise da viabilidade comercial.

Dificuldade de Comercializar o café de qualidade produzido, este foi um questionamento feito aos produtores, e 58% dos produtores afirmaram possuir dificuldade de comercializar o café produzido. Justificaram que não encontram compradores para seus cafés, que o mercado tem exigido pontuação acima de 85, e inferior a isso eles não encontram preço diferenciado do café convencional.

Sobre a satisfação dos produtores em relação ao café produzido 89% dos produtores demonstraram estar satisfeitos com o café produzido. Em alguns momentos da pesquisa, observou-se incoerência nas respostas dos produtores. A maioria disse que tem dificuldade em vender seu café, mas ao mesmo tempo, disseram que são satisfeitos com a produção de café.

No que se refere à categoria de café que cada um participou no concurso de qualidade no município de Lúna-ES no ano de 2018 tem-se que 53% dos produtores participaram da categoria de café cereja natural e 47% com café cereja descascado.

Um total de 53% dos produtores participantes desta pesquisa, informaram que já participaram de outros concursos de qualidade de café, além do realizado pelo município de Lúna-ES. Indicaram o Concurso promovido pela COOCAFÉ e concursos de nível Estadual e Nacional.

Sobre a satisfação em relação aos concursos de qualidade de café, 95% dos produtores responderam que acham ótimo, e 5% disseram que foi bom.

Questionou-se aos produtores, se o concurso de café apresenta vantagens, e 100% disseram que sim.

O concurso de qualidade de café busca mostrar e valorizar o trabalho diferenciado que é feito na lavoura durante todo o ano pelo produtor de café especial. Por isso, os concursos de qualidade são fundamentais para incentivar a continuidade da busca da excelência na produção de cafés (MIRANDA, 2018).

Os produtores participantes da pesquisa, de maneira geral, reconhecem os benefícios apresentados pelos Concursos de Qualidade do Café de Lúna-ES.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados desta pesquisa foram favoráveis, pois atenderam aos objetivos inicialmente propostos. De acordo com a percepção dos produtores, 89% deles se encontram satisfeitos e 100% deles acreditam que o concurso traz vantagens para os produtores. Logo, os resultados da pesquisa são suficientes para afirmar que o concurso de qualidade de café de Lúna-ES, é importante para os produtores.

Em relação ao percentual de café especial que os produtores alcançam, se comparados com sua produção total anual, em média, os produtores disseram que: 5% foi de café especial, 10% café despulpado (especial), 17% café despulpado, 38% café bebida e 30% de café rio. Destacando então, que a maior parte da produção é de café bebida e rio.

Quanto às dificuldades de se produzir o café especial destacaram-se a mão de obra e o custo de produção. E os produtores apresentaram ainda como principal vantagem, o preço obtido com a comercialização deste tipo de café.

Verificou-se que 58% dos produtores entrevistados possuem dificuldades quanto à comercialização dos cafés produzidos, sabendo que só há um mercado melhor para aqueles que produzem cafés acima de 85 pontos. Para os cafés convencionais não há tanta diferenciação do preço devido à sua qualidade ser reduzida. Mas, quando questionados a respeito da média de preço que comercializam os cafés especiais, os resultados foram expressivos, com cafés vendidos até por R\$ 1.000,00 a saca.

Um total de 63% dos produtores entendem que o preço é a principal vantagem da produção do café especial, e todos apresentam boas médias de preço em função da quantidade de café especial que produzem. Um percentual significativo de 79% dos produtores não conhecem e não calculam os custos gerados na produção do café.

De forma geral, os resultados desta pesquisa confirmam a importância de realizar eventos e acompanhamentos com os produtores, bem como calcular os custos produção do café. Sendo assim, ficam como sugestões para que novas pesquisas sejam realizadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café. *O café brasileiro na atualidade*. 2014. Disponível em: <<http://abic.com.br/cafe-com/historia/>>. Acesso em: 09 de Outubro de 2019.

ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café. *Indicadores da Indústria de Café*. 2017. Disponível em: <<http://abic.com.br/estatisticas/indicadores-da-industria/indicadores-da-industria-de-cafe-2017>>. Acesso em: 05 de Setembro de 2019.

ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café. *Indicadores da Indústria de Café*. 2018. Disponível em: <<http://abic.com.br/estatisticas/indicadores-da-industria/indicadores-da-industria-de-cafe-2018/>>. Acesso em: 25 de Maio de 2019.

BARBOSA, J. N.; BORÉM, F. M.; ALVES, H. M. R.; VOLPATO, M. M. L.; VIEIRA, T. G. C.; SOUZA, V. C. O. *Distribuição espacial de cafés do estado de Minas Gerais e sua relação com a qualidade*. 2011. Disponível em: <<https://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/6551/texto%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 de Novembro de 2019.

BORÉM, F. M. *Pós Colheita do Café*. Lavras: Ed. UFLA, 2008. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/2271658.pdf>>. Acesso em: 03 de Junho de 2019.

CARVALHO, J., et al. *Comércio de Café Arábica em Iúna - Es: Análise da Lucratividade em Função da Bebida (bebida Dura Tipo 6 e Bebida Rio Tipo 7)*. IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2012.

CECHINEL, C. *Concursos de Qualidade de Café são indispensáveis para os produtores*. 2017. Disponível em: <<https://www.cafepoint.com.br/noticias/producao/concursos-de-qualidade-de-cafe-sao-indispensaveis-para-os-produtores-107038n.aspx>>. Acesso em: 09 de Outubro de 2019.

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DO CAFÉ-CETCAF. *Breve histórico do café arábica no Espírito Santo*. 2019. Disponível em: <<http://www.cetcaf.com.br/Links/cafeicultura%20capixaba.htm>>. Acesso em: 09 de Outubro de 2019.

CUNHA, R. D. *Os impactos da globalização no consumo de café especial pela classe média brasileira*. (julho/agosto de 2011). Disponível em: <<http://www.agn.ufv.br/wp-content/uploads/2017/08/tcc-fagner-08-12.pdf>>. Acesso em: 03 de Junho de 2019.

DAVIS, A. P. et al. *An annotated taxonomic conspectus of the genus Coffea (Rubiaceae)*. Botanical Journal of the Linnean Society, Londres, 2006.

G1 ES. *ES registra a maior produtividade da história em café arábica e conilon*. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/es/espírito-santo/noticia/2019/01/25/es-registra-a-maior-produtividade-da-historia-em-cafe-arabica-e-conilon.ghtml>>. Acesso em: 03 de Junho de 2019.

IBGE. *A Geografia do Café: Dinâmica Territorial da Produção Agropecuária*. 2018. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv99002.pdf>>. Acesso em: 02 de Abril de 2019.

INCAPER - Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural. *Iúna divulga ganhadores do 2º Concurso de Qualidade de Café Arábica*. 2016. Disponível em: <<https://incaper.es.gov.br/Not%C3%ADcia/iuna-divulga-ganhadores-do-2o-concurso-de-qualidade-de-cafe-arabica>>. Acesso em: 12 de Junho de 2019.

INCAPER - Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural. *Cafés especiais ampliam perspectivas da juventude rural em Iúna*. 2017. Disponível em: <<https://incaper.es.gov.br/Not%C3%ADcia/cafes-especiais-ampliam-perspectivas-da-juventude-rural-em-iuna>>. Acesso em: 18 de Outubro de 2019.

INCAPER - Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural. *Cafeicultura*. 2019. Disponível em: <<https://incaper.es.gov.br/cafeicultura>>. Acesso em: 09 de Outubro de 2019.

KISS, J. *Qual a diferença entre café natural, descascado e despulpado?* 2016. Disponível em: <<https://www.graogourmet.com/blog/qual-diferenca-entre-cafe-natural-descascado-e-despulpado/>>. Acesso em: 18 de Outubro de 2019.

LEME, P.H.M.V. *Os pilares da qualidade: o processo de implementação do programa de qualidade do café (PQC) no mercado de café torrado e moído do Brasil.* 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras. Lavras. Acesso em: 30 de Maio de 2019.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Café no Brasil.* 2017. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/cafe/cafeicultura-brasileira>> Acesso em: 09 de Outubro de 2019.

MARCONDI, R. C. S. J. *Café das montanhas de Iúna.* 1. Ed. Iúna – ES: Gráfica SS, Agosto, 2000.

MATIELLO, J. B. et al. Coord. *Cultura de café no Brasil: novo manual de recomendações.* Rio de Janeiro – RJ e Varginha – MG: Edição – MAPA/PROCAFÉ. Gráfica Reproarte, setembro, 2005.

MATIELLO, J. B. et al. Coord. *Cultura de café no Brasil: manual de recomendações.* Rio de Janeiro – RJ e Varginha – MG: Edição – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – SARC/PROCAFÉ – SPAE/DECAF, Fundação PROCAFÉ, março de 2010. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/2271658.pdf>> . Acesso em: 03 de Junho de 2019.

MIRANDA, S. *O Que é Um Concurso de Qualidade de Cafés Especiais?* 2018. Disponível em: <<http://blog.coffeeandjoy.com.br/o-que-e-um-concurso-de-qualidade-de-cafes-especiais/>>. Acesso em: 07 de Novembro de 2019.

MONTEIRO, F. C. *Plano de negócio da implantação de uma lavoura de cafés especiais no município de Boa Esperança-MG.* 2016. Disponível em: <<http://www.agn.ufv.br/wp-content/uploads/2017/08/tcc-fagner-08-12.pdf>>. Acesso em: 03 de Junho de 2019.

MORELI, A, P. *Qual a diferença entre café natural, descascado e despulpado?* 2019. Disponível em: <<https://www.revistaprocampo.com.br/2019/08/13/qual-a-diferenca-entre-cafe-natural-descascado-e-despulpado/>>. Acesso em: 18 de Outubro de 2019. PREFEITURA MUNICIPAL DE IÚNA. *Destaque Espírito-santense: Iúna se torna a cidade nº 1 em produção de café arábica.* 2018. Disponível em: <<https://iuna.es.gov.br/noticia/2018/08/destaque-espirito-santense-iuna-se-torna-a-cidade-n-1-em-producao-de-cafe-arabica.html>>. Acesso em: 12 de Junho de 2019.



REDAÇÃO. *Iúna foi o maior produtor de café arábica do ES em 2017*. 2018. Disponível em: <<https://www.aquinoticias.com/2018/08/iuna-foi-o-maior-produtor-de-cafe-arabica-do-es-em-2017/>>. Acesso em: 17 de Outubro de 2019.

REIS, D. *O Que é Café Especial? Saiba o Significado e o Que o Torna Especial Para Você Nunca Mais Tomar Café Ruim*. 2016. Disponível em: <<http://blog.coffeeandjoy.com.br/o-que-e-cafe-especial/>>. Acesso em: 18 de Outubro de 2019.

REVISTA CAFEICULTURA. *Município de Iúna exporta cerca de 70% da produção de café*. Reportagem do dia 31 de Ago. 2011. Disponível em: <<http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=41265&municipio-de-iuna-exporta-cerca-de-70-da-producao-de-cafe.html>>. Acesso em: 17 DE Outubro de 2019.

RODARTE, M. P. *Análise sensorial, química e perfil de constituintes voláteis de cafés especiais*. 147f. Tese (Doutorado em Ciência dos Alimentos) Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2008. Acesso em: 30 de Maio de 2019.

SEAG – ES, Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca do Espírito Santo. 2011. Notícias. *Região Sul recebe incentivo do INCAPER para ampliar a produção de café arábica*. Disponível em: <<http://www.seag.es.gov.br/?p=4984>>. Acesso em: 10 de Maio de 2019.

SILVA, J. S.; BERBERT, P. A. *Colheita, Secagem e Armazenamento de Café. Café – colheita, café – secagem, café – armazenamento*. Viçosa-MG: Editora Fácil, 1999. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/2271658.pdf>>. Acesso em: 03 de Junho de 2019.

TOMAZ, M. A. et al. *Seminário para a sustentabilidade da cafeicultura*. UFES. Centro de Ciências Agrárias. Alegre-ES, 2008.

VIEIRA, V. *Iúna conhece os campeões do concurso de qualidade de café*. 2017. Disponível em: <<https://www.portalcaparao.com.br/noticias/visualizar/25543/iuna-conhece-os-campeoes-do-concurso-de-qualidade-de-cafe>>. Acesso em: 12 de Junho de 2019.

ZAMBOLIM, L. *Café: produtividade, qualidade e sustentabilidade*. Departamento de Fitopatologia – Viçosa: UFV, 2000.

## A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

### THE IMPORTANCE OF INTERNAL CONTROL IN SMALL BUSINESSES

Laís de Cássia dos Santos Barros  
Luzia Nunes dos Santos  
Breno Eustáquio da Silva  
Ana Paula Cota Moreira

#### RESUMO

Este artigo trata do resultado de investigação sobre a importância do controle interno aplicado às organizações. A pesquisa teve como objetivo avaliar a viabilidade da aplicação dos preceitos do sistema de controle interno em empreendimentos de pequeno porte do setor da construção civil, localizados na cidade de João Monlevade-MG. Participaram como informantes sete empreendedores, sócios-proprietários de empresas de rochas ornamentais, os quais responderam questionário estruturado, viabilizado por meio virtual, com possibilidade de elaboração de justificativas. Metodologicamente, tratou-se de pesquisa descritiva, apoiada por estudo bibliográfico. Os dados coletados tiveram tratamento quantitativo e qualitativo. Os resultados apontam que há necessidade de se desfazer crenças equivocadas sobre a implantação da controladoria interna nas empresas de pequeno porte. Os dados revelaram que a falta de parâmetros sobre os benefícios da controladoria para a pequena empresa faz o gestor considerá-la complexa e onerosa; embora reconheça que a mesma possa trazer diferenciais competitivos, sobretudo para vencer cenários mercadológicos adversos. Por outro lado, os informantes afirmam já adotarem vários mecanismos de controle em seus negócios, os quais exploram mais os vieses financeiros e contábeis. Desse modo, há necessidade de administradores e *controllers* demonstrarem o potencial da controladoria para o tratamento da informação organizacional visando ao planejamento estratégico.

**Palavras-Chave:** Controle Interno; *Controller*; Planejamento Estratégico.

#### ABSTRACT

This article deals with the result of an investigation about the importance of internal control applied to organizations. The research aimed to assess the feasibility of applying the precepts of the internal control system in small businesses in the civil construction sector, located in the city of João Monlevade-MG. Seven entrepreneurs, co-owners of ornamental rock companies, participated as informants. They answered a structured questionnaire, made possible through virtual means, with the possibility of elaborating justifications. Methodologically, this was a descriptive research, supported by a bibliographical study. The data collected was quantitatively and qualitatively treated. The results indicate that there is a need to dispel mistaken beliefs about the implementation of internal controllership in small companies. The data revealed that the lack of parameters about the benefits of the controllership for the small company makes the manager consider it complex and costly; although he recognizes that it can bring competitive differentials, especially to overcome adverse market scenarios. On the other hand, the informants affirm that they already adopt several control mechanisms in their businesses, which explore more the financial and accounting biases. Therefore, there is a need for managers and controllers to demonstrate the potential of the controllership for the treatment of organizational information aiming at strategic planning.

**Keywords:** Internal Control; Controller; Strategic Planning.

## INTRODUÇÃO

Ao longo da vida acadêmica, no curso de administração, tem-se acesso a várias e distintas ferramentas que auxiliam na condução das atividades do dia a dia da empresa que contribuem sobremaneira para a tomada de decisão. Notadamente, porque, com o passar do tempo, surgem inovações que impõem ao profissional ajustes sob pena de defasagem e, até mesmo, conseqüente falência.

Com a acirrada competição de mercado existente na atualidade, para a manutenção das atividades, não basta seguir apenas o traçado histórico que a organização acumulou, mas observar o conjunto de instrumentos que podem auxiliar a tomada de decisões em cenários de incerteza. Portanto, a empresa precisa se munir de informações precisas, a fim de corrigir trajetórias, processos ou tarefas necessários para garantir a avaliação de alternativas capazes de levar a organização continuamente às melhores decisões.

Nessa perspectiva, os sistemas de controles internos existem para prover a organização de informações relevantes que possibilitem o aproveitamento de todas as oportunidades de bons negócios, redução de custo e aumento do nível de confiança dos clientes e funcionários da empresa.

Os sistemas de controles internos devem ser específicos para cada organização, pois é necessário observar as características, atentando-se aos déficits, buscando soluções efetivas para controle e andamento da organização. Desse modo, é possível estabelecer ações e medidas concretas, proporcionando clareza nas informações a serem prestadas, englobando todas as partes envolvidas e comprometidas com o funcionamento da organização.

De igual modo, os controles internos são imprescindíveis para a organização de dados, fornecendo informações sobre o que ocorre na organização, permitindo a realização de revisões que possibilitem aferir a veracidade dos dados.

Diante do exposto, fica claro que uma informação de qualidade é necessária para a boa gestão e o controle interno da organização pode dar

importantes contribuições. Nessa perspectiva, a pesquisa pauta-se em um estudo teórico e argumentativo, com o intuito de aclarar a seguinte questão: **qual a viabilidade de aplicação das diretrizes de controle interno em uma organização de pequeno porte?**

A proposta é compreender, a partir da avaliação dos resultados, e ressaltar a importância do controle por meio da análise dos mecanismos e procedimentos regulatórios que o viabilizam.

Este artigo tem como objetivo geral demonstrar os benefícios e a importância do controle interno na empresa. Para atingi-lo, os objetivos específicos que constituem a proposta de investigação são os seguintes: saber quais procedimentos de controle são aplicados em empresas de pequeno porte; analisar quais benefícios poderão ser alcançados com a utilização dos procedimentos inerentes ao controle interno; conhecer a imprescindibilidade do controle interno usada nas pequenas empresas e analisar os benefícios da utilização do procedimento.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção trata, particularmente, dos conceitos base que dão suporte ao tema geral, sistemas de controle interno, na perspectiva administrativa, ressaltando-se sua caracterização, finalidades e benefícios.

### **2.1. Controles internos**

No entendimento de Chiavenato (2003, p. 635), o controle, na condição de diretriz indispensável à atividade empresarial, “pode ser definido como função administrativa capaz de medir o desempenho e assegurar que os objetivos organizacionais sejam concretizados.”. Desse modo, cada organização impõe a aplicação de um sistema básico de controles que possibilitem aplicação de seus recursos financeiros, bem como possibilitem a avaliação da produtividade operacional.

Nesse mesmo sentido, Perazzoli e Giasson (2009) dizem ser imprescindível que proprietários e gestores utilizem os sistemas de controle para instalar melhorias nos processos, com vistas ao desenvolvimento de competências, aumentando as oportunidades, sabendo-se que ganha o

mercado de negócios aquela organização que tiver mais poder de tomada de decisão e maiores habilidades administrativas.

Para Franco e Marra (2001), controles internos são os instrumentos organizacionais que têm o propósito de assegurar a fiscalização administrativa, permitindo prever e direcionar os acontecimentos inerentes à atividade empresarial e, a partir deste, obter reflexos patrimoniais.

Attie (1998), por sua vez, define controle interno como conjunto coordenado de métodos e medidas para proteção patrimonial, com o qual se passa à análise de exatidão dos dados financeiros, promovendo, por consequência, a eficiência operacional. Nesse mesmo sentido, o autor salienta, ainda, que:

De certa forma cada vez mais crescente, começamos a dar a devida importância aos métodos científicos de administração, embora seja praticamente desconhecida uma aceção clara de controle interno. Às vezes, imaginar-se o controle interno sinônimo de auditoria interna. É uma ideia totalmente equivocada, pois a auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, normalmente executado por um departamento especializado, ao passo que o controle interno se refere a procedimentos de organização, adotados como planos permanentes da empresa. (ATTIE, 2010, p. 148).

Percebe-se que os autores não divergem ao conceituarem e definirem os objetivos do controle interno, o bom gerenciamento tem por consequência resultado satisfatório no empreendimento e sua função precípua é permitir que cada organização, por fórmulas próprias, estabeleçam metas, criem ferramentas e alcancem o fim esperado.

Essas definições indicam que a gestão de negócios requer uma capacidade crescente de perceber o ambiente e a necessidade de melhoria contínua na gestão dos recursos disponíveis. O mercado é variável e, assim, de uma hora para outra, um movimento repentino pode mudar o *status* financeiro, levando-o a sofrer súbita alteração. Ou seja, a gestão deve considerar as variáveis internas e externas, ampliando a perspectiva de atuação nas ações de curto para o longo prazo.

Segundo Almeida (2003, p.63), o controle interno “representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis, ajudar na administração e condução ordenada dos negócios da empresa”.

### 2.1.1 - Tipos de controle interno

É imprescindível a atuação coordenada entre os setores do empreendimento, de modo a possibilitar interação e coordenação dos departamentos. Para esta finalidade, os gestores devem aplicar o tipo de controle que entenderem ser adequado para a atividade fim da organização. Entretanto, todos os sistemas de controle interno devem conectar-se com outros setores ou departamentos, a fim de coordenar informações, e, assim, os gestores podem analisar os relatórios de gestão e diagnosticar as anormalidades existentes.

Nakagawa (2018) comenta sobre uma ferramenta de gestão criada no contexto de grandes empresas, que tem sido adotada também, mais recentemente, pelos gestores de empresas de menor porte:

A Análise SWOT é considerada uma ferramenta clássica da administração. Não há executivo de grande empresa que não a conheça. Mas a ferramenta ainda é pouco conhecida - e conseqüentemente pouco usada - por quem tem empresas de menor porte. A Análise SWOT não tem um pai ou mãe definidos, mas muitos acreditam que ela tenha sido desenvolvida na década de 1960 por professores da Universidade Stanford, a partir da análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos. Portanto, como qualquer outra ferramenta considerada clássica na administração, a Análise SWOT também foi pensada considerando o contexto da grande empresa e, posteriormente, passou a ser adotada também em outras situações, como em empresas de menor porte.

Segundo Crepaldi (2008, p.65), “é de fundamental importância à utilização de um controle adequado, sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios”.

Na concepção de Chiavenato (2003), o controle interno subdivide-se em três tipos específicos: estratégicos, táticos e operacionais. Ele mostra que os planejamentos estratégicos são importantes para a criação e a definição de estratégias com foco em longo prazo, nas quais são avaliados fatores internos e externos da organização. Para mapear os ambientes, a ferramenta de análise SWOT auxilia na definição da visão da empresa, expressa em objetivos gerais, enquanto os planejamentos são mais direcionados.

O controle tático, por sua vez, permite que os gerentes da organização tenham uma visão por unidades de departamento e, com isso, em médio prazo,

podem definir ações setorizadas. Já o controle operacional trabalha com os supervisores, com visões por tarefas rotineiras, definições de objetivos e resultados específicos em curto prazo.

Pode-se dizer, portanto, que os controles táticos, estratégicos e operacionais são indispensáveis para a segurança do sistema, além disso, possibilita aferir o desempenho, potencializando o alcance das metas estabelecidas. Assim, com o controle interno eficiente, os processos tornam-se ágeis e de fácil entendimento. São três os tipos de controles, segundo Chiavenato (2003, p. 654):

[...] os estratégicos, táticos e operacionais. Sendo o controle uma das formas de medir e corrigir o desempenho, assegurando que os objetivos e os planos que foram estabelecidos serão alcançados e que os controles táticos, estratégicos e operacionais servirão para oferecer segurança ao sistema que foi implantado, a organização também deve se preocupar com o ambiente no qual o controle vai ser inserido. Numa organização, os componentes que fazem parte do controle interno servem de modelo gerencial criado pela mesma, constituindo-se em elementos importantes de todo o processo administrativo.

Compreende-se que o controle interno monitora os procedimentos adotados pela organização dentro da sua estrutura organizacional, devido às amostragens de indicadores fornecidos para a avaliação dos desempenhos. Essas amostragens atuam de modo a possibilitar um Controle Preventivo, Controle Detectivo e Controle Corretivo.

Com base em Floriano (2006), o controle preventivo atua com a finalidade de evitar a ocorrência de erros, desperdícios ou irregularidades. O controle detectivo é voltado a detectar gargalos, irregularidades e desperdícios no momento em que acontecem e porque acontecem, permitindo a adoção de medidas para sanar o problema. Já o controle corretivo é projetado para que todo e qualquer erro que tenha ocorrido no meio dos processos sejam aplicados após as ações das medidas corretivas.

Os sistemas de controle interno usados nas organizações hoje podem não ter os mesmos resultados amanhã, pois, com o passar do tempo, são necessárias várias revisões e ajustes. Essas mudanças podem ocorrer devido a vários fatores, como: contratação de novos funcionários; falta de recursos, além de outros tipos de controles, portanto, podem e devem ser alterados de acordo com as definições da empresa.

### 2.1.2 - Benefícios da utilização de controle interno

De acordo com Attie (2010), a proposta primordial do controle interno é garantir que os anseios da empresa sejam alcançados, como, por exemplo, otimizar tempo, reduzir custos e dar eficácia aos processos operacionais.

Significa dizer que, desde que bem dirigidos e concretizados, há efetivação do bom e contínuo desenvolvimento da organização, de modo a se evitar possíveis erros e falhas, dando credibilidade e satisfação aos colaboradores.

Ademais, considerando que o controle possibilita abranger várias áreas, em uma pequena empresa, o gestor pode acompanhar de perto os atos decisórios, supervisionando continuamente a tomada de decisão assertiva.

O controle interno acabou se tornando uma ferramenta indispensável para garantir a confiabilidade das informações adquiridas por meio de relatórios, garantindo a segurança dos bens e dos interesses da organização, guiando-a até o objetivo final, pois sua atuação tem o objetivo de prevenir fraudes, atos ilícitos e evitar desperdícios. Enfim, o controle interno pode ser resumido em quatro objetivos básicos, que Attie (1998, p.117) os coloca, como:

O conceito, a interpretação e a importância do controle interno envolvem imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar. Regra geral, o controle interno tem quatro objetivos básicos: a) a salvaguarda dos interesses da empresa; b) precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; c) o estímulo à eficiência operacional; d) aderência às políticas existentes.

O objetivo dos controles é, portanto, fazer com que as transações sejam registradas, quando necessário, permitindo a elaboração por períodos de demonstração, de manutenção, financeiro e todos os processos existentes na empresa.

Para Fávero *et al.* (1995, p. 14), é preciso mudar o foco:

Infelizmente a informação contábil apresentada pela grande maioria das empresas brasileiras está direcionada unicamente para atendimento das exigências fiscais (usuário alvo-governo). Desta forma, percebe-se que a maioria dos profissionais é aparentemente míope no que diz respeito à informação gerencial.



Toda empresa é criada para a geração de lucro, logo, para que tenha um correto sistema contábil, conseguindo o sucesso e a longevidade, isso se faz por meio do controle interno efetivo, pois, com ele, fará o trabalho monitorando as operações dentro da organização, a fim de que as informações geradas sejam de extrema confiabilidade. E, quando Attie (1998) diz sobre a salvaguarda dos interesses da empresa, está relacionando-a a proteção de qualquer perda de bens devido a erros ou a qualquer irregularidade.

Uma empresa é composta de bens, direitos e obrigações que estão divididos por diversos departamentos e setores, os quais se responsabilizam individualmente por esses. Na concepção de Attie (1998, p. 117):

A salvaguarda dos interesses é obtida através de alguns meios, que são: Segregação de funções; Sistema de autorização e aprovação; Determinação de funções e responsabilidades; Rotação de funcionários; Carta de Fiança; Manutenção de contas de controle; Seguro; Legislação; Diminuição de erros e desperdícios; Contagens físicas independentes; Alçadas progressivas.

Com isso, se faz necessário criar sistemas que possam garantir conhecimentos sobre cada um de seus segmentos. Ligando a tese de Fávero à de Attie, conseguimos ver que o controle interno tem uma enorme participação no sucesso da organização, pois a contabilidade dificilmente levantará dados diários de cada fato ocorrido na organização, até porque o mesmo só ocorre quando há documentação suficiente. Segundo Attie (1998, p, 119):

Os principais meios que permitem dar o suporte necessário à empresa para que haja precisão dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais são os que seguem: Documentação contábil; Conciliação; Análise; Plano de Contas; Tempo Hábil; Equipamento Mecânico.

Passa-se, daqui em diante, à descrição dos métodos e técnicas empregados na pesquisa.

## **2.2 A controladoria e sua aplicação na pequena empresa**

Segundo Anagusko, Araki e Moser (2020), constata-se que raramente uma empresa de pequeno porte conta com um sistema de controladoria em sua administração. Para os autores, são várias as alegações para o fato: o sistema

de controladoria seria de algo muito complexo e com grau de investimento incompatível para se adotar em pequenas empresas; em teoria, seria algo apenas para grandes empresas, para os negócios menores, não seria necessário.

Para Fernandes e Galvão (2016), a controladoria como ferramenta de gestão encontra resistência entre as pequenas empresas, devido à necessidade de conhecimentos técnicos e habilidades pessoais na área administrativa, além da dificuldade de se pensar a controladoria como órgão responsável pela consolidação das informações da empresa de pequeno porte; geralmente, os gestores entendem que não seja relevante.

De acordo com Francisco (2015), a controladoria precisa atuar em todas as fases do processo de gestão corporativa, senão corre o risco de não cumprir, satisfatoriamente, seu papel no monitoramento e na correção do planejamento. O autor divide a controladoria em duas áreas principais:

- a. área contábil e fiscal: responde por dados societários, fiscais e guarda de ativos, como seguros e controle patrimonial, demonstrativos a publicar, controle de inventário, gestão tributária, etc.
- b. área de planejamento e controle: abrange o campo orçamentário, simulações e planos, despesas e a contabilidade por responsabilidade; também se inclui o 'acompanhamento do negócio'; ao setor cabe a elaboração de informações estatísticas para análise de mercado, análise conjuntural, análise ambiental e projeção de cenários, ou seja, trata a informação sob a perspectiva do planejamento estratégico da organização (FRANCISCO, 2015).

Anagusko, Araki e Moser (2020) advogam que a implantação de um processo de controle na pequena empresa passa pela mudança de cultura da gestão organizacional, porque vai exigir uma postura de colaboração de todos os setores da empresa no fornecimento de informações à controladoria. Além disso, os autores destacam que é necessário contemplar as principais variáveis de cada etapa do fluxo operacional da pequena empresa, para não incorrer no erro de somente monitorar resultados financeiros e contábeis, pois essas informações, segundo eles, são apenas consequências de decisões tomadas nos mais diversos setores de uma organização.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Silva (2007, p.13), “a determinação da metodologia a ser empregada constitui-se em uma etapa extremamente importante da pesquisa”. Este tópico descreve todos os métodos e procedimentos científicos que foram utilizados no artigo para se atingir os objetivos propostos.

Este artigo é o resultado de pesquisa descritiva, cujo objetivo foi demonstrar os benefícios e a importância do controle interno para as empresas, do ponto de vista teórico, com o apoio das fontes bibliográficas consultadas, cujo foco foi o “controle interno em empresas de pequeno porte”.

Quanto à natureza, está tipificada a pesquisa aplicada que, segundo Gil (2008), parte de outras pesquisas já existentes, com a finalidade de desenvolver aprofundamentos para obter mais conhecimento.

Os procedimentos técnicos partiram do estudo de caso e de pesquisa bibliográfica, que, para Lakatos (2017), dá-se aos pesquisadores acesso direto a tudo o que foi escrito, dito ou fotografado sobre um tema específico, incluindo reuniões e debates que foram transcritos de alguma forma.

A perspectiva de abordagem é a qualitativa que, no entendimento de Denzin e Lincoln (2006), envolve a interpretação do mundo, estudo das coisas no ambiente natural, tentando compreender os fenômenos em certo sentido que as pessoas os dão.

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de um questionário (Apêndice A), constituído por 7 (sete) perguntas fechadas, dentre as quais, 4 (quatro) desmembraram-se em solicitação de justificativa, quais sejam: questões 2, 3, 4 e 7. Segundo Lakatos e Marconi (2001), a aplicação de questionário é um método prático para coleta de dados e informações necessárias para a realização de pesquisas, pois é uma técnica de observação direta abrangente, na qual várias questões devem ser especificadas em concordância com o tema de pesquisa. Por sua vez, as respostas podem ser obtidas por escrito ou por opções marcadas, sem a necessidade da presença do pesquisador.

Dessa forma, a coleta de dados e de informações referentes ao tema foram obtidos por intermédio da participação de 7 (sete) informantes, caracterizados como gestores de empreendimentos, localizados na cidade de João Monlevade-MG, ligados ao setor da construção civil, mais especificamente,

sócios proprietários do seguimento de rochas ornamentais. A escolha recaiu sobre o profissional das empresas que mais detém conhecimento sobre as rotinas e procedimentos de suas respectivas empresas. Os informantes tiveram acesso ao questionário, através de link para acesso ao *Google Forms*. O instrumento ficou disponível para respostas por um período de 15 dias durante o mês de maio.

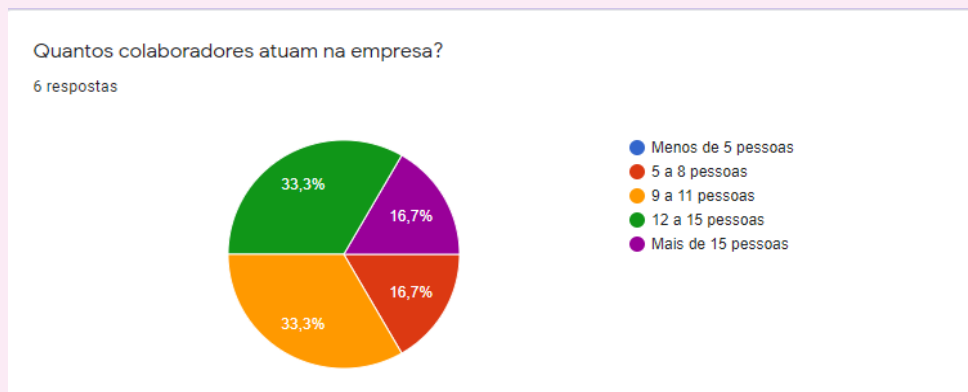
O tratamento dos dados mereceu análise quantitativa e análise qualitativa. Para as sete perguntas e respectivas respostas que possibilitaram a conversão dos dados em percentuais, que, depois, foram analisados qualitativamente. E análise, exclusivamente, qualitativa para as respostas que representaram as justificativas apresentadas pelos informantes.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Para se captar a percepção dos empresários acerca da importância estratégica do emprego do controle interno, foi aplicado um questionário constituído de 7 (sete) questões fechadas, com a possibilidade de elaboração de justificativa para 4 (quatro) delas. A finalidade é identificar se os informantes, oriundos de empresas de pequeno porte do setor de comércio, já compreendem a função estratégica do controle interno para o fortalecimento do negócio. O instrumento utilizado foi disponibilizado no *Google Forms*, cujos resultados são explicitados na sequência. Para cada questão foi gerado um gráfico, que foi analisado, tanto à luz das teorias estudadas quanto a partir da abordagem qualitativa. As justificativas, quando apresentadas, foram submetidas somente à análise qualitativa.

Para determinar o porte de cada empresa, perguntou-se sobre a faixa de número de colaboradores por empreendimento, como se vê no Gráfico 1, a seguir:

Gráfico 1 – Identificação do porte da empresa

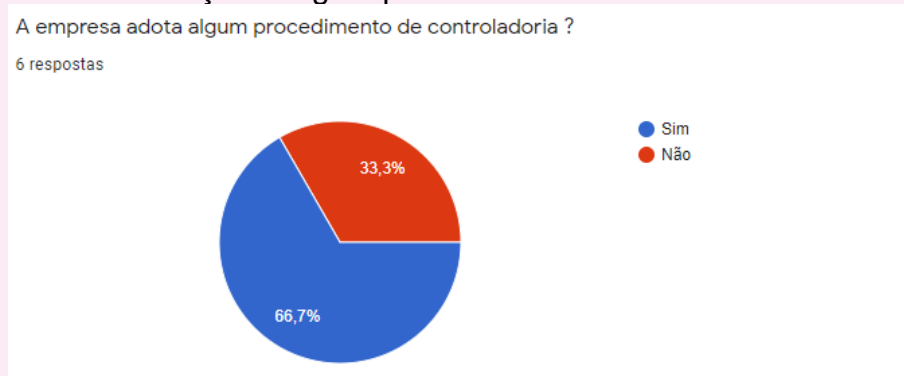


Fonte: Dados de pesquisa (2021)

Segundo os dados obtidos, quanto ao número de colaboradores das empresas, o espectro vai de 5 (cinco) a mais de 15 (quinze) colaboradores; não se identificando nenhuma empresa com menos de 5 (cinco) colaboradores. Quanto ao porte do estabelecimento, segundo o número de empregados, observando-se a definição adotada pelo Dieese (2018), configura-se, dessa forma, que 16,7% dos informantes pertencem à Microempresa (até 9 empregados); e 83,3% se classificam, majoritariamente, como empresa de pequeno porte (de 10 a 49 empregados), o que é estipulado para os setores de comércio e serviços. Entretanto, para os fins desta pesquisa, o conjunto de empresas é tratado como empresa de pequeno porte.

A segunda questão colocada diz respeito ao fato de o informante reconhecer a existência de algum procedimento de controladoria em atuação na própria empresa. Veja-se o resultado no Gráfico 2:

Gráfico 2 – Presença de algum procedimento de controladoria na empresa



Fonte: Dados de pesquisa (2021)

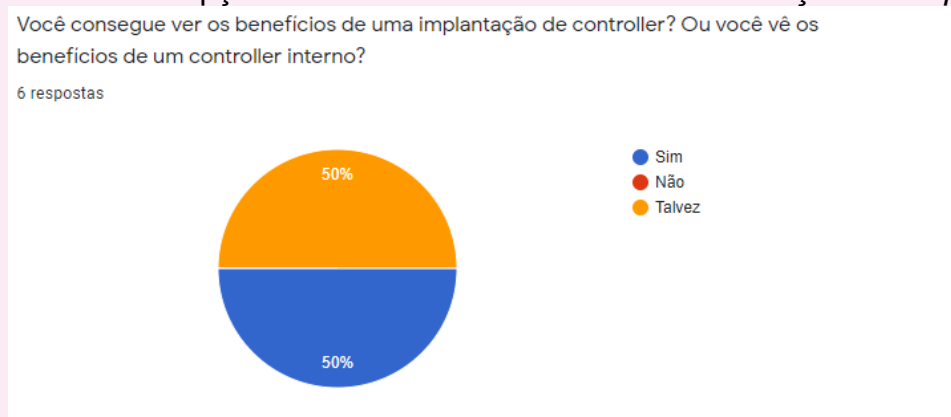
O resultado obtido foi bastante contundente, porque 66,7% dos informantes reconhecem a adoção de algum procedimento de controladoria em funcionamento na empresa. Quando perguntados sobre a natureza do tipo de

controle, os resultados obtidos foram os seguintes: “a empresa adota o sistema de controle de recebimentos e custos”; “contabilidade de custos, controladoria de planejamento”; “controle de planejamento” e “planejamento de contas”; foram as respostas dadas por aqueles que afirmaram adotar algum procedimento de controladoria. Somente um informante justificou que sua empresa é nova no mercado, de onde se infere que não adota nenhum procedimento de controle.

Pode-se perceber que há procedimentos de duas naturezas: os ligados ao Planejamento e Controle (“controladoria de planejamento”, “controle de planejamento”, “planejamento de contas”) e os ligados à Escrituração Contábil e Fiscal (“sistema de controle de recebimentos e custos”, “contabilidade de custos”). Entretanto, ainda, não é possível determinar o significado desses termos no contexto de cada empresa.

Uma terceira questão explorou se há uma percepção de benefício da atuação do *controller* nas empresas. Depois, se quis saber a opinião dos informantes quanto às dificuldades de implantação de um *controller*. O gráfico 3 expõe os resultados auferidos para a primeira parte da questão:

Gráfico 3 – Percepção dos benefícios do *controller* em atuação na empresa



Fonte: Dados de pesquisa (2021)

Numa primeira perspectiva, as respostas apontam que 50% veem benefícios na presença e atuação do *controller* na empresa; enquanto que igual quantitativo, outros 50% dos informantes, indicaram que talvez haja benefícios. Isso demonstra que, entre empresários de pequenas empresas, a questão ainda não está resolvida, há no mínimo dúvidas relativas ao papel do *controller* e ou dos benefícios que sua atuação pode trazer para o negócio. Tal esclarecimento pode ser feito por via acadêmica, empresarial ou por órgãos de classe.

Já a segunda parte da questão, solicitou aos informantes tecer opiniões sobre as dificuldades em implantar o *controller* nas empresas. As respostas obtidas foram as seguintes: “um profissional capacitado com custo acessível”; “falta de conhecimento na área e alto custo”; “nenhuma, pois os retornos são significativamente satisfatórios”; “pelo cotidiano da empresa, o *controller* ajuda no equilíbrio do caixa e nas compras mais assertivas”; “o investimento em sistema e colaborador”; “dados insuficiente”.

É possível observar três agrupamentos de opiniões: os que não veem problemas para a implantação do *controller*, grupo minoritário (02 informantes); e os que se preocupam com o alto custo de manter o *controller*, formando o grupo majoritário (03 informantes); e um único informante que reconhece não ter dados suficientes para opinar.

Desse modo, pode-se inferir que, em relação aos informantes satisfeitos, é provável que seja formado por representantes de empresas que têm no quadro de funcionários alguém responsável pela função e conseguem perceber as vantagens trazidas para o negócio (“os retornos são significativamente satisfatórios”; “ajuda no equilíbrio do caixa e nas compras mais assertivas”). Por outro lado, os informantes que opinaram destacando os custos para manter um profissional na função (“profissional capacitado com custo acessível”; “alto custo”; “investimento em sistema e colaborador”), podem estar influenciados por uma visão ligada a profissionais que atuam em grandes empresas, desconhecendo, por exemplo, que podem desenvolver um talento interno ou contratar uma assessoria para ajudar na implantação do *controller* ajustado às necessidades e às características de suas respectivas empresas. Nas empresas de pequeno porte, os processos são menos complexos e podem favorecer contratos terceirizados de menor custo. Há, ainda, entre eles o que vê o *controller* como um sistema informatizado que exige um profissional especializado para operá-lo. Em verdade, o *controller* pode contar com sistema informatizado especializado para esse fim, como pode também fazer uso de várias ferramentas de gestão para chegar aos mesmos objetivos. Vê-se que faltam parâmetros da atuação do *controller* voltado para a pequena empresa. As opiniões negativas parecem contaminadas pela experiência de contratação e manutenção do *controller* das grandes corporações. Isso pode, ainda,

demonstrar que a maioria dos informantes desconhece o potencial do *controller* a ser explorado, também, pela empresa de pequeno porte.

A questão 4 tratou de investigar se, nas empresas dos informantes, o fechamento de análises contábeis é realizado manualmente ou por SIC (Sistema de Informação Contábil), com a intenção de aferir o nível de modernidade e de progresso tecnológico presentes na gestão da pequena empresa. Foi também solicitado que o informante justificasse sua resposta. O Gráfico 4 revela o percentual atingido por cada opção de resposta:

Gráfico 4 – Natureza do fechamento de análises contábeis praticado pelas empresas



Fonte: Dados de pesquisa (2021)

Primeiramente, as respostas revelam que o SIC já é adotado por 66,7% dos informantes, enquanto que 33,3% ainda permanecem com o fechamento de análises contábeis manualmente.

É preciso esclarecer que, com o acirramento da concorrência e a globalização, os relatórios contábeis foram alçados ao patamar de informações estratégicas e muito úteis para o gerenciamento empresarial. Assim, o SIC é capaz de contribuir para reduzir as vulnerabilidades do processo de gestão e de decisão, porque tem capacidade para fornecer informações monetárias e não monetárias do patrimônio, revela as possibilidades e as limitações dos recursos de que a empresa dispõe para atingir seus objetivos. Desse modo, o SIC pode auxiliar na compreensão do desempenho da empresa e na atuação do *controller*, pois sua base informacional oferece condições de controlar o patrimônio, realizar projeções, reavaliar decisões passadas, etc.

Já os procedimentos manuais são passíveis de erros, não produzem informações relevantes na mesma precisão e velocidade, é mais oneroso em



longo prazo e não é capaz de fornecer uma gama tão grande de vantagens competitivas para as empresas.

Quando se analisa o conjunto de justificativas, observa-se que, mesmo os empresários que já adotam o SIC, ainda não descobriram todas as potencialidades que o sistema é capaz de oferecer. As respostas obtidas foram as seguintes: “o sistema manda as informações básicas para conseguir fazer o fechamento mensal e emitir impostos”; “o sistema é mais usado para emissão de notas que são enviadas para a contabilidade”; “a empresa trabalha com sistemas que evitam o retrabalho ou qualquer problema futuro”; “é importante, pois ajuda nas análises de plano de contas”; “há um sistema que controla as notas, caixa e estoque”. Vê-se que o SIC, quando empregado, está restrito à escrituração contábil e fiscal; não se vê ainda uma visão estratégica emergindo nas opiniões. Há até mesmo certa justificativa por não adotar o SIC, quando o informante diz: “a empresa trabalha com sistemas que evitam o retrabalho ou qualquer problema futuro”, se antecipando a qualquer crítica.

A questão 5 tem viés estratégico, porque pretende desvendar o tratamento que é dado às informações contidas em relatórios, ou seja, os resultados alcançados pela organização. O Gráfico 5 expõe os resultados atingidos:

Gráfico 5 – Acompanhamento por gestores da empresa dos relatórios/resultados



Fonte: Dados de pesquisa (2021)

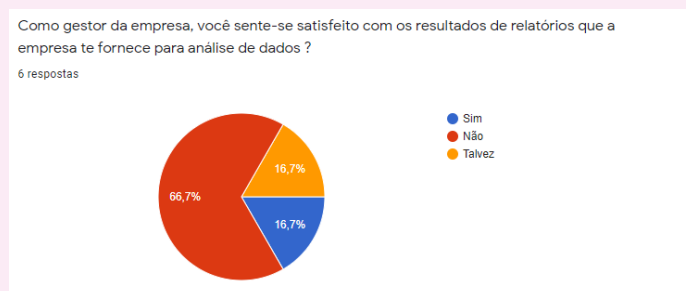
Os dados revelam uma situação preocupante, do ponto de vista gerencial, porque há um descaso contumaz em relação às informações contidas nos relatórios. A soma dos percentuais atingidos por respostas, tais como: (a) sim, mas não leva muitas coisas em consideração (16,7%); (b) não (33,3%) e (c) nem

sempre analisa com periodicidade (33,3%) é da ordem de 83,3%, ou seja, informações estratégicas e cruciais para a tomada de decisão são desprezadas, mesmo com um cenário desafiante, como o atual, sobretudo, para a Pequena Empresa no país, em que o nível de mortalidade é muito alto. Ao contrário, o comportamento dos gestores deve ser o de se antecipar aos fatos, buscar intensamente informações relevantes e persistir nos objetivos. Mas, como se antecipar aos fatos, se o melhor banco de dados não é considerado, isto é, dados sobre o desempenho organizacional?

Somente 16,7% dos informantes têm a percepção de que seus gestores acompanham com muita atenção os relatórios com seus respectivos resultados. O que evidencia um grupo melhor preparado para lidar com reveses do mercado.

De cunho estratégico, a questão 6 solicita aos informantes refletirem sobre o nível de satisfação e a qualidade dos resultados apresentados em relatórios para análise de dados. Veja-se, na sequência, os resultados presentes no Gráfico 6:

Gráfico 6 – Nível de satisfação com o fornecimento de dados para análise



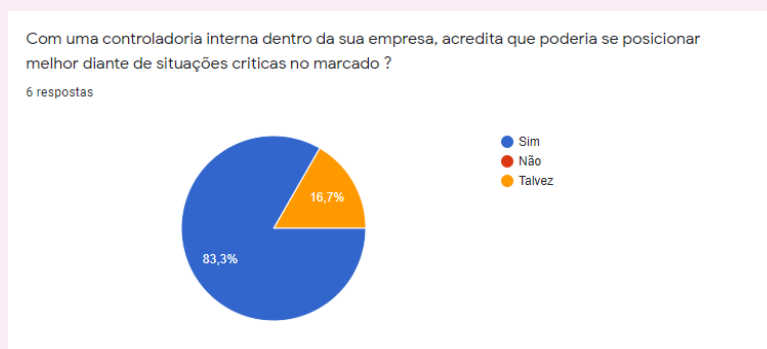
Fonte: Dados de pesquisa (2021)

Segundo os resultados, constata-se que os mesmos percentuais são atingidos em comparação com a pergunta anterior. Melhor explicando, para 66,7% dos informantes há insatisfação com os resultados que a empresa fornece para análise de dados; e 16,7% dizem que talvez tenham algum nível de satisfação (o que indica não ser satisfatório); somente 16,7% afirmam estarem satisfeitos com os resultados dos relatórios para fins de análise de dados. Disso, conclui-se que, os gestores que acompanham os resultados dos relatórios, são os mesmos que estão satisfeitos com os dados apresentados para análise, porque provavelmente são proativos, interpretam os dados e se antecipam a cenários desfavoráveis. O que configura o papel do *controller* na condução da controladoria interna, porque ao cumprir sua função estratégica, organiza os

dados, fornecendo informações importantes sobre os atos e fatos ocorridos na empresa, munindo o gestor de dados para a tomada de decisão.

Por fim, tem-se a questão 7 que culmina com uma pergunta direta acerca do quanto a controladoria interna pode efetivamente contribuir com a empresa para enfrentar cenários adversos no mercado. Para essa interrogação também foi solicitada a justificativa. O Gráfico 7 apresenta os resultados:

Gráfico 7 – Nível de credibilidade da controladoria interna no enfrentamento de crises do mercado



Fonte: Dados de pesquisa (2021)

As respostas indicam que 83,3% dos informantes atribuem uma taxa expressiva de credibilidade à controladoria interna para posicionar a empresa em melhores condições frente a situações críticas do mercado. Por outro lado, 16,7% não têm essa certeza. O resultado demonstra que, apesar de dúvidas, desinformação e de algumas crenças distorcidas acerca dos custos para se implantar o *controller*, há reconhecimento que a controladoria interna pode significar o fortalecimento da empresa no enfrentamento de intempéries mercadológicas e provê-la de melhores condições competitivas, porque lhe cabe corrigir rotas.

As justificativas apresentadas explicitam as crenças acerca da controladoria interna, como se pode ver: “Sim, porque o fato de saber de todos custos e gastos que a empresa tem, faz com que tenha uma posição mais assertiva e podendo captar mais clientes com preço diferenciado”; “ter o sistema que ajuda a tomar decisões corretas”; “com os dados que são captados, é possível ver onde a empresa ganha mais e onde ela deixa a desejar, fazendo assim com que, possamos agir na parte em que se torna deficiente”; “muitas vezes tomamos atitudes com base no ‘filing’, mas sabemos que isso não é o certo, porém no momento a empresa não consegue investir nessa questão”;

“com certeza ajudaria a tomar decisões mais assertivas”; “melhor conhecimento de mercado”.

Há vários pontos a se considerar nas respostas obtidas para a questão. Do ponto de vista da funcionalidade da controladoria, não resta dúvida que todos os informantes têm ideia de que a controladoria está a serviço da competitividade da empresa, como se pode observar nos depoimentos: “(...) podendo captar mais clientes com preço diferenciado”; “ajuda a tomar decisões corretas”; “melhor conhecimento de mercado”. Quanto à assertividade das decisões, pode-se verificar que é uma crença também presente: “faz com que tenha uma posição mais assertiva”; “com certeza ajudaria a tomar decisões mais assertivas”. Como também se percebe que há conhecimento sobre o processo de controladoria e o seu potencial estratégico: “com os dados que são captados, é possível ver onde a empresa ganha mais e onde ela deixa a desejar, fazendo assim com que, possamos agir na parte em que se torna deficiente”.

Os dados coletados foram reveladores sobre a relação entre a controladoria interna e os gestores da empresa de pequeno porte: há desconfiança em relação a um processo ainda pouco conhecido do público visado pela pesquisa; há desinformação devido à confusão feita entre a controladoria interna e sistemas de informação (softwares especializados) que são tomados como sinônimos; há crenças equivocadas influenciadas pela realidade vivida pela controladoria interna nas grandes corporações, as quais não servem de parâmetro para a Pequena Empresa; faltam parâmetros para o empresário julgar as contribuições da controladoria interna para a empresa de pequeno porte; a figura do *controller* é vista como dispendiosa. Entretanto, já se verifica a adoção, gradual, da implantação da controladoria interna em algumas pequenas empresas; há uma compreensão, ainda que superficial, de que a controladoria traz diferenciais competitivos para empresa, sobretudo em cenários mercadológicos desafiadores; as pequenas empresas já identificam alguns procedimentos de controle instalados em seus processos operacionais; a maioria faz uso do SIC, embora sem aproveitar todas as potencialidades do sistema.

Também é relevante destacar os desafios a serem enfrentados, a fim de que a controladoria interna possa adentrar as pequenas empresas com naturalidade: (1) ficou demonstrado o despreparo de grande parte dos gestores

no trato com informação estratégica organizacional para a tomada de decisão assertiva; (2) explicitou-se o entendimento de que a controladoria interna está restrita a informações e procedimentos de cunho contábil e fiscal, enquanto que seu papel no planejamento estratégico ainda é secundário; (3) necessidade de desmitificar o custo de se ter a implantação da controladoria interna e, por consequência, do *controller* na pequena empresa; decorrente disso, (4) necessidade de divulgar vários modelos possíveis de se contar com ajuda especializada para implantação da controladoria interna para esse público.

Por fim, vale destacar que esta pesquisa explicitou o quanto que o empresário da pequena empresa necessita de apoio em vários sentidos: de acesso ao conhecimento, de assessoria técnica, de troca de experiência com gestores que já implantaram a controladoria interna; enfim, dos meios necessários para que ele tenha acesso a procedimentos e modelos de gestão que possam contribuir para a longevidade e o fortalecimento de seu negócio.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados da pesquisa sobre a importância da controladoria para a empresa de pequeno porte acabou por desvelar um conjunto interessante de dados.

Em primeiro lugar, as empresas de pequeno porte estão mais atentas aos aspectos financeiros e contábeis de seus negócios, quando se faz necessário monitorar cada etapa do fluxo operacional da organização, tarefa de que se ocupa a controladoria interna para tratar a informação do ponto de vista do planejamento estratégico.

Segundo ponto, já há uma consciência latente de que a controladoria interna pode trazer benefícios para a empresa; inclusive com uma visão inicial por parte do empresariado mais experiente nesses termos, de que as benesses passam pelo viés estratégico. Mas a maioria dos gestores de empresas de pequeno porte ainda desconhece esse potencial.

Terceiro ponto a se destacar, é preciso desfazer várias crenças equivocadas a respeito da implantação da controladoria interna, a qual pode prestar excelentes serviços à empresa de pequeno porte. Os dados apontam que a falta de parâmetros sobre os benefícios da controladoria para a pequena

empresa faz o gestor considerá-la complexa e onerosa; embora reconheça que a mesma possa trazer diferenciais competitivos, sobretudo para vencer cenários mercadológicos adversos.

O desafio dos *controllers* e dos administradores é desmistificar crenças errôneas e demonstrar com mais vigor todo o potencial da controladoria interna para o gestor e para o benefício de seu negócio. Assim, todos têm a ganhar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. *Auditoria: um curso moderno completo*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANAGUSKO, Leonardo Hideki; ARAKI, Michael Espíndola; MOSER, Elisa Maria. Implantação da controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil: o que considerar? *Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)*, v. 14, n. 1, jan./abr., 2020, p. 59-78. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372020v14n1p5978>. Acesso em: 15 de junho de 2021.

ATTIE, William. *Auditoria: conceitos e aplicações*. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1998.

\_\_\_\_\_. *Auditoria: conceitos e aplicações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARLI, Caren Borba - *Planejamento e controle: fatores fundamentais para o desenvolvimento empresarial*. Ed. Barreiras: Monografia, 2008. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigojhay281112.pdf>. Acesso em: 22 de abril de 2021.

CARVALHO, Dalton Rodrigues. Artigo com referência no Objetivo do Controle Interno, 1 de julho de 2010. Disponível em: <http://conthabeis.blogspot.com.br/2010/07/objetivo-do-controleinterno.html>. Acesso em: 24 de abril de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos Novos Tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro. 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade Gerencial: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIEESE. *Anuário dos Trabalhadores de Pequenos Negócios* – edição 2018. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioDosTrabalhadoresPequenosNegocios.html>. Acesso em: 18 jan. 2021.

FÁVERO, Hamilton Luiz *et. al.* *Contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas. 1995, 270 p.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. *Revista de Tecnologia Aplicada*, v.5, n. 1, p. 3-16, 2016. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/>. Acesso em: 15 de junho de 2021.

FLORIANO, José C. A Importância Dos Instrumentos De Controle Interno Para Gestão Empresarial. In: *Revista Eletrônica Lato Sensu UNICENTRO*. Ed. 5, 2006. Disponível em: [http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/520Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/6-Ed5\\_CA-SA\\_Instr.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/520Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/6-Ed5_CA-SA_Instr.pdf). Acesso em: 02 de maio de 2021.

FRANCISCO, Valter Pereira. *Planejamento e Controladoria Financeira*. São Paulo: Pearson *Education* do Brasil, 2015.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. *Auditoria contábil*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gila-c-mc3a9todos-etc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 27 de março de 2021.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina A. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NAKAGAWA, M. (2018). *Ferramenta: Análise SWOT (Clássico)*. SEBRAE: Editora Globo. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_AnaliseSwot.PDF](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_AnaliseSwot.PDF). Acesso em: 30 de março de 2021.

PERAZZOLI, Giseli Salete; GIASSON, Olair Roberto. *Controle interno para auxílio de tomada de decisão gerencial: um estudo de caso em uma pequena empresa*. In: *Revista e-ESTUDANTE – Eletronic Accounting and Management*. Paraná, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/66216527/gestao-de-micro-e-pequenas-empresas-43>. Acesso em: 03 de abril de 2021.

SANTOS, Marcioni; TRINDADE, Larissa L. A contribuição dos controles internos para a eficácia e eficiência da gestão operacional: um estudo de caso. In: *e-CAP – Eletronic Accounting Management*, v. 3, n. 3. Curitiba (PR): 2011, 15 p. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/ecap/article/view/11194>. Acesso em: 13 de abril de 2021.

SILVA, Pamela Carolina. Controles internos importantes para a gestão de Micro e pequenas empresas: estudo multicaso em empresas do setor de serviços e suprimentos de informática. 2007. 67f. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) - Curso de Ciências Contábeis - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC), 2007. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294177>. Acesso em: 21 de março de 2021.



**O SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS E A PANDEMIA DO COVID 19:  
*Perspectivas Econômicas***

**THE NATURAL STONES SEGMENT AND THE COVID PANDEMIC 19:  
*Economic Perspectives***

Thyara costalonga de vargas<sup>5</sup>

Gisele baiense<sup>6</sup>

Maria deuceny da silva lopes bravo pinheiro<sup>7</sup>

**RESUMO**

Com o advento da pandemia de COVID-19, várias medidas de segurança sanitária foram tomadas, sendo a principal delas o isolamento social e, em alguns lugares *lockdown*. Isso acarretou o fechamento temporário de vários setores da economia, dentre eles, o da Construção Civil. Conseqüentemente, esta situação impactou fortemente o setor de Rochas Ornamentais, já que o setor de construção é seu principal cliente. Nesse contexto, a presente pesquisa objetivou analisar o comportamento do Setor de Rochas no ano de 2020 e meados de 2021, os reflexos econômicos provocados pela pandemia e as perspectivas futuras para este setor. Como metodologia, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, pautada em artigos de periódicos e relatórios econômicos. Apesar dos desafios vivenciados por vários setores da economia durante este período, os resultados apontam que o setor de Rochas Ornamentais tem apresentado rápida recuperação, superando números de anos anteriores.

**Palavras-Chave:** Setor de Rochas Ornamentais. Pandemia de COVID-19. Perspectivas Econômicas.

**ABSTRACT**

Due to the advent of the COVID-19 pandemic, several health security measures were taken and the prime one was the social isolation and, in some places, the lockdown. The result was the temporary closure of several segments of the economy, including Construction. Consequently, this situation had a strong impact on the Natural Stones segment once the construction sector was its main customer. In this context, this

---

<sup>5</sup> Graduando em Ciências Contábeis – FACCACI

<sup>6</sup> Graduando em Ciências Contábeis – FACCACI

<sup>7</sup> Pós-Doutoranda em Ciências da Educação da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra; Professora da Faculdade de Direito de Cachoeiro de Itapemirim e da Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Cachoeiro de Itapemirim

research aimed to analyze the behavior of the Natural Stones sector in 2020 and mid-2021, the economic consequences caused by the pandemic and the future perspectives for this segment. The methodology was a bibliographic and documentary research based on articles from periodicals and economic reports. Despite the challenges experienced by several segments of the economy during this period, the results show that the Natural Stones segment has shown a fast recovery, surpassing numbers from previous years.

**Keywords:** Natural Stone Segment. COVID-19 pandemic. Economic Perspectives.

## SUMÁRIO

Introdução. 1 Referencial Teórico. 2 Comportamento do Mercado de Rochas Durante a Pandemia. 3 Metodologia. 4 Resultados. 5 Conclusão. Referências.

## INTRODUÇÃO

A pandemia decorrente do novo Coronavírus (COVID-19) mudou o cotidiano das pessoas e da economia provocando impactos em todos os setores, desde a indústria até o setor de prestação de serviços, forçando um repensar das práticas desenvolvidas e a criação de planejamentos arrojados. No setor da construção civil, que é um dos principais consumidores do mercado de rochas ornamentais, também não foi diferente, tendo em vista que o contato direto e a fluência de pessoas são intensos. Juntamente com a paralisação inicial das indústrias e dos canteiros de obras, surgiram dificuldades de abastecimento da cadeia de suprimentos, como aponta a Associação dos Engenheiros, Arquitetos e Engenheiros Agrônomos de Descalvado (2020).

O que chama a atenção, dentro dessa dinâmica, é o setor de Rochas Ornamentais que, segundo Meire (2021) manteve a estabilidade em 2020. Além disso, 86% das empresas participantes de um levantamento realizado pelo Centro Brasileiro dos Exportadores de Rochas Ornamentais (CENTROROCHAS, 2020) e pelo Sindicato das Indústrias de Rochas Ornamentais, Cal e Calcários do Estado do Espírito Santo (SINDIROCHAS), informaram a esses órgãos que já superaram os efeitos negativos provocados pela pandemia.

Nesse sentido, a presente pesquisa apresenta os principais reflexos da COVID-19 no setor de rochas ornamentais. Inicia trazendo informações gerais da atividade, citando sua importância para o desenvolvimento econômico do setor. Em seguida

apresenta o comportamento econômico do setor no período inicial do novo Coronavírus e os resultados do período pandêmico para o Brasil. Por fim, expõe os resultados da pesquisa realizada, demonstrando que o Setor de Rochas conseguiu se recuperar perante o cenário mundial.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As atividades de extração e transformação de mármore e outros materiais pétreos são tão antigas quanto à própria história da humanidade e estão presentes em praticamente todos os continentes, seja em maior ou menor proporção (ABREU; CARVALHO, 1994). Compreendem-se, então, tais atividades como mais ou menos abundantes em diferentes regiões, com relação direta com a ocorrência de reservas geológicas favoráveis.

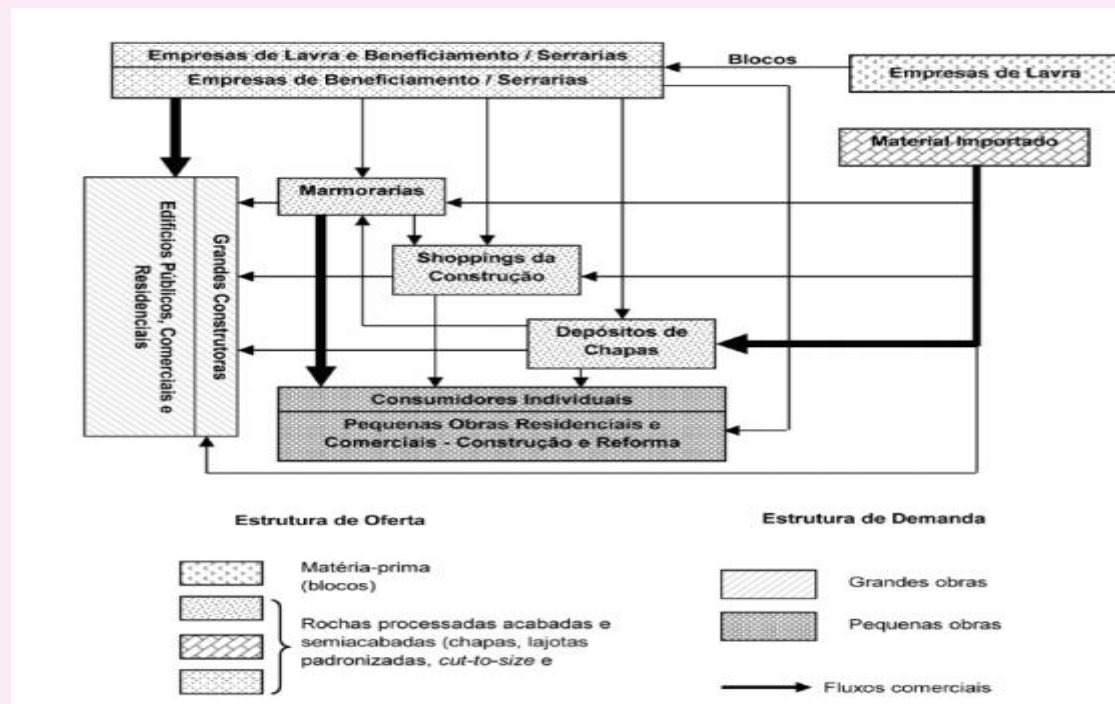
Abreu e Carvalho (1994) ainda afirmam que, mesmo tendo reservas geológicas por todo o globo, alguns países se sobressaem a outros no que se dizem respeito ao processo de extração e beneficiamento desses recursos, uma vez que possuem mais experiências nessas atividades, o que leva a um know-how tecnológico superior aos demais países.

A utilização das rochas com fins ornamentais se dá desde antes de Cristo. Porém, a extração, consumo e suas aplicações, só foram impulsionados com a Revolução Industrial, a partir do final do século XIX e início do século XX.

No Brasil, o processo de extração em escala industrial ocorreu por volta de 1950, nos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo, ganhando projeção internacional. Abreu e Carvalho (1994) dizem que o segmento de rochas ornamentais é um dos mais importantes e significativos do Espírito Santo, onde abriga todas as atividades da cadeia de produção do setor, assim como abrange a maioria das atividades de apoio, como fabricantes e fornecedores de máquinas e equipamentos e demais insumos industriais e prestadores de serviços.

A comercialização desses materiais, segundo Bezerra (2017) ocorre em diferentes formas, conforme apresentado na figura 1, a seguir.

**Figura 1- Estrutura de comercialização de rochas ornamentais no Brasil\***



Fonte: Chiodi Filho (2014)

A partir da década de 1990, o Brasil vivenciou um crescimento no seu desenvolvimento dentro dos segmentos do setor de Rochas Ornamentais e revestimento. Os principais avanços se deram no aumento das exportações, que apresentaram um alto progresso (CHIODI FILHO; CHIODI, 2014).

Os crescentes avanços tecnológicos permitiram ao setor de rochas ornamentais o aprimoramento de seus processos produtivos, atendendo a demanda internacional de forma mais rápida e entregando materiais com a qualidade desejada. Isso colocou o Brasil como um dos principais exportadores.

A progressiva procura de rochas exóticas por parte dos clientes internacionais, segundo Chiodi (2018), tem estimulado os produtores brasileiros a buscarem meios para atender esta demanda, produzindo novos materiais com alto valor agregado, dando ao Brasil reconhecimento por sua geodiversidade, uma vez que o país possui infinita gama de materiais desde o básico até o superexótico.

Apesar do constante crescimento e expansão do mercado de rochas, no ano de 2020 o setor passou por momentos de incertezas em decorrência da pandemia do Covid 19. Entretanto, mostrou capacidade de se readaptar às novas rotinas e voltar a ter estabilidade, como veremos nos tópicos a seguir.

## 2 COMPORTAMENTO DO MERCADO DE ROCHAS DURANTE A PANDEMIA

Em dezembro de 2019, houve a transmissão de um novo Coronavírus (SARS-CoV-2), identificado em Wuhan, na China, que causou a COVID-19. Em razão do seu alto índice de disseminação e conseqüentemente contaminação, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou pandemia mundial. “Assim, a rotina da grande maioria dos setores da economia, como a construção civil, se viu obrigado a se adaptar a esse novo contexto, propondo novas regras e remodelando o cotidiano do setor, na tentativa de evitar a proliferação do vírus” (PEREIRA; AZEVEDO, 2020).

No começo do isolamento social vieram muitos transtornos, a maior parte deles ocasionadas pelas paralisações que ocorreram em diversos locais do país. Em meio a toda incerteza envolvendo a construção civil, o Governo Federal publicou o Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, tornando a indústria da construção civil como atividade essencial. Assim, a busca por protocolos de segurança para este setor se tornou fundamental, por causa da retomada das atividades (PEREIRA; AZEVEDO, 2020).

Em contrapartida, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais (ABIROCHAS, 2021) o setor de rochas ornamentais no país registrou faturamento de US \$987,4 milhões em 2020, similar ao que faturou em 2019, mesmo diante da crise causada pela pandemia. No Estado do Espírito Santo, a Federação das Indústrias (FINDES, 2021) relata que apesar da pandemia, o setor de rochas conseguiu uma rápida recuperação econômica, repetindo números do ano de 2019 quando ainda não estávamos sob influência da pandemia.

As exportações no 1º trimestre de 2020 tiveram balanço negativo comparado ao mesmo período de 2019, como podemos observar no gráfico 1, que traz um comparativo das exportações mensais dos anos de 2018, 2019 e 2020 (ABIROCHAS, 2020).

### GRÁFICO 1: Exportações Mensais de Rochas Ornamentais 2018-2020



Fonte: ABIROCHAS (2020)

Podemos perceber nas informações representadas no gráfico 1 que em 2020 o crescimento das exportações estava em ascensão em 2018 e 2019 e que sofreu quedas significativas em decorrência do início da pandemia, momentos em que vários países fecharam fronteiras e tiveram paralisações por conta da disseminação do vírus.

O Estado do Espírito Santo é a maior referência quando se trata da produção e exportação de rochas do país. Apesar da queda de 1,8% registrada, foi responsável por 82,42% (US \$813,773 milhões) do faturamento de 2020. Minas Gerais teve 10,72% e Ceará 2,55% prevaleceram em segundo e terceiro lugar como maiores estados exportadores, juntamente com o Espírito Santo. Eles são responsáveis por 95,69% das exportações do país. Entre os principais destinos estão: Estados Unidos (62,89%), China (12,36%), Itália (5,74%) e México (3,24%) (CENTROROCHAS, 2021).

Para uma melhor compreensão desta realidade, no quadro 1 é possível visualizar os principais importadores das rochas brasileiras, bem como o faturamento e o volume que essas importações representam para o mercado.

**Quadro 1: Principais Destinos das Rochas Ornamentais Brasileiras em Dezembro de 2020.**

<b>Países</b>	<b>US\$</b>	<b>KG</b>
Estados Unidos	53.270.186	70.006.131
China	15.890.210	74.857.642
México	3.233.314	6.045.652
Itália	3.052.730	6.343.306
Reino Unido	1.632.028	4.842.424
Canadá	1.280.908	1.213.863
Vietnã	1.173.657	923.409
Espanha	1.031.529	1.542.634
Colômbia	645.893	1.734.683
Taiwan (Formosa)	615.292	4.829.165
Alemanha	568.074	1.060.058
Argentina	389.055	746.221
Equador	378.524	652.261
Emirados Árabes Unidos	293.455	465.125
República Dominicana	278.760	625.450

Fonte: LAURIANO (2021).

É possível perceber com os dados apresentados no Quadro 1 que os Estados Unidos destaca-se como o maior importador das rochas brasileiras e que além dele existem vários outros países com representatividade não tão alta, mas que somados geram um montante significativo, demonstrando a existência de um mercado promissor.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa classifica-se como bibliográfica e documental, uma vez que recorre ao conhecimento científico produzido por autores teóricos e pesquisadores da área para elucidar a discussão proposta. Além disso, devido à natureza recente do tema recorreu-se a matérias jornalísticas e textos em sítios eletrônicos e blogs dos órgãos

que acompanham o setor de rochas ornamentais no país. O trabalho desenvolvido seguiu os preceitos do estudo exploratório, por se tratar de uma revisão da literatura, que segundo Trentini e Paim (1999) trata do estudo das publicações de determinadas áreas, que neste caso vem a ser o Setor de Rochas Ornamentais.

Portanto, levanta informações e apresenta dados, análise, discussões e esclarecimentos acerca dos reflexos econômicos do setor de rochas ornamentais perante a pandemia do Covid 19, apresentando o tema sob uma nova abordagem. Tal procedimento metodológico permite ao estudante desenvolver o tema de forma interativa, estabelecendo contato direto com o objeto de pesquisa (GIL, 2017).

#### **4 RESULTADOS**

Com o início da pandemia, os primeiros meses de 2020 vinham repletos de incertezas, uma vez que pouco se sabia sobre como seria o comportamento do mercado diante do cenário pandêmico vivenciado. Entretanto, superando as expectativas, o setor de Rochas Ornamentais encerrou o ano de 2020 com números positivos, acumulando um faturamento de US \$987,400 milhões (FINDES, 2021).

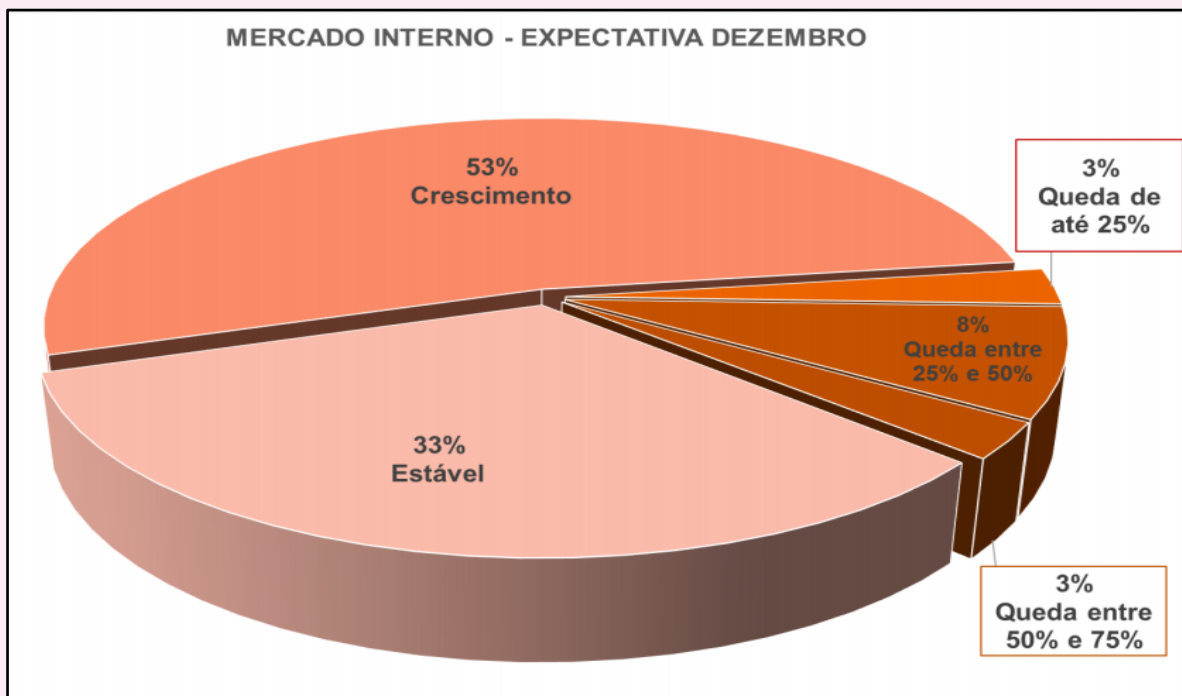
Pesquisas feitas pelo Centrorochas e Sindirochas (2020) mostraram que há, por parte das organizações, uma expectativa de crescimento positivo para os meses que estão por vir. A direção de novos rumos no reconhecimento do setor de rochas na esfera nacional e uma mudança na elaboração dos projetos setoriais tem elevado a expectativa de melhores resultados a médio e longo prazos (FINDES, 2021).

Segundo pesquisa realizada pelo Centrorochas e Sindirochas, entre os dias 03 e 08 de dezembro de 2020, 86% das empresas participantes informaram que não sentem mais os impactos da crise sanitária mundial causada pela Covid-19 ou, quando ainda registram, o fazem em baixa escala. Na pesquisa, 46% das indústrias atestaram que fizeram admissões em novembro e têm intenção de contratar ainda mais em dezembro (43%) e no decorrer de 2021 (11%).

O setor também registrou crescimento no mercado interno. Também na pesquisa realizada pelo Sindirochas e pelo Centrorochas é possível observar que as empresas atuantes no mercado interno têm uma expectativa de crescimento mesmo diante do cenário de pandemia, como pode ser observado nos dados representados no gráfico 2.



**Gráfico 2: Mercado Interno - Expectativa Dezembro**



Fonte: SINDIROCHAS (2020).

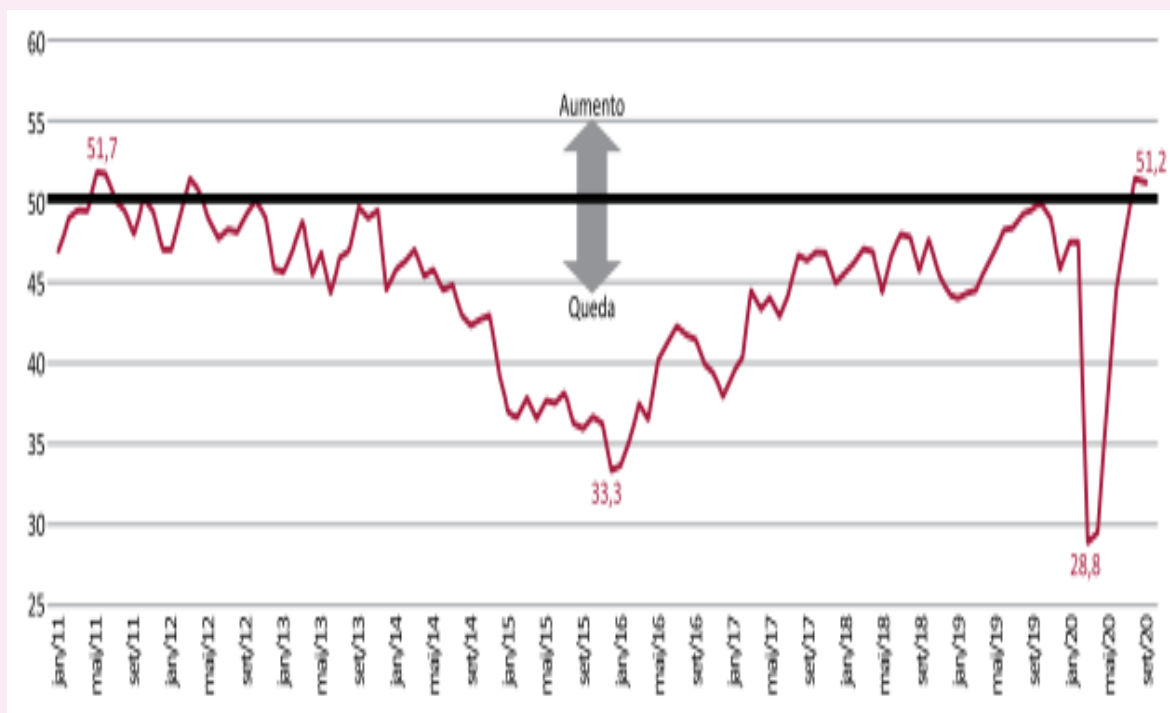
É possível observar nos percentuais apresentados no gráfico 2 que há uma expectativa superior a 50% de crescimento do mercado e de 33% de que o mesmo se mantenha estável. Logo, é possível notar um grande otimismo por parte do mercado.

Esta expectativa também está presente no setor da Construção Civil, conforme atesta Bezerra (2020, p. 1).

Após atingir o “fundo do poço” em abril, a atividade iniciou um rápido processo de recuperação, alcançando desempenho equivalente ou mesmo superior ao observado no período pré-pandemia. Caso a taxa básica de juros e a inflação permaneçam em nível baixo como observado atualmente, as perspectivas para o Setor da Construção se configuram positivas.

Bezerra (2020) expõem ainda que, após forte redução em abril de 2020, devido ao COVID-19, o nível de atividade na Construção se recuperou rapidamente, tendo alcançado 51,4 pontos em agosto e 51,2 pontos em setembro, valores superiores até do ao período anterior à pandemia, conforme pode ser constatado no Gráfico 3, apresentado a seguir.

**Gráfico 3: Evolução do Nível de Atividade no Setor da Construção no Brasil**



Fonte: BEZERRA (2020).

Nota: Indicador varia de 0 a 100. Abaixo de 50, indica queda e acima, indica aumento do nível de atividade.

Podemos perceber nos dados representados no gráfico 3 que o setor de Construção teve, em abril de 2020, sua maior queda na década em decorrência do período de incertezas causado pelo surgimento da pandemia e sua recuperação a partir de setembro.

Sem dúvida, este crescimento torna-se promissor para o mercado de Rochas Ornamentais, conforme constata o relatório de Exportações de Rochas do SINDIROCHAS (2021) que compara o mês de março de 2020 com março de 2021.

**Tabela 1: Exportações Brasileiras de Rochas Ornamentais Março - 2020 E 2021**

Resumos das exportações no mês				
	Mar 2020		Mar 2021	
	Em US\$	Em Tonelada	Em US\$	Em Tonelada
<b>Brasileiras</b>	<b>81.123.292</b>	<b>160.042</b>	<b>96.196.514</b>	<b>194.008</b>
<b>Capixabas</b>	<b>67.698.363</b>	<b>126.930</b>	<b>78.184.626</b>	<b>147.475</b>
<b>Participação do ES</b>	<b>83,45%</b>	<b>79,31%</b>	<b>81,28%</b>	<b>76,01%</b>

Fonte: SINDIROCHAS (2021).

Na comparação entre os três primeiros meses dos anos de 2020 e 2021, no mesmo relatório, é possível perceber com mais clareza a recuperação do setor. Dentre os fatores responsáveis por este crescimento estão a redução das medidas restritivas no setor e o aumento do dólar. Outro fator foram as atividades de *home office*. As pessoas passaram mais tempo em casa trabalhando e surgiu a necessidade de investir em melhorias dos ambientes internos para se adaptarem à nova modalidade de trabalho. Isso colaborou no crescimento das exportações, conforme podemos perceber nos dados apresentados na Tabela 2, a seguir.

**Tabela 2: Exportações Brasileiras de Rochas Ornamentais Janeiro a Março - 2020 e 2021**

Resumos das exportações no acumulado do ano				
	Jan a Mar 2020		Jan a Mar 2021	
	Em US\$	Em Tonelada	Em US\$	Em Tonelada
<b>Brasileiras</b>	<b>200.230.367</b>	<b>427.890</b>	<b>261.701.592</b>	<b>508.974</b>
<b>Capixabas</b>	<b>163.612.017</b>	<b>329.014</b>	<b>217.390.946</b>	<b>392.768</b>
<b>Participação do ES</b>	<b>81,71%</b>	<b>76,89%</b>	<b>83,07%</b>	<b>77,17%</b>

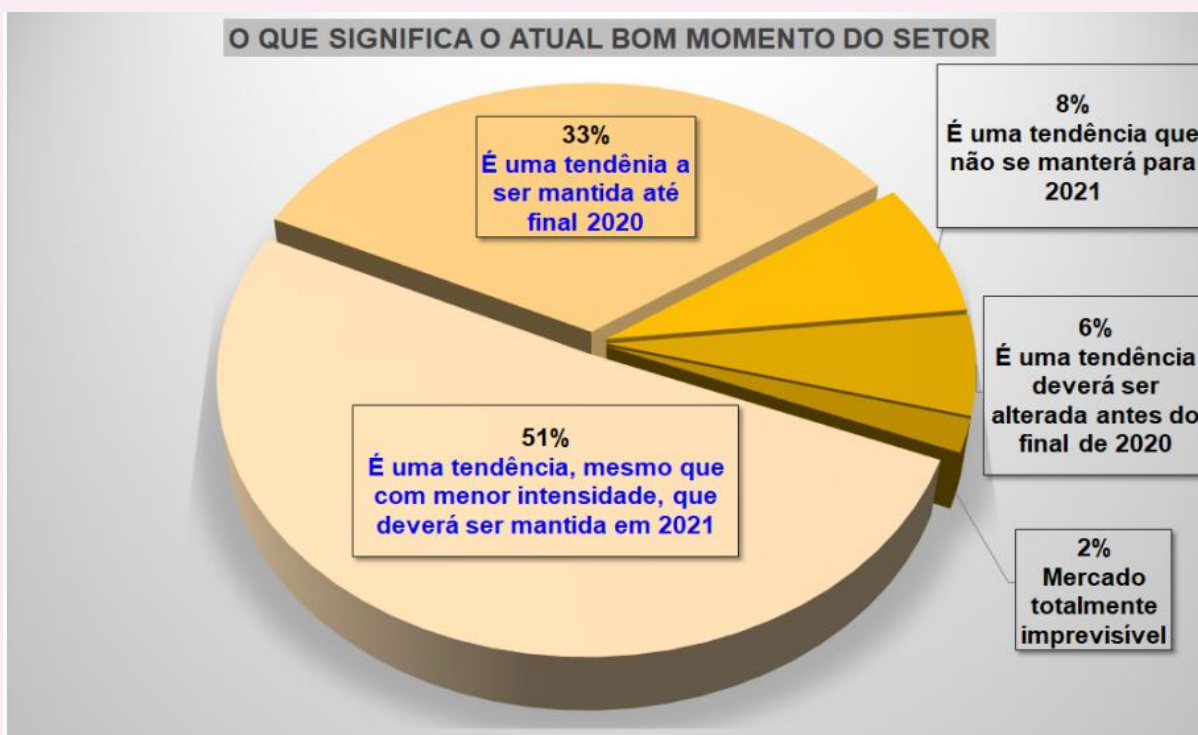
Fonte: SINDIROCHAS (2021).

A partir disso, nota-se que os reflexos da COVID no setor de Rochas não foram tão grandes como se esperava, principalmente devido à paralisação da Construção Civil,

setor do qual o setor de Rochas depende. Segundo pesquisa realizada pelo Sindirochas; Centrorochas (2021), apesar dos desafios relacionados à falta de matéria-prima (21%), falta de capacidade instalada (17%), falta de mão de obra qualificada (13%), necessidade de capital de giro (10%) e entre as empresas exportadoras, falta de contêineres e 31% falta de espaço em navio, o setor já está em rápido processo de recuperação neste ano de 2021, com a melhora significativa e otimista diante do quadro que se apresenta promissor. A pesquisa aponta que 68% dos participantes do estudo manifestaram expectativas de crescimento para outubro/20 em relação a outubro/19 para o mercado interno e 72% para o mercado externo.

Nesse cenário, a pesquisa resume no Gráfico 4, a seguir, o que representa este bom momento para o setor.

**Gráfico 4- Expectativas do setor de Rochas Ornamentais**



Fonte: Sindirochas; Centrorochas (2021)

Ainda, levando em consideração as projeções apontadas no convênio *setorial It's Natural – Brazilian Natural Stone*, firmado entre o Centrorochas e a Apex-Brasil, o setor de rochas brasileiro espera um crescimento de 4,2% este ano, com relação ao ano passado (SINDIROCHAS, 2021).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia em decorrência ao COVID-19 causou impactos em todos os setores existentes e com o setor de Rochas Ornamentais não foi diferente, principalmente devido à paralisação da Construção Civil, setor do qual o de Rochas Ornamentais depende em termos de exploração de mercado interno e externo. Ainda assim, o setor de rochas ornamentais no país registrou aumento de seus faturamentos em 2020, mantendo esses números próximos ao que faturou em 2019, mesmo diante da crise causada pela pandemia, conforme foi possível constatar na pesquisa realizada.

Como podemos perceber as perspectivas futuras são otimistas, pautadas na tendência crescente do mercado. Vimos que dentre os fatores que ajudaram a manter os números estáveis, destacam-se o aquecimento econômico da construção civil, o fato da maioria dos materiais exóticos produzidos em Minas Gerais ir para o mercado externo, sobretudo para os Estados Unidos e China, além de uma maior busca pelos granitos mais comuns no mercado interno, que contam com preços mais competitivos no mercado. Outro fator que muito contribuiu foram os investimentos em tecnologia, que agregou valor e competitividade da produção no mercado.

Mesmo diante do cenário pandêmico, os impactos causados no setor de Rochas foram superados, com o setor já apresentando neste ano de 2021 uma melhora significativa e um otimismo com relação às expectativas de crescimento para os próximos meses.

## REFERÊNCIAS

ABIROCHAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ROCHAS ORNAMENTAIS (2020). **Síntese das exportações e importações brasileiras de rochas ornamentais no período janeiro-março de 2019**. 2020. Disponível em: [https://www.abirochas.com.br/wpcontent/uploads/2019/04/Informe\\_02\\_2019\\_1Trimestre.pdf](https://www.abirochas.com.br/wpcontent/uploads/2019/04/Informe_02_2019_1Trimestre.pdf). Acesso em: 22 maio 2021.

ABIROCHAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ROCHAS ORNAMENTAIS (2021).

ABREU, Álvaro; CARVALHO, Denilson. **A força das Pedras: O mármore e Granito no Espírito Santo**. Vitória: TECMARAN, 1994.

ASSOCIAÇÃO DOS ENGENHEIROS, ARQUITETOS E ENGENHEIROS AGRÔNOMOS DE DESCALVADO. **O impacto da pandemia na construção civil: como o setor retoma o crescimento**. Disponível em: <http://www.pontocomunicacao.com.br/descalvadoonline/associacaodosengenheiros/o-impacto-da-pandemia-na-construcao-civil-como-o-setor-retoma-o-crescimento/>. Acesso em: 03 maio 2021.

BEZERRA, Francisco Diniz. **Análise setorial da indústria da construção**. Caderno Setorial ETENE. n.144, 2020.

CENTROROCHAS. **Setor de rochas ornamentais brasileiro mantém estabilidade em ano marcado pela crise sanitária mundial**. Disponível em: <https://centrorochas.org.br/setor-de-rochas-ornamentais-brasileiro-mantem-estabilidade-em-ano-marcado-pela-crise-sanitaria-mundial/>. Acesso em: 03 maio 2021.

CHIODI FILHO, Cid; CHIODI, Denize Kistemann. O setor de rochas ornamentais no Brasil. In: Vidal, F.V.; Azevedo, H.C.A.; Castro, N. F. **Tecnologia de rochas ornamentais: pesquisa, lavra e beneficiamento**. Rio de Janeiro: CETEM/MCTI, 2014, p. 493 – 526.

CHIODI FILHO, Cid; CHIODI. **O setor Brasileiro de Rochas Ornamentais**. ABIROCHAS, 2018. Disponível em: [https://abirochas.com.br/wp-content/uploads/2018/06/abinoticias/Setor\\_de\\_Rochas\\_Ornamentais.pdf](https://abirochas.com.br/wp-content/uploads/2018/06/abinoticias/Setor_de_Rochas_Ornamentais.pdf). Acesso em: 27 jul. 2021.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESPÍRITO SANTO (FINDES). **Setor de rochas ornamentais brasileiro mantém estabilidade em ano marcado pela crise sanitária mundial**. Disponível em: <https://findes.com.br/news/setor-de-rochas-ornamentais-brasileiro-mantem-estabilidade-em-ano-marcado-pela-crise-sanitaria-mundial/> Acesso em 30 maio 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MEIRE, Jeane. **Setor de rochas ornamentais brasileiro mantém estabilidade em 2020**. Disponível em: <https://www.economicnewsbrasil.com.br/2021/01/19/setor-de-rochas-ornamentais-brasileiro-mantem-estabilidade-em-2020/>. Acesso em: 31 mar. 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Coronavírus (COVID-19)**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br>. Acesso em: 31 mar. 2021.

PEREIRA, Lohana Lopes; AZEVEDO, Bruno Freitas de. O Impacto da Pandemia na Construção Civil: O Papel da Gestão no Cenário Atual. **Revista Boletim do Gerenciamento**, n. 20, 2020.

SINDIROCHAS. **Resultado de consulta junto às indústrias de rochas ornamentais sobre expectativas para o mercado em dezembro/2020 e reflexos até**

**novembro/2020.** Comunicados, dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.sindirochas.com/comunicado.php?q=gsCO2o>. Acesso em: 02 jul. 2021.

SINDIROCHAS. EXPORTAÇÕES DE ROCHAS. **Informativo Mensal**, março de 2021. Disponível em: <https://www.sindirochas.com/downloads/relatorios/exportacoes-de-rochas-marco-2021.pdf>. Acessado em: 03 maio 2021.

SINDIROCHAS. **Exportações do setor de rochas ornamentais crescem 17% no primeiro semestre.** Notícias, 19 jul. 2021. Disponível em: <https://www.sindirochas.com/noticias/exportacoes-do-setor-de-rochas-ornamentais-crescem-17-no-primeiro-semester.html>. Acesso em 25 jul.2021

SINDIROCHAS. **Setor de rochas ornamentais mantém o otimismo para 2021** - Diário do Comércio. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/economia/setor-de-rochas-ornamentais-mantem-o-otimismo-para-2021>. Acesso em: 10 jul. 2021.

TRENTINI, M.; PAIM, L. **Pesquisa em enfermagem: uma modalidade convergente-assistencial.** Florianópolis: Ed. UFSC, 1999, p. 24.

## OS IMPACTOS DA CONTABILIDADE 4.0 NO COTIDIANO DO PROFISSIONAL CONTÁBIL

### THE IMPACTS OF ACCOUNTING 4.0 ON THE EVERYDAY OF THE ACCOUNTING PROFESSIONAL

Ingrid Mayer Lucas

Luzia Nunes dos Santos

Breno Eustáquio da Silva

Ana Paula Cota Moreira

#### RESUMO

Ao longo dos anos, a tecnologia evoluiu e o mercado de trabalho exige cada vez mais dinamismo e capacidade de conviver com diversos cenários. Novas tendências aparecem nas profissões com muita velocidade, fazendo com que a flexibilidade seja fundamental para apresentar um bom desempenho. Uma prova disso é a contabilidade 4.0, que caracteriza-se pela automação dos processos no meio contábil, proporcionando assim, maior eficiência operacional e novas formas de trabalho. É fundamental que as empresas estejam preparadas para essa nova era, que já é realidade e se torna, cada vez mais, essencial. O presente artigo pretendeu apontar o grau de importância da tecnologia e automação para o cenário atual e de que forma essa metodologia pode contribuir para a transição de processos na contabilidade. Por meio de pesquisa bibliográfica foram consultados diversos estudos relativos ao assunto em questão, buscando fundamentação. Além disso, foi realizada uma coleta de informações através de um questionário estruturado, aplicado em um escritório de contabilidade de João Monlevade, para promover um diagnóstico acerca da transição da tecnológica no meio contábil, momento no qual foi possível verificar que, embora essa já seja uma realidade, os gestores ainda pouco sabem que impactos essas inovações provocam no cotidiano do setor contábil.

**Palavras-Chave:** Contabilidade 4.0. Automação. Tecnologia. Transição.

#### ABSTRACT

Over the years, technology has evolved and the job market increasingly demands dynamism and the ability to live with different scenarios. New trends appear in the professions with great speed, making flexibility to be fundamental to present a good performance. Proof of this is accounting 4.0, which stands out for the automation of processes in the accounting environment, thus providing greater operational efficiency and new ways of working. In this context, it is essential that the selected companies prepared for this new era, which is already the reality and becomes, more and more, essential. In this way, the present article intended to point out the degree of importance of technology and automation for the current scenario and how this methodology can contribute to the transition of processes in accounting. Through bibliographic research, several studies related to the subject in question, fundamentalization, were consulted. In



addition, information was collected through a structured questionnaire, applied in an accounting office of João Monlevade, to promote a diagnosis about the transition of technology in the accounting environment, at which point it was possible to verify that, although this is already a reality, managers still know little about what impacts these innovations have on the daily life of the accounting sector.

**Keywords:** Accounting 4.0. Automation. Technology. Transition.

## INTRODUÇÃO

Em meados de 2010, uma nova abordagem começa a ganhar força no universo empresarial. Trata-se da quarta revolução industrial, conhecida como Indústria 4.0. O mesmo acontece no setor contábil atual: novas tecnologias automatizam funções e transformam o modo como os profissionais da área e escritórios de contabilidade atuam, permitindo assim a fusão do mundo físico, digital e biológico. Um dos assuntos que mais assusta e ao mesmo tempo, entusiasma os contadores, é a disrupção tecnológica. Essa nova era, chegou para proporcionar interações tecnológicas e trazer maior automatização dos processos, aumento da eficiência e integração das operações do mercado, favorecendo a redução e/ou eliminação dos erros, acúmulos e desperdícios.

Embora os gestores já enxerguem esse novo ambiente como uma oportunidade e não mais como um problema, o Brasil ainda sabe muito pouco como usar essa mudança tecnológica a seu favor, aumentando a produtividade, garantindo melhores resultados e impulsionando o desenvolvimento da empresa no mercado.

Assim, considerando que a contabilidade 4.0 tem grandes vantagens para os contadores, torna-se oportuno incentivar e preparar os atuais e os futuros profissionais para essa nova era. Nesse contexto, os sistemas de inovação surgem como uma possível fonte de ligação entre profissionais, empresas e a contabilidade 4.0, já que todos se unem em um mesmo propósito de fazer descobertas que contribuem para o desenvolvimento geral.

Frente ao exposto, este trabalho busca relacionar os eventos de inovação com a filosofia da contabilidade 4.0, respondendo a seguinte problemática: de que forma a contabilidade 4.0 pode impactar no cotidiano do profissional contábil e de que forma sua metodologia pode impulsionar o trabalho do contador no Brasil?

Para responder a questão, este artigo tem como objetivo geral identificar e descrever os impactos da contabilidade 4.0 no cotidiano do profissional contábil em um escritório de contabilidade de João Monlevade, apontando de que forma essa metodologia pode contribuir para a transição de processos nas rotinas contábeis. De forma específica, o trabalho busca levantar, bibliograficamente, como a contabilidade 4.0 está sendo trabalhada no Brasil no sentido de contribuir para que as organizações possam adentrar à era da inovação; promover um diagnóstico sobre como está a transição da contabilidade 4.0 em um escritório de contabilidade de João Monlevade; e por fim, diagnosticar o conhecimento de gestores desse escritório sobre como a contabilidade 4.0 impacta na gestão da organização e como os mesmos estão se preparando para essa nova era.

Tal estudo faz-se necessário para verificar se a contabilidade 4.0 está contribuindo para tornar as empresas mais precisas em suas operações e até que ponto essas empresas já estão trabalhando dentro desse contexto. Além do mais, a aplicação deste tipo de pesquisa no meio acadêmico configura-se como essencial para futuros profissionais contábeis, que precisam estar antenados e preparados para trabalhar de forma atualizada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, apresentam-se as teorias que dão base para o desenvolvimento deste artigo, cujo objetivo visa descrever os impactos da Contabilidade 4.0 no cotidiano do profissional contábil, apontando de que forma essa metodologia pode impulsionar o trabalho do contador no Brasil frente a chegada da quarta revolução industrial. Assim, serão abordados os principais conceitos relacionados à contabilidade 4.0, os impactos das inovações tecnológicas para os profissionais contábeis, quais as oportunidades e desafios essa nova era traz para o cotidiano das atividades contábeis e se esses impactos são realmente positivos.

### **2.1 A Contabilidade 4.0**

Uma revolução industrial é caracterizada pelo aparecimento de "novas tecnologias e novas maneiras de perceber o mundo que impulsionam uma mudança profunda na economia e na estrutura da sociedade. (SCHWAB, 2017).

A contabilidade 4.0 pode ser estabelecida como o novo perfil do contador. O termo se refere à uma mudança a qual gerou uma transformação nos meios de produção e, desde esse momento, vem expandindo e fazendo-se importante no contexto empresarial da atualidade.

Ademais, quando retratamos da contabilidade 4.0, faz-se necessário mencionar o fato de que a tecnologia, a cada dia, se torna um fator essencial para os contadores.

Segundo o site Jornal Contábil (2019), o novo profissional contábil deve assumir uma posição mais proativa de consultoria e com foco em gestão e tomada de decisão. Para que isso aconteça, tem-se como grande aliada, a tecnologia, por garantir mais segurança, agilidade e economia.

O primeiro passo é mudar sua forma de pensar e correr atrás de novas tendências e conhecimentos.

Nos tempos remotos os profissionais contábeis recorriam aos livros antigos e à calculadora de mão, atualmente essa realidade se faz diferente.

Ademais, a contabilidade 4.0 é apontada pelos processos automatizados. Outrossim, os padrões de produção, dos quais fizeram parte do cotidiano do contador, bem como as atividades manuais das quais, normalmente, demandam de tempo para sua execução e, por vezes, burocráticas, foram substituídas por novas tecnologias.

Segundo o site AUDITTO (2020), "a tecnologia não veio para robotizar" o escritório como um todo. Na realidade, algumas soluções funcionam como grandes aliadas de muitos processos."

A contabilidade, ao se tornar mais ágil e precisa ao executar suas atividades, se tornou um referencial estratégico no mercado, uma vez que, os surgimentos de novas tecnologias, advindas dos avanços tecnológicos, promovem a busca empresarial pelo destaque no mercado.

De acordo com o site Sped News (2020), os principais indicadores de sucesso da contabilidade 4.0 são:

- a. Agrega valor aos serviços prestados;
- b. Retém os atuais clientes e os transformam em fãs/promotores da marca;
- c. Conquista novos clientes e se consolida em novos nichos de mercado;
- d. Atua de forma replicável e/ou escalável;
- e. Gera novas formas de receita recorrente.

Em síntese, a contabilidade 4.0 caracteriza-se por uma transformação disruptiva nos processos industriais e chegou para trazer a automação das atividades.

Automação é o uso de comandos lógicos programáveis e de equipamentos mecanizados para substituir as atividades manuais que envolvem tomadas de decisão e comandos-resposta de seres humanos. (LAMB, 2015, p. 2)

Tal processo proporciona maior integração das operações nos diversos setores do mercado e novas maneiras de produzir de forma enxuta favorecendo ao aumento da produtividade. (CNI, 2016).

### **2.1.1 A indústria 4.0**

O termo Indústria 4.0 remete à quarta revolução industrial, um movimento de transformação dos meios de produção que vem ganhando cada vez mais força no cenário atual. Busca sintetizar as mudanças nos processos industriais promovidas pela informatização (ANPEI, 2019).

Segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI (2019), a indústria 4.0 é um conjunto de tecnologias que permitem a fusão do mundo físico, digital e biológico, como a manufatura aditiva, inteligência artificial, entre outros.

Para Venturelli (2014) a indústria 4.0 é entendida como uma “evolução dos sistemas produtivos industriais”. Isso pode ser explicado por Cavalcanti e

Nogueira (2017), que conceitua a indústria 4.0 pela robotização dos processos de produção, uma vez que faz uso de máquinas controladas pela inteligência artificial.

O surgimento de novas tecnologias, advindas dos avanços tecnológicos, promoveu a busca empresarial pelo destaque no mercado competitivo (FREITAS, 2018).

Segundo o site (ALTUS,2019), para alcançar os resultados advindos da quarta revolução industrial, é necessário gerar um alto nível de articulação entre as principais tecnologias que formam o conceito, os chamados pilares.

Dentre os principais pilares estão: Internet das coisas (IoT), Big Data,

### **2.1.2 Internet das coisas**

A internet das coisas (em inglês, IoT – Internet of Things) consiste na conexão entre rede de objetos físicos, ambientes, veículos e máquinas por meio de dispositivos eletrônicos embarcados, permitindo uma coleta e troca de informações mais rápida e efetiva. Na indústria de produtos e serviços, a IoT representa a integração de tecnologias que antes não estavam conectadas e que agora estão interligadas por meio de uma rede baseada em IP (ALTUS,2019).

### **2.1.3 BigData**

De acordo com o site CANALTECH (2020), Big Data é a análise e a interpretação de grandes volumes de dados de grande variedade. As ferramentas de Big Data são de grande importância na definição de estratégias de marketing. Com elas é possível, por exemplo, aumentar a produtividade, reduzir custos e tomar decisões de negócios mais inteligentes.

As soluções de Big Data são feitas para lidar com um grande volume de dados não-estruturados, e segundo o redator, Leandro Mattos, do site CANALTECH (2020), seus principais aspectos podem ser definidos por 5 Vs: Volume, Variedade, Velocidade, Veracidade e Valor.

### **2.1.4 Inteligência Artificial**

A definição de Inteligência Artificial (IA) se dá à solução digital (software) que age como executor da inteligência humana afim de realizar algumas funções. Tal tecnologia, se faz presente também no campo de estudos e desenvolvimento quando se trata desse exemplo de tecnologia, de acordo com o site (TOTVS 2019)

Destarte, ainda de acordo com o site (TOTVS, 2019) o sistema é programado para que ajustes sejam realizados de forma automática e encontre formas efetivas de desempenhar a mesma operação, o que maximiza suas possibilidades de êxito, assim, sendo possível assim, o levantamento de dados, gerar avaliações e resolver problemas, envolvendo também capacidades de executar funções que estão à frente da aptidão humana como: aplicativos de reconhecimento de voz em smartphones, armazenamento na nuvem, dentre outros.

### **2.1.5 Sistemas ciber físicos**

Segundo o site (INDUSTRIA4.0, 2019), assim como internet das coisas e inteligência artificial, os sistemas ciber físicos permitem o ajuste entre componentes de software juntamente com a parte mecânica ou eletrônica das máquinas, comumente via sensores.

Não obstante, as máquinas produzem informações que são encaminhadas para o software por este sistema, sendo assim possível executar o controle, monitoramento e análise dos dados que são transportados automaticamente entre o universo físico (máquinas) e o ciber (softwares), (INDUSTRIA4.0, 2019).

## **2.2. Os impactos das inovações tecnológicas no cotidiano do profissional contábil**

Os avanços da comunicação e a revolução da informação se tornaram um marco importante para a profissão contábil, isso porque a contabilidade permaneceu estagnada durante muitos anos por estar deficitária ou até mesmo por não ter uma troca de informações com seus usuários.

A introdução de novas tecnologias acaba gerando mudanças estruturais nas organizações e essas impactam nos custos das instituições e na reorganização de seus processos produtivos, sempre orientados no sentido de as tornarem mais competitivas (MAT, 2010).

Para Scott (2009), a vantagem da tecnologia está no uso de várias ferramentas que possibilitam a agilidade em executar as funções exercidas pelo contador. A finalidade básica das informações geradas pela contabilidade, segundo Allahyarl e Ramazani (2011), é auxiliar seus usuários nas tomadas de

decisões, tendo em vista que a contabilidade tem condições de produzir informações relevantes para a formulação de negócios e processos estratégicos, controle das atividades e para o uso eficiente dos recursos em uma organização. Para Acevedo (2012), se as comunicações em empresas contábeis forem rápidas, podem ajudar a aumentar a produtividade.

Segundo Simons (1987), o ambiente competitivo exige que as organizações contábeis sejam capazes de criar valor para os seus clientes e de se diferenciarem dos seus concorrentes, através da formulação de uma estratégia empresarial bem definida. A estratégia deve ter apoio consistente de tecnologias eficazes, design organizacional e sistemas de contabilidade que forneçam informações úteis e confiáveis (JERMIAS;GANI, 2004).

### **2.3 A contabilidade e a nova era: oportunidades e desafios**

Diariamente surgem novas soluções e ferramentas, assim como novas leis e regras no universo contábil. Por este motivo, um dos maiores desafios nessa nova era da contabilidade para o profissional, é manter-se atualizado. Segundo a (ASPLAN, 2019):

O gestor contábil deve usar a tecnologia e os conhecimentos atualizados sobre a lei para desenvolver estratégias que ajudem o setor a se destacar dentro da empresa, contribuindo também para que o próprio negócio se destaque no mercado.

Para viabilizar o desenvolvimento e a inovação, os novos profissionais, devem buscar capacitação, que reflete na execução de boas práticas e estratégias.

Algumas das vantagens e oportunidades da Contabilidade 4.0, de acordo com o site Gestta (2020), são:

- Agilidade na entrega - Os softwares de gestão e automação executam tarefas burocráticas de maneira ágil e eficiente. Isso eleva a rapidez na prestação de serviços e reduz o estresse da equipe, além de minimizar as falhas humanas, assim como, a perda de prazos.
- aumento de produtividade - As maiores preocupações do contador estão focadas em: aumentar os lucros, economizar no setor, elevar a produção e evitar erros que gerem o retrabalho. Dessa forma, a contabilidade 4.0 ajuda o profissional nesse desafio, por meio da automatização de diversas funções, tornando a área mais produtiva sem perder a precisão do trabalho feito.
- armazenamento de dados - O alto volume de papéis e pastas físicas utilizados para armazenar dados e informações sobre os clientes só torna o setor desorganizado e improdutivo. Uma contabilidade comprometida com a transformação digital recorre a mecanismos mais modernos como, o armazenamento em nuvem, por exemplo.

Por meio dele, as informações são arquivadas de forma online, protegidas por meio de criptografia e contam com a facilidade de serem acessadas a qualquer hora, de qualquer lugar, por pessoas autorizadas.

Além de abrir portas para novas especializações e trazer maior eficiência nas atividades.

Já os desafios da Contabilidade 4.0 segundo o site da Asplan (2019) envolvem:

- a. Visão estratégica: Elevar a contabilidade dentro da empresa, assumindo a posição de auxiliar na gestão, nascendo assim a contabilidade gerencial, que contribui para a tomada de decisões dentro da organização;
- b. Conscientização da equipe: Melhorar a comunicação interna, tornando-a simples e otimizando a execução das tarefas.

O site (GESTTA, 2020) cita ainda outros desafios, como:

- Acompanhar frequentemente as atualizações do mercado - Todos os dias aparecem novas soluções e ferramentas que podem modernizar a vida do cliente e do escritório. Assim como, novas legislações e normas que ditam como as atividades contábeis devem ser executadas legalmente.
- Comunicação Omnichannel – Criar o contato entre cliente x contador mais fácil e rápido. Para isso, existem tecnologias que podem tornar essa proximidade possível sem prejudicar o dia a dia e trabalho do escritório, como o Skype, WhatsApp, Hangouts e demais. Assim, de qualquer lugar, conectado à uma rede de internet, é possível esclarecer dúvidas e estar presente em qualquer meio de contato, oferecendo maior flexibilidade também ao cliente. Caso o profissional contábil ignore esses mecanismos de comunicação rápida, terá problemas relacionados ao relacionamento com o cliente, além de abrir espaço para os concorrentes e diminuir a possibilidade de fidelização.
- Engajamento da equipe sobre a modernização - Na contabilidade 4.0 o ideal é apresentar à equipe os novos processos, softwares e tecnologias, exaltando as vantagens e esclarecendo qualquer dúvida que venha surgir por conta disso. A comunicação com eles deve ser clara e objetiva, facilitando a conversa entre todo o time, o que é fundamental para o recebimento de opiniões, sugestões e feedbacks voltados para a melhoria das atividades. É recomendado também a elaboração de treinamentos para o uso de qualquer nova ferramenta ou tecnologia. Assim a equipe ficará mais segura e poderá enxergar de forma clara as vantagens dessas mudanças.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser considerada de natureza aplicada (por fazer uso de técnicas já conhecidas do meio acadêmico) com abordagem qualitativa (que leva em consideração a qualidade do objeto em análise).

#### 3.1 Classificação da pesquisa quanto aos fins



Quanto aos fins, a pesquisa classificou-se como exploratória, pois proporcionou maior familiaridade com a hipótese de que essas inovações tecnológicas são realmente positivas para a profissão. Para isso, as técnicas utilizadas foram de levantamento bibliográfico e entrevistas com gestores com experiências práticas com o problema pesquisado (SILVA, 2007). Neste caso, os gestores atuam em um escritório de contabilidade da região de João Monlevade, no Estado de Minas Gerais.

### **3. 2 Classificação da pesquisa quanto aos meios**

Quanto aos meios, a pesquisa caracterizou-se como bibliográfica e documental. Fonseca (2002) destaca que a técnica da pesquisa bibliográfica é utilizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e sites.

Fonseca (2002) afirma ainda que, a pesquisa documental é feita a partir de documentos sem tratamento analítico, mas com informações relevantes e necessárias para entender os fatos a serem pesquisados. Para isso, este estudo utilizou como fontes de pesquisa publicações, artigos, dissertações, manuais organizacionais, normas e procedimentos constitutivos das políticas institucionais.

### **3.3 Tratamento dos dados**

Os dados da pesquisa foram coletados através de questionário aplicado pela ferramenta Google Forms em um escritório da cidade de João Monlevade, no Estado de Minas Gerais, sendo esse escritório pertencente ao setor de contabilidade com atuação regional. Além disso, foram levantados dados sobre os impactos das inovações tecnológicas para relacioná-los aos processos de automação da empresa. Para isso, num primeiro momento, foram adotados critérios de qualidade na entrevista com os gestores da organização. Paralelo a isso, foram levantados dados bibliográficos e documentais que permitiram a

redação de um diagnóstico sobre a Contabilidade 4.0, possibilitando traçar oportunidades e desafios a serem vencidos pelos setores pesquisados.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa serão demonstrados nesta seção, com base nos objetivos apresentados na introdução deste artigo. Para uma melhor compreensão dos resultados, optou-se por, em primeiro lugar, apresentar a pesquisa de análise efetuada com o gerente geral da organização objetivando analisar a percepção dos impactos que as inovações tecnológicas provocam para a transição de eras na profissão contábil e como o escritório se encontra, no que tange à sua inserção no contexto da Contabilidade 4.0. Em um segundo momento, partiu-se para a apresentação da pesquisa com outros 3 gestores de área do escritório, buscando levantar o grau de conhecimento desses gestores em relação à definição e às características, pilares e impulsionadores tecnológicos da automação.

### 4.1 Diagnóstico do Escritório

Para traçar um diagnóstico da empresa pesquisada, foi criado um questionário semiaberto, através da plataforma *Google Forms*, onde foi possível analisar as percepções do gerente geral e funcionários do escritório, cujos nomes se manterão em sigilo, à pedido da organização.

Buscando saber sobre as tecnologias utilizadas, foi perguntado se o escritório possui Sistemas integrados de gestão (ERP) e quais os resultados que o *software* proporciona para a empresa, o gestor respondeu que *“Hoje em dia é difícil executar tarefas contábeis sem o auxílio de um sistema integrado. São ferramentas necessárias para otimizar os resultados e a execução das tarefas.”* É possível observar que sistemas são essenciais para a gestão, porém não foi possível relacionar quais os resultados obtidos através do sistema.

Foram feitas ainda, perguntas sobre algumas atividades corriqueiras deste tipo de estabelecimento, a fim de diagnosticar o que existe de automação no escritório.

**Tabela 1 – A automação no escritório**

<b>Quando o cliente é de outra cidade/estado como são auxiliados e como recebem os documentos?</b>	A entrega da documentação para clientes que residem fora da cidade de João Monlevade é feita via e-mail/WhatsApp. Se por acaso o cliente necessitar de algum auxílio, o mesmo é feito via Acesso Remoto em sua Máquina.
<b>Há controle de entradas, saídas e despesas dos clientes? E como é feito esse controle?</b>	Realizamos o controle de todas as entradas, saídas de nossos clientes, incluindo cupons fiscais através de um sistema de captação que aderimos recentemente, ele nos envia em tempo real todas as operações fiscais de nossos clientes, facilitando assim o nosso trabalho e também o do cliente. As despesas são recebidas todo dia 03 do mês subseqüente.
<b>Sobre as solicitações feitas pelos clientes, como são acordadas?</b>	As solicitações são analisadas individualmente, algumas são firmadas por e-mail e WhatsApp da empresa, outros apenas pessoalmente.
<b>Como é feita a entrega e recolhimento de documentações específicas?</b>	A entrega e recolhimento são feitos via Moto Boy, todos devidamente protocolados.

**Fonte: Dados da pesquisa (2021)**

Analisando as respostas, observa-se que o escritório já iniciou o processo de implantação de mecanismos automatizados no controle e monitoramento. Tecnologias estas que permitem ações mais rápidas e eficazes.

A pesquisa também revela que o gestor e os colaboradores acreditam que os eventos de estímulo à inovação promovem aproximação da contabilidade com a era 4.0, incentivar funcionários a participarem desses eventos é uma prática da empresa.

Com relação à busca, segundo o respondente, *“estamos sempre atentos às inovações do mercado e tentando ao máximo aperfeiçoar nossos processos constantemente”*, dando a entender que a empresa está atenta à nova era e também com a inovação advinda dessa era.

Os resultados da pesquisa demonstram que no escritório já se utilizam em seus processos algumas ferramentas advindas da Contabilidade 4.0, apesar dessa transição ainda ser um pouco lenta.

## **4.2 Conhecimento dos gestores sobre a Contabilidade 4.0**

Foi realizada uma entrevista com três funcionários, sendo um Gerente que já está há 12 anos na empresa, uma Analista de Departamento Pessoal com 14 anos de atuação e um Auxiliar Administrativo com 6 anos de empresa.

Perguntados sobre o quão importante eles consideram a tecnologia no contexto pessoal e profissional, todos relataram ser muito importante, confirmando assim que a tecnologia faz parte do cotidiano dos colaboradores.

A respeito da Contabilidade 4.0, foi perguntado qual o nível de conhecimento prévio acerca do tema onde, 0 representava nenhum conhecimento e 5 muito conhecimento, onde obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 2 – Nível de conhecimento

Qual você julga ser seu nível de conhecimento prévio acerca da nova era?				
	CONHECIMENTO	CONTABILIDADE 4.0	QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	
	1	0%	0%	
	2	0%	0%	
	3	75%	75%	
	4	25%	25%	
	5	0%	0%	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De acordo com a Tabela 2, é possível observar que os resultados da pesquisa mostram que os gestores conhecem ou já ouviram falar da Contabilidade 4.0 e a denominada 4ª Revolução Industrial, mas esse “conhecimento” ainda é limitado. Isso fica evidente quando perguntados sobre os pilares que sustentam a Indústria 4.0. A média geral sobre o nível de conhecimento se manteve acima de 3 (4,0), aproximando-se do conhecimento sobre esses pilares. Destaca-se ainda que, conforme Tabela 3, embora a média geral tenha sido baixa, há um conhecimento maior a respeito dos pilares IoT, IA e Big-Data, com média de 3,0.

Tabela 3 – Média do nível de conhecimento sobre os pilares da Indústria 4.0.

Os pilares que sustentam a Indústria 4.0 são constituídos por quatro tecnologias fundamentais: A Internet das Coisas (IoT), os Sistemas Ciber-Físicos, a Inteligência Artificial (IA) e Big-Data. Qual você julga ser seu nível de conhecimento prévio acerca de cada um dos pilares da Indústria 4.0?					
	INTERNET DAS COISAS	SISTEMAS CIBER-FÍSICOS	BIG-DATA	INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	MÉDIA GERAL
RESPONDENTE 1	2	0	3	5	
RESPONDENTE 2	4	3	2	2	
RESPONDENTE 3	5	1	4	4	
MÉDIA	3,0	1,33	3,0	3,0	2,582

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Tabela 4 – Grau de conhecimento dos benefícios da Contabilidade 4.0

ENTREVISTADOS	GRAU DE CONHECIMENTO				
	1	2	3	4	5
RESPONDENTE 1					X
RESPONDENTE 2				X	
RESPONDENTE 3				X	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Ao serem questionados sobre quais as tecnologias, que fazem parte dos quatro pilares que sustentam a Indústria 4.0, são encontradas nos departamentos do escritório, o Gerente Geral disse que utiliza dados em nuvens e sistema integrado, que fazem parte da internet das coisas. “fazemos uso do Alterdata e também do sistema Klaus Fiscal adquirido recentemente com armazenamento em nuvem que faz parte da IA (Inteligência Artificial) e traz automatização fiscal.” configurando que há o emprego de tecnologias que tornam os processos internos mais automatizados.

Questionados se o escritório utiliza o ERP (Sistema Integrado de Gestão) e quais resultados ele proporciona, os 3 representantes responderam que o escritório utiliza o sistema e o mesmo atribui maior eficiência, facilidade de utilização e rapidez nas informações.

À respeito dos impactos da Contabilidade 4.0 onde, 0 representava discordar totalmente e 5 concordar totalmente, é possível perceber que os gestores identificam que haverá impactos e modificações nas estruturas da empresa quanto à melhoria de qualidade, velocidade e desempenho na produção. Isso corrobora o fato de a Contabilidade 4.0 significar um processo de disruptivo nas empresas.

Tabela 5 – Concordância com os impactos causados pela automação

OPINE SOBRE AS FRASES	1	2	3	4	5	TOTAL
A automatização de atividades impacta positivamente na melhora da qualidade, velocidade e desempenho na produção, resultados que podem ir muito além das capacidades humanas.	0%	0%	0%	25%	75%	4

Com soluções online, é possível ter uma maximização significativa na segurança dos dados da empresa.	0%	0%	25%	25%	50%	4
Por ter os dados armazenados em nuvem, é possível acessá-los a qualquer momento, acompanhando de perto as movimentações desde que tenha acesso à internet.	0%	0%	0%	25%	75%	4

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar como as inovações tecnológicas advindas da Contabilidade 4.0 podem impactar no cotidiano do profissional contábil. Verificou-se que grandes práticas das atividades rotineiras são feitas por meio da automação, trazendo assim muitos benefícios e resultados positivos para a empresa e para o cliente. Desta forma, o objetivo geral deste trabalho foi plenamente alcançado, já que foi possível identificar os impactos da contabilidade 4.0 e verificar que se configuram como um importante meio para as empresas buscarem um impulso para implantar a automação no cotidiano do profissional contábil.

Os objetivos específicos também foram prontamente alcançados. O primeiro, que buscou levantar, bibliograficamente, como as inovações tecnológicas são trabalhadas no meio contábil foi cumprido através da exposição sobre o tema, podendo-se concluir que as inovações tecnológicas geram a interação entre empresas, estudantes e pesquisadores.

Paralelo a isso, foi aplicado um questionário com o intuito de diagnosticar a transição da contabilidade 4.0 em um escritório de contabilidade de João Monlevade e o conhecimento dos colaboradores desse escritório sobre a Contabilidade 4.0, o seu impacto no cotidiano da organização e como os mesmos estão se preparando para essa nova era. A partir da formulação das assertivas do questionário foi possível elencar que já é uma realidade, e que as tecnologias advindas da Contabilidade 4.0 estão sendo aos poucos utilizadas no estabelecimento.

Além disso, a metodologia dessas inovações tecnológicas tem sido bem aproveitada. A empresa adere sempre que possível às tendências tecnológicas do universo contábil, apontando assim, que a empresa está atenta e se interessa pela inovação.

Em relação aos gestores de área pode-se verificar que eles conhecem o tema e as tecnologias inseridas no contexto da Contabilidade 4.0, procuram colocar em prática os conceitos, mas ainda o engajamento é muito pouco.

Destaca-se que esse estudo é limitado, já que outros tipos de análise e métodos poderiam ser aplicados na instituição. Apesar disso, o estudo foi capaz de proporcionar não apenas a apuração de comportamentos ou as tendências de uso de novas ferramentas de gestão provocou, ainda, a aproximação da indústria contábil brasileira com a academia universitária, uma vez que os estudos realizados foram teóricos e de campo.

Para o escritório, esse trabalho contribui de forma a deixar sugestões que resultarão em uma empresa mais fortalecida, para adentrar à nova era que é uma realidade, já que relata as inúmeras tecnologias que se encontram disponíveis para serem implementadas. Para a academia, esse trabalho aponta tendências tecnológicas de inovações no meio contábil e deixa sugestões para que pesquisas futuras sejam feitas a partir desse estudo.

Por fim, para a graduanda e autora deste artigo, esta pesquisa trouxe a oportunidade de aperfeiçoar e a expandir o conhecimento de uma área em evidência.

Deixam-se sugestões para que sejam feitos estudos relacionadas à implantação da Contabilidade 4.0 também em outras organizações e de diferentes segmentos de mercado da cidade de João Monlevade, para demonstrar a posição que a região se encontra no que se refere à Contabilidade 4.0 a fim de evidenciar os benefícios que isso proporciona para as organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Indústria 4.0**. Publicado em 03 de dezembro de 2019. Disponível em: <

<https://www.abdi.com.br/projetos/industria-4-0-1>> Acesso em: 05 de abril de 2021.

ACEVEDO, L. **Business benefits of information technology**. 2012.

ALLAHYARI, A.; RAMAZANI, M. Firm technological change and its effects on management accounting change: case study of Iranian manufacturing firms. **Global Journal of Management and Business Research**, v. 11, n. 9, p. 56-62, 2011.

ALTUS. **Os nove pilares da indústria 4.0**. Publicado em 07 de janeiro de 2019. Disponível em: <<https://www.altus.com.br/post/212/conheca-os-nove-pilares-da-industria-4-0-e-sua-relevancia-para-a-atividade-industrial>> Acesso em: 02 de maio de 2021.

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras. **O que é a Indústria 4.0?**. Publicado em 19 de setembro de 2019. Disponível em: <<https://anpei.org.br/industria-4-0-o-que-e/>> Acesso em: 07 de março de 2021.

ASPLAN. **Desafios da contabilidade 4.0**. Publicado em 24 de outubro de 2019. Disponível em : <<https://www.asplan.com.br/desafios-da-contabilidade-4-0/>> Acesso em: 13 de março de 2021

AUDITTO. **Contabilidade 4.0: A quarta revolução industrial como última fronteira da ciência contábil**. Publicado em 14 de agosto de 2020. Disponível em: <<https://auditto.com.br/contabilidade-4-0-a-quarta-revolucao-industrial-como-ultima-fronteira-da-ciencia-contabil/#:~:text=A%20tecnologia%20n%C3%A3o%20veio%20para,um%20espa%C3%A7o%20estrat%C3%A9gico%20no%20mercado.>> Acesso em: 01 de abril de 2021

CANALTECH. **O que é BigData**. Publicado em 23 de setembro de 2020. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/big-data/o-que-e-big-data/>> Acesso em: 02 de maio de 2021.

CAVALCANTI, Lyssa de Lucena, NOGUEIRA, Mário de Souza. **Futurismo, Inovação e Logística 4.0: Desafios e Oportunidades**. Paraná. CONBREPO, 2017.

CNI. **Confederação Nacional da Indústria**, 2016. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/>> Acesso em: 07 de abril de 2021.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.



FREITAS, Amanda de Paiva Pereira. **Análise Bibliométrica da Produção Científica Sobre a Indústria 4.0.** TCC FAGEN/UFU. Uberlândia, MG, 2018.

GESTTA. **Contabilidade 4.0.** Publicado em 04 de dezembro de 2020. Disponível em <<https://www.gestta.com.br/contabilidade-4-0/>> Acesso em: 02 de maio de 2021.

INDUSTRIA40. **Inteligência Artificial: Qual a sua importância para as empresas** Publicado em 15 de maio de 2019. Disponível em: <<https://www.industria40.ind.br/artigo/18153-inteligencia-artificial-qual-a-sua-importancia-para-as-empresas>> Acesso em: 02 de maio de 2021.

INDUSTRIA40. **Sistemas ciber físicos na indústria 4.0.** Publicado em 28 de julho de 2019. Disponível em : <<https://www.industria40.ind.br/artigo/18514-sistema-ciber-fisico-na-industria-40>> Acesso em: 02 de maio de 2021

JERMIAS, J.; GANI, L. Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach. **Management Accounting Research**, v. 15, p. 179-200, 2004.

JORNAL CONTABIL. **Como o contador deve se adaptar aos novos papéis da profissão.** Publicado em 22 de outubro de 2019. Disponível em : <<https://www.jornalcontabil.com.br/contabilidade-4-0-como-o-contador-deve-se-adaptar-aos-novos-papeis-da-profissao/>> Acesso em : 08 de abril de 2021.

LAMB, Frank. **Automação industrial na prática.** Porto Alegre: AMGH, 2015.

MAT, T. Z. Management accounting and organizational change: **impact falignment of management accounting system, etructure and strategy on performance.** Tese (Doutorado). Philosophy School of Accounting, Finance and Economics Faculty of Business and Law Edith Cowan University. Perth Western Austrália, 2010.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial.** 1º Edição. Edipro, 2017.

SCOTT, W. **The impact technology is having on the accounting profession.** World conference on higher education, 2009.

SILVA, Cassandra Ribeiro de Oliveira. **Guia Prático de Metodologia e Organização do projeto de pesquisa.** Documento do Centro de Ensino Técnico Federal (Cefet), publicado em 2007.

SIMONS, R. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 12, p. 357-374, 1987.

SPED NEWS. **Contabilidade 4.0: A oportunidade de transformação.** Publicado em 29 de setembro de 2020. Disponível em : <<http://www.spednews.com.br/contabilidade-4-0-a-oportunidade-de-transformacao/>> Acesso em : 08 de abril de 2021.

TOTVS. **Inovações: O que é Inteligência Artificial.** Publicado em 12 de junho de 2019. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/inovacoes/o-que-e-inteligencia-artificial/>> Acesso em: 08/05/2021.

VENTURELLI, Márcio. **Indústria 4.0: Uma visão da Automação Industrial. Automação Industrial.** Publicado em 02 de setembro de 2014. Disponível em: <<https://marcioventurelli.com/2014/09/02/industria-4-0/>> Acesso em: 07 de abril de 2021.

## PRONAMPE NO COMÉRCIO DE CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM: DIFICULDADES E SUA DESTINAÇÃO

### PRONAMPE IN CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM TRADE: DIFFICULTIES AND ITS DESTINATION

Danylo Lugon Xavier<sup>8</sup>  
Iasmim Scandian Aguiar<sup>9</sup>  
Thiago Borges Lasmar<sup>10</sup>  
Fabiano Ferreira da Silva<sup>11</sup>

#### RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo identificar o nível de adesão, dificuldades e a destinação dos recursos provenientes da linha de crédito PRONAMPE criado pelo Governo Federal nas micro e pequenas do comércio de Cachoeiro de Itapemirim, nesse período de pandemia causado pela COVID-19. Foi empregado a metodologia de pesquisa descritiva e caráter quantitativo, utilizando como ferramenta de coleta de dados um questionário elaborado no *google forms*. Como resultado, foi possível identificar que grande parte das empresas entrevistadas adotaram esse suporte financeiro, contudo, o fator decisivo para grande maioria das empresas que adotaram ao PRONAMPE não foi a pandemia em si, e sim, a enchente que atingiu o município.

**Palavras-chave:** PRONAMPE. Comércio. COVID-19. Enchente

#### ABSTRACT

This work aims to identify the level of adhesion, difficulties and the allocation of resources from the PRONAMPE credit line created by the Federal Government in micro and small businesses in Cachoeiro de Itapemirim, in this period of pandemic caused by COVID-19. Descriptive research methodology and quantitative character were used, using a questionnaire prepared in google forms as a data collection tool. As a result, it was possible to identify that most of the companies interviewed adopted this financial support, however, the decisive factor for the vast majority of companies that adopted PRONAMPE was not the pandemic itself, but the flood that hit the municipality.

**Keywords:** PRONAMPE. Trade. COVID-19. Flood

#### INTRODUÇÃO

A Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou em 30 de janeiro de 2020 Emergência de Saúde Pública a nível Internacional devido a doença causada pelo coronavírus (COVID-19) e em 11 de março do mesmo ano em

---

<sup>8</sup> Graduando em ciências contábeis - FACCACI

<sup>9</sup> Graduando em ciências contábeis - FACCACI

<sup>10</sup> Graduando em ciências contábeis - FACCACI

<sup>11</sup> Mestre em contabilidade – FACCACI

2020 ficou oficialmente definida como uma pandemia (OPAS, 2020). Segundo o boletim publicado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no mês de agosto de 2020, a pandemia causada pela COVID-19 atingiu mais de 19 milhões de casos confirmados e mais de 700 mil mortes a nível global (SEBRAE, 2020). O informe evidencia também que o Brasil disputa com os Estados Unidos entre o primeiro e segundo país onde consta o maior número de mortes diárias e está entre os três com confirmação de casos diários se comparado com a Índia e também os Estados Unidos.

Essa crise de saúde pública gerada pelo coronavírus obrigou o governo brasileiro a decretar a Lei 13.979 de 6 de fevereiro de 2020, que dispõe sobre as medidas de enfrentamento de emergência pública de importância internacional, onde cita ações preventivas para serem tomadas através do isolamento e quarentena (BRASIL, 2020). Estímulos econômicos também foram criados, como o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE) instituído pela Lei nº13.999 de 18 maio de 2020, onde são liberados linhas de crédito para essas empresas com o objetivo de desenvolver e fortalecer os negócios neste período de crise (SEBRAE, 2020). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), através da pesquisa Pulso Empresa, cerca de 53% das empresas nacionais estão tendo dificuldades em realizar o pagamento de suas obrigações de rotina, como impostos, fornecedores, folha de pagamento, etc. A situação aumenta no setor de serviços, onde a média chega a 60%. (IBGE, 2020).

Em uma perspectiva global e relacionado à saúde, a pandemia se destaca pela dimensão de sua propagação e escala de gravidade, ultrapassando as taxonomias, surto e epidemia, onde geralmente acontecem de forma isoladas e/ou aleatórias em determinadas regiões e localidades. (MATSUKI, 2013). Para Santos (2020) a pandemia pode facilmente ocorrer devido ao grande deslocamento de pessoas, o que facilita o processo de disseminação da doença. A última pandemia registrada na história ficou conhecida como a gripe espanhola no ano de 1918, onde registros informam que houve em média 100 milhões de mortes (BARRY, 2017). A pandemia causada pelo Covid-19 tem sua origem no vírus conhecido como SARS-Cov-2. Os casos iniciais foram identificados na

cidade de Wuhan, situada em uma província da China, no mês de dezembro de 2019. (MCKIBBIN; FERNANDO, 2020).

Freitas, Magnabosco e Bandeira (2020) citam que o grande aumento no número dos casos de morte registrados na China e Itália no começo do ano em 2020 fizeram com que esses governos tomassem medidas essenciais na tentativa de controlar a disseminação do vírus, atitudes estas ligadas principalmente com relação a mobilidade dos cidadãos. Os autores ainda complementam ao dizer que essas ações, até então compreendidas como uma das principais soluções preventivas do COVID-19, o que levou países ao redor do mundo a adotarem essa mesma atitude, a fim de evitar o crescimento e propagação da doença, contudo, foram fundamentais para causar impactos agressivos na economia. Weil (2014) em suas pesquisas faz uma análise sobre a relação existente entre a saúde e a produtividade econômica, de forma isolada e regional, de acordo também com a característica do país. Diversos estudos com objetivos econômicos foram elaborados após a contaminação com a epidemia SARS em 2003, por exemplo, através deles foi possível identificar os efeitos que se teve na economia através da baixa nos consumos de bens e serviços e aumento nos custos ligados ao operacional das empresas. (MCKIBBIN; FERNANDO, 2020).

A escolha do Espírito Santo para realização dessa pesquisa se dá pelo fato de ser um dos grandes Estados produtores de aço e considerado o maior exportador de pelotas de minério do mundo, além de contribuir com mais de 85% nas exportações dos setores de rochas em nível nacional, aquecendo a economia (SEDES, 2020). Dentre os municípios situados neste Estado se destaca a cidade de Cachoeiro de Itapemirim, considerada a maior do sul do Espírito Santo, com uma população superior a 210 mil habitantes (FOLHA VITÓRIA, 2020), (IBGE, 2020). No dia 25 de janeiro de 2020 o rio Itapemirim que corta a cidade aumentou de nível em mais de 6 metros do seu estado normal devido às fortes chuvas que ocorreram no período, invadindo ruas, casas e grande parte do comércio, afetando negativamente a economia. Essa enchente ficou registrada como uma das maiores da sua história (AGAZETA, 2020).

Entretanto, a ideia principal do trabalho é fazer uma análise do estímulo financeiro criado pelo governo conhecido como PRONAMPE, verificando o nível

de adesão ao projeto nas micro e pequenas empresas do comércio do município de Cachoeiro de Itapemirim – ES. Como resultado, pudemos concluir que em geral as empresas que aderiram ao PRONAMPE teve como fator decisivo a enchente que atingiu a cidade e as empresas que não aderiram ao programa foi pelo fato de não haver necessidade. Grande parte da destinação do recurso foi para área de investimento e infraestrutura do local e despesas correntes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 TRAGÉDIAS EM 2020: A MAIOR ENCHENTE DA HISTÓRIA MUNICIPAL E INÍCIO DE UMA PANDEMIA GLOBAL DO COVID-19**

No ano de 2020 o Estado do Espírito Santo enfrentava um grande período de chuva, o que deixou mais de 12 (doze) mil pessoas desabrigadas em 27 (vinte e sete) municípios, devido ao alto risco de alagamentos e deslizamentos de terra, de acordo com informações da Defesa Civil. (G1, 2020). E a cidade de Cachoeiro de Itapemirim, teve o registro da maior enchente na história do município, desde 1933. (ZANDONADI, 2020). Em 25 de janeiro de 2020, o município de Cachoeiro de Itapemirim já enfrentava os reflexos dessas fortes chuvas, quando o rio que corta a cidade, transbordou, inundando várias casas, comércios e patrimônios históricos. (PMCI, 2020).

A Prefeitura Municipal de Cachoeiro de Itapemirim (PMCI) através da Secretaria de Desenvolvimento do Município, realizou um levantamento e calculou o valor estimado de prejuízo em aproximadamente R\$ 120 milhões ao comércio da cidade em virtude das chuvas. (G1, 2020). Nesse mesmo período o secretário responsável por esse departamento decidiu ampliar a pesquisa de impacto ao verificar também a quantidade de empresas que foram afetadas pela enchente, e teve como resultado 567 (quinhentos e sessenta e sete) estabelecimentos, além disso, também teve como retorno de sua pesquisa que, em média, cada empresa afetada perdeu R\$ 211 mil reais. Informado da situação de desastres nos Estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, o presidente do Brasil, Jair Bolsonaro, informou que iria destinar R\$ 900 milhões a

esses Estados com o objetivo de amparar essas localidades afetadas pelas fortes chuvas (G1, 2020).

Já o governador do Estado do Espírito Santo, Renato Casagrande, anunciou algumas medidas com intuito de estimular financeiramente os comerciantes e empresários locais que foram prejudicados pelas fortes chuvas ao criar, por exemplo, modalidades especiais de financiamento para pessoas físicas e para as pessoas jurídicas, tiveram a possibilidade de ter acesso a uma linha de crédito especial de capital de giro. As pequenas e médias empresas, com valores estimados entre R\$ 1 mil a R\$ 30 mil reais, com um prazo para pagamento de 48 meses e carência de 1 ano. (G1, 2020). O prefeito municipal de Cachoeiro de Itapemirim, junto com a equipe da Secretaria de Desenvolvimento Econômico (Semdec), adotou uma estratégia para ajudar esses lojistas que foram afetados pela tragédia, a estratégia utilizada foi montar um bazar que foi comumente chamado de Bazar Solidário, onde nesse período foi comercializado roupas, acessórios, calçados, dentre outras mercadorias, que foram recuperados após serem atingidos pela enchente. (PMCI, 2020). O resultado obtido após esse movimento comercial foi positivo, registrando um faturamento de aproximadamente R\$ 450 mil reais. (PMCI, 2020).

Contudo, após quase dois meses da maior enchente enfrentada pelo município, especificamente no dia 11 de março de 2020, a doença causada pelo novo coronavírus ficou declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), como pandemia. E a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), informou que pandemia se refere no sentido de sua propagação e distribuição geográfica da doença e não dá gravidade dela em si, ou seja, é algo que afeta a nível mundial. (OPAS, 2020). Os primeiros casos de surgimento dessa doença causada pelo COVID-19, ocorreram na cidade de Wuhan, na China, em dezembro de 2019, quando houve casos de pessoas que deram entrada no hospital com quadro grave de pneumonia. (SURICO; GALEOTTI 2020). Desse período em diante, a doença se espalhou por toda a China, ocorrendo a primeira morte por COVID-19 em janeiro de 2020, e no decorrer de dois meses após esse surto, a doença causada por esse vírus era visualizada pelo mundo como um possível problema para ser enfrentado. (OPAS, 2020).

Esse problema causou a crise de saúde pública obrigando o governo brasileiro a elaborar a Lei nº 13.979 de 6 de fevereiro de 2020, que dispõe sobre as medidas de enfrentamento de emergência pública de importância internacional, onde cita ações preventivas para serem tomadas através do isolamento e quarentena (BRASIL, 2020). Sendo que, segundo Freitas, Napimoga e Donalisio (2020), o isolamento das pessoas tem o objetivo de prevenir, controlar e conter os riscos e agravamento devido a esse surto causado pelo coronavírus e ao estabelecer essas medidas sanitárias, as operações econômicas e sociais que direta e indiretamente geravam as aglomerações de pessoas ficaram proibidas, e dessa forma, como consequência, a economia sofria com os efeitos negativos dessa ação, pois houve a queda no consumo de bens e serviço. (SEBRAE, 2020).

E essa propagação do vírus fez com que a Prefeitura Municipal de Cachoeiro de Itapemirim (PMCI), criasse estratégias com a finalidade de estabelecer um padrão nos atendimentos dentro da cidade seguindo os direcionamentos das esferas Estaduais e Federais, chamado de plano de contingência. (CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM, 2020). Dentro desse plano foi criado um ponto chamado de medidas comunitárias com o objetivo de diminuir a disseminação do coronavírus no município e entre essas ações estão além das orientações para a comunidade o decreto que promove o isolamento social, ou seja, o controle de mobilidade dos cidadãos, o fechamento do comércio e atividades de serviços consideradas não essenciais. (CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM, 2020). Em 21 de março de 2020 a prefeitura da cidade publicou o decreto nº 29.363, que dispõe sobre a suspensão de funcionamento do comércio e serviços em decorrência do coronavírus por 7 (sete) dias, permitindo apenas o funcionamento de farmácias, supermercados e postos de combustíveis e posteriormente no dia 23 do mesmo mês elaborou o decreto nº 29.367 que ampliava o período de suspensão de 7 (sete) para 15 (quinze) dias. (CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM, 2020). Ao passar esse período de suspensão a PMCI fez uma nova publicação no diário oficial do município através do registro nº 6033, informando que além da liberação de novos ramos de atividade para funcionamento, regras que intitularam ser “garantias epidemiológica”, com o objetivo de não aglomeração, onde as empresas deveriam seguir as orientações



de como, por exemplo, atender clientes de forma simultânea que não ultrapasse a capacidade de 40% do estabelecimento. (CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM, 2020). Dessa forma, como punição para as empresas que infringissem essas diretrizes, estavam sujeitas a suspensão do alvará de funcionamento, além de responsabilização de forma criminal pela desobediência, com base nas leis impostas no Código Penal Brasileiro. (CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM, 2020).

## **2.2 PRINCIPAIS ATIVIDADES AFETADOS PELA COVID-19 E PROGRAMA FEDERAL DE INCENTIVO FINANCEIRO**

De acordo com Word Bank (2020), a recessão econômica causada pelo COVID-19 será mais profunda do que em comparação à crise financeira mundial no ano de 2008/2009 e a da América Latina na década de 80. Para o Sebrae (2020), na segunda quinzena de março do ano de 2020, quando as medidas restritivas já estavam em funcionamento, foi possível perceber uma queda de mais de 60% no faturamento das micro e pequenas empresas, segundo relato dos empresários brasileiros. Observando os problemas causados pelo coronavírus e o modo em que ele tem afetado os outros países foi possível identificar as atividades mais vulneráveis à crise. (SEBRAE, 2020). O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, divulgou um boletim onde evidencia esses segmentos, e através dele foi possível identificar a existência de aproximadamente 13 milhões de microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), que são responsáveis por empregar mais de 20 milhões de pessoas. (SEBRAE, 2020).

No comércio varejista, desde as primeiras semanas de abril de 2020, foi possível identificar uma queda no faturamento de quase 30%. (OLIVEIRA, 2020). Segundo o boletim nº 24ª edição publicado pelo SEBRAE, a receita das empresas nesse setor estava 28% menor em relação ao período pré-crise. (SEBRAE, 2020). No setor de transporte e logística o faturamento alcançado por esse ramo de atividade é praticamente a metade em comparação com o ano anterior. (SEBRAE, 2020). A publicação ainda informa que apesar dos avanços nas prestações de serviço de modo delivery terem aumentado de forma significativa, não estão sendo suficientes para melhorar o resultado geral desse setor, estando entre as atividades mais vulneráveis perante a crise. Como

consequência, segundo a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Espírito Santo (FECOMÉRCIOES), em uma de suas publicações, informou que o comércio capixaba já no terceiro trimestre de 2020 teve mais de 3 mil estabelecimentos fechados devido à crise causada pela pandemia, acarretando mais de 7 mil desempregos no Estado. (FECOMERCIOES, 2020).

Sendo assim o governo federal realizou uma pesquisa e através do Ministro Bruno Dantas do Tribunal de Contas da União (TCU), e foi possível identificar que as micro e pequenas empresas estão tendo dificuldades no acesso às linhas de crédito nesse período de crise causada pela COVID-19. (G1, 2020). No entanto, em 2015, por exemplo o SEBRAE realizou um levantamento sobre a relação existente entre os comerciantes das micro e pequenas empresas com os bancos e através dos dados coletados obteve-se um resultado de que na região sudeste do país, no Estado do Espírito Santo, por exemplo, cerca de 24% das empresas entrevistadas não possuíam nenhum tipo de relacionamento com o banco. (SEBRAE, 2015).

Desta forma, na visão das micro e pequenas empresas, foram as dificuldades na contratação das linhas de crédito devido as altas taxas de juros, a burocracia no decorrer do procedimento e a falta de garantidores avalistas, sendo estes, critérios de avaliação na concessão do crédito. (SEBRAE, 2015). Em um levantamento realizado pelo SEBRAE no ano de 2017 com empresas do setor industrial, ao abordar com a os motivos para não obterem a aprovação do crédito com recursos do BNDES, por parte dos bancos operadores, identificou-se que as políticas de crédito do banco, possuem um excesso de exigência de documentos, falta de garantias e/ou muito elevadas, taxa de juros elevadas. Já quanto as dificuldades encontradas pelas empresas, evidenciaram-se que tiveram problemas com a documentação e com relação a problemas financeiros, como por exemplo, débitos e restrições.

Diante do cenário pandêmico o Governo Federal criou um incentivo financeiro através do Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE), por intermédio da Lei Federal nº 13.999, em 18 de maio de 2020, com o objetivo de desenvolver e fortalecer as micro e pequenas empresas e simplificar o processo de adesão ao crédito nesse

período de crise econômica causado pelo COVID-19. O PRONAMPE tem como intuito fomentar, exclusivamente, o desenvolvimento das ME e EPP com a criação de novas linhas de crédito destinado exclusivamente para esses tipos de empresas. (SEBRAE, 2020). Para o Ministro da Economia, Paulo Guedes, o programa foi criado para atender as necessidades desse grupo de empresas e informa que o projeto terá a capacidade de sustentar à demanda. (G1, 2020). Além de garantir recurso para as ME e EPP, o PRONAMPE informa quais serão as instituições financeiras que poderão participar do programa e com isso requerer o Fundo Garantidor de Operações, amparado pelas garantias contra risco em operações de liberação de crédito para micro e pequenas empresas, dando uma segurança maior para os bancos no momento de conceder o crédito. (BRASIL, 2020).

Entretanto, em virtude do cenário pandêmico o governo concedeu o prazo limite para contratação do empréstimo a princípio de três meses após a data de publicação da lei do PRONAMPE, porém, foi necessário realizar a prorrogado para mais três meses em virtude da demanda na busca pelo crédito. (BRASIL, 2020). Para facilitar o pagamento o governo forneceu aos empresários um prazo para quitar as parcelas de 36 (trinta e seis) meses, com a inclusão do período de carência para pagar a primeira parcela, que foi estabelecido em 8 (oito) meses. (SEBRAE, 2020). O objetivo do Governo Federal era fazer com que essas empresas pudessem realizar novos investimentos, como por exemplo, através de novos maquinários e equipamentos, infraestruturas do local, assim como, o pagamento de pessoal e despesas operacionais em virtude do isolamento social e/ou a quarentena. (SEBRAE, 2020).

A lei ainda define vários critérios para aqueles que aderem a essa linha de crédito, a obrigação de fornecer informações reais e de manter no mínimo o número de empregados existentes a ser confirmada na data base da publicação da lei, em até dois meses após o recebimento da última parcela do crédito financeiro, ou seja, quem aderir o incentivo financeiro do PRONAMPE não poderá efetuar demissões de seus funcionários nesse período, também sendo vetado a utilização desse recurso para distribuição entre os sócios da empresa, já que o auxílio do governo tem objetivo de fortalecer e desenvolver os pequenos negócios (BRASIL, 2020). Com isso, o não cumprimento de qualquer uma das

obrigações imposta pela lei do programa, implicará no adiantamento do prazo de pagamento da dívida para a instituição financeira. (BRASIL, 2020). E o valor do empréstimo seria baseado na receita bruta anual de cada empresa declarada em 2019, correspondendo a um percentual de até 30%. (SEBRAE, 2020).

Para as empresas que tiveram sua atividade iniciada a menos de um ano, o crédito seria de até 50% do capital social integralizado na sua constituição ou de 30% de seu faturamento mensal, das duas opções a mais vantajosa. (BRASIL, 2020). E nesse período, a Caixa Econômica Federal, apresentou em um de seus relatórios administrativos, que até no mês de agosto de 2020 mais de 57 mil empresas já recorreram a contratação da linha de crédito do PRONAMPE, totalizando, portanto, um valor de R\$ 7,3 bilhões que foram entregues ao micro e pequenos empresários. (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2020).

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

A metodologia de pesquisa descritiva foi empregada para a elaboração deste trabalho, visando a compreensão dos resultados, sem neles interferir. A pesquisa, de caráter quantitativo, utilizará como ferramenta de coleta de dados um questionário que será aplicado aos principais setores de atividade do comércio do município de Cachoeiro de Itapemirim. Este questionário foi elaborado pelos participantes seguindo a linha dos assuntos que mais foram considerados importantes para a definição do grau de impacto econômico da pandemia Covid-19 na realidade das micro empresas e empresas de pequeno porte e o nível de aderência delas ao PRONAMPE. Ademais, em relação a técnica desta pesquisa é a de levantamento por meio da coleta de dados, seguindo o método de *survey*. A aplicação terá o intuito de estimar esses impactos e analisar se o suporte dado pelo governo, realmente serviu para mitigar os prejuízos da crise na economia das micro e pequenas empresas, no período entre março à agosto de 2020. Foram entrevistadas 83 pessoas; desse total 25 não sabiam o que era o PRONAMPE e/ou se a empresa havia contrato a linha de crédito; e 11 empresas se enquadravam como outro porte que não fosse EPP e ME, ou eram consideradas outras atividades que não se

caracterizassem como pertencente ao comércio. Desta forma, a amostra utilizada para análise de dados tem 47 empresas respondentes.

A coleta dessas informações foi realizada de duas formas: presencial – onde a entrevista foi feita no local da empresa; e de forma eletrônica – onde algumas empresas que não tiveram disponibilidade de atendimento no momento da pesquisa pudessem participar de forma online, sendo que ambos questionários: presencial e online, tiveram as mesmas perguntas. No próprio formulário havia uma explicação a respeito do trabalho e caso fosse feita a pesquisa pessoalmente, era explicado o motivo desta coleta de dados. Esse levantamento foi respondido por gerentes, proprietários ou funcionários dos setores administrativo e financeiro das empresas.

O questionário foi elaborado por meio do aplicativo *Google Forms*, tendo respostas divididas em “sim” e “não”, múltipla escolha, seguindo a escala de *likert*, adaptada para o nível de satisfação da empresa em relação as questões, sendo:

- 1 = Totalmente insatisfeito
- 2 = Insatisfeito
- 3 = Nem satisfeito nem insatisfeito
- 4 = Satisfeito
- 5 = Totalmente insatisfeito

As perguntas foram divididas nos seguintes grupos: Classificação da empresa/Identificação do respondente; Aderência das empresas ao PRONAMPE; Capital de Giro Estadual; e enchente.

#### **4 RESULTADOS**

No período de março a agosto de 2020, marcado pelo início da pandemia e, conseqüentemente, fechamento do comércio, várias empresas sofreram reflexos dessas mudanças. A partir disso, criamos um questionário para

entendermos e analisarmos como de fato este acontecimento afetou as EPP e as ME e se elas recorreram a linha de crédito do PRONAMPE.

Tabela 1 - Idade em relação do gênero do respondente

Idade	Gênero				Total	%
	Feminino	%	Masculino	%		
16 a 25	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
26 a 35	13	27,66%	4	8,51%	17	36,17%
36 a 45	10	21,28%	4	8,51%	14	29,79%
46 a 55	7	14,89%	3	6,38%	10	21,28%
Acima de 56	1	2,13%	5	10,64%	6	12,77%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>65,96%</b>	<b>16</b>	<b>34,04%</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autores, 2021

Percebe-se que a grande parte dos respondentes está no grupo feminino e que não houve ninguém com idade abaixo de 26 anos que respondeu o questionário e sim pessoas mais maduras que já alcançaram algum cargo de gestão e administração.

Cargo do respondente	Escolaridade								Total	%
	Ensino Fundamental		Ensino Médio		Ensino Superior		Pós-Graduação			
Empresário (a)	3	6,38%	5	10,64%	1	2,13%	1	2,13%	10	17,02%
Diretor / Gerente Administrativo	2	4,26%	18	38,30%	14	29,79%	0	0,00%	34	42,55%
	0	0,00%	2	4,26%	1	2,13%	0	0,00%	3	4,26%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>10,64%</b>	<b>25</b>	<b>53,19%</b>	<b>16</b>	<b>34,04%</b>	<b>1</b>	<b>2,13%</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Como já mencionado na Tabela 1, confirma-se na atual tabela que grande parte das pessoas que responderam possuem os cargos de empresário e diretor/gerente, possuindo conhecimento acerca do PRONAMPE e assim, sendo capacitadas para responder o questionário.

Tabela 3 - Dificuldades enfrentadas x Adesão do PRONAMPE

Dificuldades	Adesão ao PRONAMPE		
	Unidade	%	Média
Não houveram dificuldades	16	59,26%	5
Certidão Negativa	4	14,81%	3,5

Débitos ou restrições	4	14,81%	3,5
Altas taxas de juros	1	3,70%	4
Burocracia	1	3,70%	5
Necessidade de Avalistas	1	3,70%	4
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>	<b>4,2</b>

Fonte: Autores, 2021

**Nota:** O grau de importância representa: 5 nenhuma dificuldade e 1 representa muita dificuldade.

Das 47 pessoas entrevistadas/respondentes, 24 informaram que aderiram ao programa de incentivo financeiro PRONAMPE. Foi colocado à disposição dos respondentes a opção de marcar mais de uma opção em relação as dificuldades encontradas no processo de adesão, desta forma, o total de 27 não significa a quantidade de empresas e sim, quantidade de empecilhos identificados. A média 4,2 presente na tabela 3 nos remete a Escala de Likert utilizada no formulário, a qual está próxima do grau 5, significando que grande parte das empresas não tiveram dificuldade na contratação do crédito.

Setores Econômicos	Dificuldades na adesão					
	Sem dificuldades	Certidão negativa	Débitos	Taxas de juros	Burocracia	Avalistas
Alimentação e/ou Bebidas (5)	1	2	1	1	1	0
Vestuário / Calçados / Cama, Mesa e Banho (9)	7	0	2	0	0	0
Tecidos / Aviamentos / Armarinhos (3)	3	0	0	0	0	0
Papelarias (2)	1	1	1	0	0	0
Material de construção (1)	1	0	0	0	0	0
Loja de Cosméticos (1)	0	1	0	0	0	1
Relojoaria (2)	2	0	0	0	0	0
Comércio Varejista - Decorações (1)	1	0	0	0	0	0
%	59,26%	14,81%	14,81%	3,70%	3,70%	3,70%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fonte: Autores, 2021

De forma abrangente não houve dificuldades na contratação do PRONAMPE nos setores listados conforme tabela acima. Entretanto, aqueles que registraram dificuldades, frisaram débitos e restrições e, conseqüentemente, a falta de certidões negativas.

Destinação	Atingido pela enchente		
	SIM	NÃO	TOTAL
Máquinas e Equipamentos	10	1	11
Infraestrutura do local	17	0	17
Pagamento de pessoal	18	4	22
Capital de giro	17	5	22
Despesas operacionais	16	1	17
Reformas	15	0	15
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>11</b>	<b>104</b>

Fonte: Autores, 2021

Ao responder o formulário, as empresas tiveram a liberdade de marcar mais de uma destinação do recurso PRONAMPE. No modo geral, observamos através da tabela acima que grande parte das empresas destinaram o crédito liberado para investimentos – máquinas e equipamentos –, capital de giro e despesas operacionais. É notável que após a coleta de dados e análise, compreende-se que a infraestrutura e as reformas, no geral, foram específicas para as empresas atingidas pela enchente. E para aquelas que não foram atingidas pela enchente percebe-se que o recurso foi destinado, basicamente, para capital de giro e despesas operacionais. Assim, é possível concluir quão impactante foi esta tragédia na realidade do comércio de Cachoeiro de Itapemirim.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho realizou uma análise em relação ao nível de adesão das empresas do comércio de Cachoeiro de Itapemirim - ES ao PRONAMPE, as dificuldades em sua contratação e sua destinação dentro da realidade dessas instituições. A partir disso, foi respondido um questionário envolvendo todo o cenário de pandemia e esta linha de crédito.

Com isso, conclui-se que a maioria das empresas entrevistadas aderiram ao PRONAMPE, sendo que grande parte não teve dificuldades durante sua contratação e aquelas que não recorreram a este recurso foi pelo fato de não necessitarem. Contudo, a pandemia não foi o único fator decisivo para contratação dessa linha de crédito. A maior enchente enfrentada pelo município



também contribuiu para desestabilizar a infraestrutura comercial da cidade, ficando evidente ao analisarmos a destinação do recurso para os segmentos de infraestrutura, perfazendo um total de aproximadamente 90% (razão entre o total de empresas que aderiram ao PRONAMPE e que foram atingidas pela enchente X destinação de infraestrutura).

Como proposta e contribuição para estudos futuros sugere-se a utilização da mesma metodologia e sistemática em outros municípios ou estados, com intuito de entender a situação econômica nesse período de pandemia, a fim de investigar os resultados de outras regiões, tendo essa pesquisa realizada como base.

## REFERÊNCIAS

AGAZETA. Região Sul: Cachoeiro de Itapemirim registra uma das maiores enchentes da história. **Cachoeiro de Itapemirim registra uma das maiores enchentes da história**. 2020. Disponível em:

<https://www.agazeta.com.br/es/sul/cachoeiro-de-itapemirim-registra-uma-das-maiores-enchentes-da-historia-0120>. Acesso em: 04 out. 2020.

ARNOLDI, Paulo Roberto Colombo; MADUREIRA, Mirella. Efeitos da crise econômico-financeira de 2008, no mercado internacional e a preservação das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras. **Revista de Estudos Jurídicos UNESP**, v. 15, n. 21, 2011.

BARRY, J. M. **How the Horrific 1918 Flu Spread Across America**.

Smithsonian Magazine,[S.I.], Nov. 2017. Disponível

em:<https://www.smithsonianmag.com/history/journal-plague-year-180965222/>. Acesso em: 21 set. 2020.

BRASIL. DOU. . **PORTARIA Nº 19.492, DE 18 DE AGOSTO DE 2020**. 2020.

Órgão: Ministério da Economia/Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-19.492-de-18-de-agosto-de-2020-272979041>. Acesso em: 01 mar. 2021.

BRASIL. Lei n. 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. **Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019**.

2020a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/L13979compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13979compilado.htm). Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. **LEI Nº 13.999, DE 18 DE MAIO DE 2020**. 2020. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.999-de-18-de-maio-de-2020-257394467>. Acesso em: 26 fev. 2021.

BRASIL. **MEDIDA PROVISÓRIA Nº 944, DE 3 DE ABRIL DE 2020.** [S. l.], 3 abr. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-944-de-3-de-abril-de-2020-251138829#:~:text=1%C2%BA%20Fica%20institu%C3%ADdo%20o%20Programa,folha%20salarial%20de%20seus%20empregados.&text=Art.,-2%C2%BA%20O%20Programa>. Acesso em: 7 mar. 2021.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório da Administração 2T20.** [S. l.], 21 out. 2020. Disponível em: [https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio\\_da\\_Administracao\\_2T20.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_da_Administracao_2T20.pdf). Acesso em: 7 mar. 2021.

**Chuva deixa mais de 12 mil pessoas fora de casa no ES em 27 municípios.** 2020. G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/es/espírito-santo/noticia/2020/01/28/chuva-deixa-mais-de-12-mil-pessoas->

**Chuva no ES: Governo anuncia cartão com até R\$ 3 mil, financiamentos e saque do FGTS para moradores e empresários.** 2020. Gabriela Ribeti. Disponível em: <https://g1.globo.com/es/espírito-santo/noticia/2020/01/21/chuva-no-es-governo-anuncia-cartao-com-ate-r-3-mil-financiamentos-e-saque-do-fgts-para-moradores-e-empresarios.ghtml>. Acesso em: 13 mar. 2021.

FECOMERCIO ES. **Comércio capixaba perdeu 3.220 lojas no segundo trimestre de 2020.** 2020. Ederação do Comércio do Estado. Disponível em: <http://fecomercio-es.com.br/?1305/noticia/comercio-capixaba-perdeu-3-220-lojas-no-segundo-trimestre-de-2020>. Acesso em: 13 dez. 2020.

FOLHA VITÓRIA. **Guia Eleições.** Vitória - Es, 01 out. 2020. Disponível em: <https://www.folhavitoria.com.br/politica/blogs/guia-eleicoes-2020/2020/10/01/major-cidade-do-sul-capixaba-cachoeiro-tem-12-concorrentes-a-prefeitura/>. Acesso em: 04 out. 2020.  
[fora-de-casa-no-es-em-27-municipios.ghtml](https://www.folhavitoria.com.br/politica/blogs/guia-eleicoes-2020/2020/10/01/major-cidade-do-sul-capixaba-cachoeiro-tem-12-concorrentes-a-prefeitura/). Acesso em: 26 fev. 2020.

FREITAS, André Ricardo Ribas; NAPIMOGA, Marcelo; DONALISIO, Maria Rita. **Análise da gravidade da pandemia de Covid-19.** 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ress/v29n2/2237-9622-ress-29-02-e2020119.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2021.

FREITAS, Fernando Garcia de; MAGNABOSCO, Ana Lelia; BANDEIRA, Andrea Camara. **A pandemia do COVID-19 e seus impactos na economia mundial e brasileira.** 2020. CNS. Disponível em: <http://www.cnservicos.org.br/wp-content/uploads/2020/03/Impactos-economicos-do-Covid-19-v11.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama. Cachoeiro de Itapemirim.** 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/es/cachoeiro-de-itapemirim/panorama>. Acesso em: 04 out. 2020.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pulso Empresa. 2ª quinzena de junho 2020. 2020.** Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acesso em: 07 jun. 2020.

MATSUKI, Edgard. GEOGRAFIA: **Surto, epidemia, pandemia e endemia - entenda qual é a diferença entre eles. 2013.** UOL. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/disciplinas/geografia/surto-epidemia-pandemia-e-endemia-entenda-qual-e-a-diferenca-entre-eles.htm>. Acesso em: 10 abr. 2020.

MCKIBBIN, W.; FERNANDO, R. **The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios.** CAMA Working Paper, [S.l.], 19/2020. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3547729](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3547729). Acesso em: 20 set. 2020.

OPAS - Organização Pan-Americana da Saúde. **Folha informativa COVID-19 - Escritório da OPAS e da OMS no Brasil. 2020.** Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em: 20 set. 2020.

PMCI. **Bazar Solidário alcança R\$ 450 mil em vendas. 2020.** Jornalismo PMCI. Disponível em: <https://www.cachoeiro.es.gov.br/noticias/bazar-solidario-alcanca-r-450-mil-em-vendas/>. Acesso em: 16 mar. 2021.

PMCI. **Cachoeiro teve queda de R\$ 30,2 milhões na arrecadação prevista para o quadrimestre. 2020.** Jornalismo PMCI. Disponível em: <https://www.cachoeiro.es.gov.br/site-pmci-test/noticias/cachoeiro-teve-queda-de-r-302-milhoes-na-arrecadacao-prevista-para-o-quadrimestre/>. Acesso em: 28 fev. 2021.

PMCI. **Maior enchente da história de Cachoeiro completa seis meses. 2020.** JORNALISMO PMCI. Disponível em: <https://www.cachoeiro.es.gov.br/noticias/maior-enchente-da-historia-de-cachoeiro-completa-seis-meses/>. Acesso em: 26 fev. 2021.

**Prefeitura calcula prejuízo de R\$ 120 milhões ao comércio em Cachoeiro de Itapemirim, ES. 2020.** Maíra Mendonça. Disponível em: <https://g1.globo.com/es/espírito-santo/noticia/2020/01/30/prefeitura-calcula-prejuizo-de-r-120-milhoes-ao-comercio-em-cachoeiro-de-itapemirim-es.ghtml>. Acesso em: 13 mar. 2021.

SÁ, Samantha Dubugras; WERLANG, Blanca Susana Guevara; PARANHOS, Mariana Esteves. **Intervenção em crise. 2008.** Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbtc/v4n1/v4n1a08.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2021

SANTOS, Vanessa Sardinha dos. **"Pandemia"; Brasil Escola. 2020.** Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/doencas/pandemia.htm>. Acesso em: 20 set. 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios. 2020.** Edição 17. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/)

a246523555d874372d9cdb9b2c966a79/\$File/19657.pdf. Acesso em: 20 set. 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Saiba tudo sobre o PRONAMPE**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-tudo-sobre-o-pronampe,90300604aa332710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 04 out. 2020.

SEBRAE. **Impactos da COVID-19 nos Pequenos Negócios**: mercado e vendas. Mercado e Vendas. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/impactos-da-covid-19-nos-pequenos-negocios,996cae5378651710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 19 mar. 2021.

SEBRAE. **Saiba tudo sobre o PRONAMPE**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-tudo-sobre-o-pronampe,90300604aa332710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 28 fev. 2021.

SEDES - Secretaria de Desenvolvimento do Espírito Santo. **Mineração e Siderurgia**. 2020. Disponível em: <https://sedes.es.gov.br/mineracao-e-siderurgia>. Acesso em: 04 out. 2020.

SURICO, Paolo; GALEOTTI, Andrea. **The case of covi-19**. 2020. Disponível em: [https://www.dropbox.com/s/wm521646rszpl90/slides\\_Covid19\\_final.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/wm521646rszpl90/slides_Covid19_final.pdf?dl=0). Acesso em: 19 mar. 2021.

TÁVORA, F. L. **Impactos do novo coronavírus (Covid-19) no agronegócio brasileiro**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, n. 274, 2020.

WEIL, D. Health and economic growth. In: AGHION, P.; DURLAUF, S. N. (ed.). **Handbook of economic growth**. Amsterdam: Elsevier, 2014. (v. 2B, p. 623-682).

ZANDONADI, Fernanda. **RIO ITAPEMIRIM: EM 1933, A MAIOR ENCHENTE DA HISTÓRIA ... ATÉ 2020**. Disponível em: <https://www.aquinoicias.com/colunas/rio-itapemirim-em-1933-a-maior-enchente-da-historia-ate-2020/>. Acesso em: 26 fev. 2021.

## **VANTAGEM COMPETITIVA NA IMPLANTAÇÃO DO MÉTODO KANBAN NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: estudo de caso em uma empresa de manutenção de motores industriais**

### **COMPETITIVE ADVANTAGE IN IMPLEMENTING THE KANBAN METHOD IN THE SUPPLY CHAIN: case study in an industrial engine maintenance company**

Ana Paula Silva  
Luzia Nunes dos Santos  
Breno Eustáquio da Silva  
Ana Paula Cota Moreira

#### **RESUMO**

O objetivo do presente artigo é analisar a vantagem competitiva que a implantação do método Kanban gera no setor de estoque da empresa Batista Manutenção Comércio e Industria Ltda, situado na região de Barão de Cocais, Minas Gerais. Inicialmente foi realizado uma pesquisa bibliográfica em busca de conhecimento sobre o assunto abordado, logo em seguida foi realizada uma pesquisa aplicada com foco na melhoria da gestão da cadeia, e uma pesquisa qualitativa para aprofundar no conhecimento dos problemas identificados. A ferramenta Kanban é um sistema que auxilia a melhoria na gestão da cadeia de suprimentos. Foi efetuado um levantamento de dados através de observação e posteriormente foi aplicado um questionário com os funcionários da empresa sobre a ferramenta Kanban aplicada no almoxarifado da empresa. Após essa análise da gestão do processo foi possível detectar falta de conhecimento de funcionários sobre a ferramenta Kanban, e, conseqüentemente, não é notado pelos empregados as melhorias que a implantação do sistema pode acarretar durante o processo produtivo e de estocagem, deixando o nível dos materiais mais visíveis e fornecendo alerta ao nível de emergência para compra. É recomendável o sistema Kanban para a empresa aqui estudada, pois favorece a realização de uma gestão de estoque eficiente e com melhores resultados.

**Palavras-chave:** Kanban. Cadeia de Suprimentos. Gestão.

#### **ABSTRACT**

The aim of this article is to analyze the competitive advantage that the implementation of the Kanban method generates in the stock sector of the company Batista Manutenção Comércio e Industria Ltda, located in the region of Barão de Cocais, Minas Gerais. Initially, a bibliographical research was carried out in search of knowledge on the topic addressed, then an applied research was carried out with a focus on improving the management of the chain, and a qualitative research to deepen the knowledge of the identified problems. The Kanban tool is a system that helps improve supply chain management. A survey of data was carried out through observation and later a questionnaire was applied with the company's employees about the Kanban tool applied in the company's warehouse. After this process management analysis, it was possible to detect lack of knowledge of employees about the Kanban tool, and, consequently, the improvements that the implementation of the

system can bring during the production and storage process are not noticed by the employees, leaving the level of more visible materials and providing emergency level alert for purchase. The Kanban system is recommended for the company studied here, as it favors the realization of an efficient stock management with better results.

**Keywords:** Kanban. Supply chain. Management.

## INTRODUÇÃO

A Gestão de processos na cadeia de suprimentos é usada como uma ferramenta de planejamento desenvolvida dentro de uma organização que por sua vez se engloba em um controle de tarefas que une várias atividades para que o processo consiga ser levado adiante em inúmeros departamentos para ter eficiência e/ou diferenciação nas atividades realizadas. Uma implantação bem estruturada da cadeia de suprimentos identifica as principais falhas e apresenta formas de melhorias antes de qualquer consequência irreversível, contudo o não acompanhamento destas tarefas pode acarretar em grandes problemas dentro de uma organização fazendo-se necessário uma gestão de processos de alta qualidade. Existem algumas falhas no controle da gestão de estoque que ocorrem principalmente por não considerar a cadeia de suprimentos como uma estrutura dinâmica, não manter uma boa relação com fornecedores gerando atrasos na entrega das mercadorias compradas e na finalização do serviço, deixando os clientes insatisfeitos.

Os maiores desafios identificados dentro de uma empresa de manutenção de motores industriais foram ligados diretamente na parte de planejamento de serviço da área operacional para a retirada de peças e materiais do almoxarifado, pois como é um setor de armazenamento com a função de destinar aos devidos lugares os materiais da empresa os mesmos devem ser mantidos controlados e organizados para fácil localização, mas caso não haja um bom controle de retirada de materiais, pode acarretar falhas no controle de estoque e até mesmo gerar falta desses materiais, por isso uma boa estratégia pode auxiliar na parte operacional que poderá reduzir tempo dos funcionários ir buscar peças e também para a gestão de estoque não haver gargalos.

Em meio aos desafios durante a rotina de trabalho, qual seria a melhor forma de manter uma gestão de suprimentos eficiente, agregando valor a empresa e ao nível de serviço prestado ao cliente?

O método Kanban é usado para auxiliar a produção e a gestão de estoque, considerando que o ritmo de produção é determinado pelo consumo dos produtos, gerando um aumento na produtividade, na otimização do processo, eliminando desperdícios e gerando melhoria contínua na organização (MOURA, 1989).

Essa gestão tem o principal intuito de beneficiar a empresa tanto para a armazenagem de materiais, produtos e insumos a de fim buscar por melhorias na organização e redução de custos.

Para responder essa questão, o objetivo geral desse artigo é apresentar meios de melhoria para a gestão na cadeia de suprimentos em uma empresa de manutenção de motores industriais, como aplicações de ferramentas que geram melhoria contínua, redução de custos, e otimização de processos, podendo trazer uma vantagem competitiva à empresa. Dentro dessas ferramentas pode-se analisar os benefícios que são geradas tais como a redução de tempo no processo, de custo, melhoria na qualidade, com isso é possível perceber mudanças que ocorrem após implantar esse método na empresa.

De maneira específica, o trabalho busca levantar melhorias para o processo na cadeia de suprimentos, tais como: apontar a importância da cadeia de suprimentos na empresa; implantar a ferramenta Kanban na organização estudada; apresentar os resultados obtidos após a implantação do sistema Kanban na empresa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico tem como principal objetivo dar o sustento ao que está sendo estudado e definir os principais conceitos da pesquisa, fazendo-se necessário um aprofundamento na literatura.

As principais teorias deste artigo serão apresentadas a seguir.

### **2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS**

A definição de Gestão da Cadeia de Suprimentos segundo Maia *et al.* (2005) é basicamente a integração dos principais processos que auxiliam os fluxos em direção a materiais e informações no sistema da organização e entre

empresas participantes da cadeia de suprimentos, incluindo os consumidores finais. Para Ballou (2004), a cadeia de suprimentos é um grupo de atividades que é gerida em diversos momentos ao decorrer do processo que são inicialmente pela matéria-prima até o produto acabado, com isso agregando valor ao serviço final para o cliente. Segundo Coelho (2010) gestão de cadeia de suprimentos pode se denominar por um processo de gerenciamento estratégicos com diferentes fluxos, havendo bens, serviços, finanças e informações, de relações também entre empresas, visando alcançar os objetivos da organização.

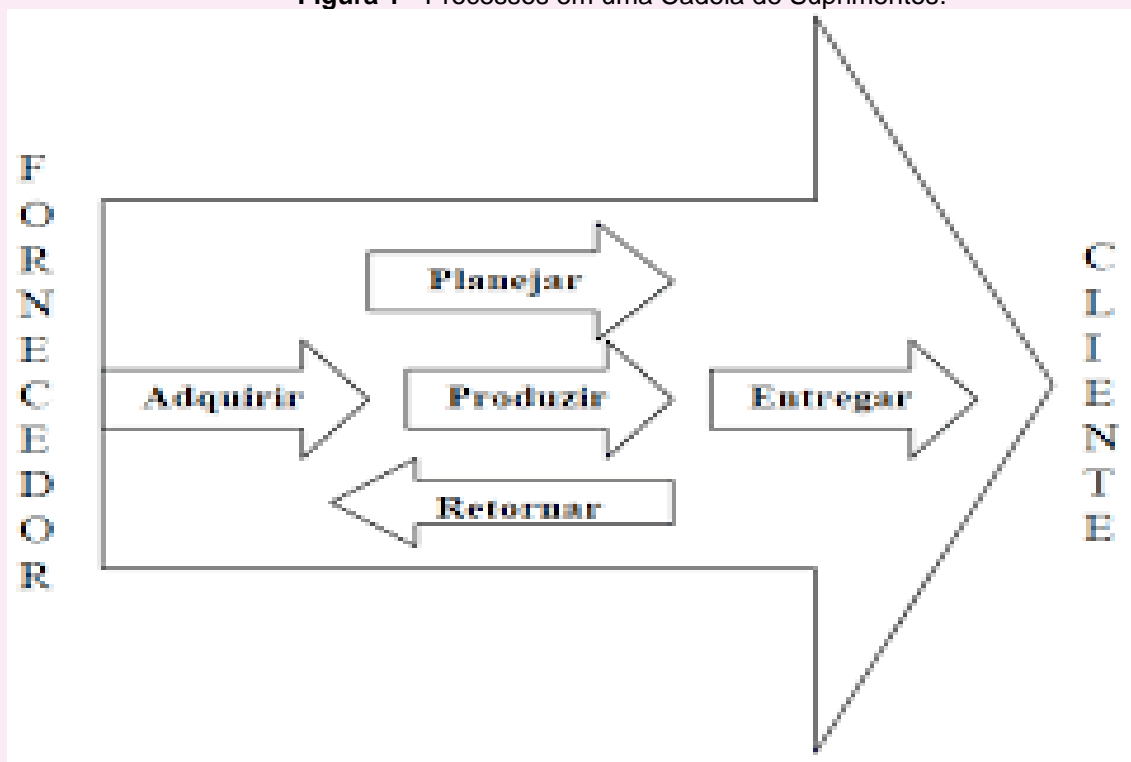
A cadeia de suprimentos pode se considerar que contempla desde a matéria-prima ao produto final, proporcionando ganhos no recursos utilizados e lucros, reduzindo gastos, pois é um passo de sustentabilidade da empresa (ASHBY *et al.*, 2012).

Marchesine (2012) diz que o aumento no avanço do ambiente de trabalho vem trazendo a importante necessidade de as empresas terem recursos para lidar com o mercado competitivo, e as apresentações da Gestão de Cadeia de Suprimentos, vem se expandindo nas organizações.

Xavier (2008) considera o modelo da cadeia de suprimentos uma referência para estabelecer uma linguagem padrão de comunicação entre os membros, a seguir podemos observar a imagem que apresenta o ciclo da gestão da cadeia de suprimentos:



**Figura 1 - Processos em uma Cadeia de Suprimentos.**



Fonte: Xavier (2008)

A gestão da cadeia de suprimento, segundo Christopher (1997) apresenta basicamente uma ligação de organização em dois sentidos de diferentes processos, produzindo de forma que produtos e serviços são entregues ao consumidor final.

Para Andersen e Skjoett-Larsen (2009), a gestão da cadeia de suprimentos pode representar na área estratégica uma forte importância no aspecto de competição global, na vida útil de produtos e conhecimentos em diversas etapas da cadeia. A capacidade em estabelecer um forte relacionamento com os parceiros estratégicos tornou-se um fato crucial para se obter a vantagem competitiva.

Cadeia de suprimentos é definida por Ballou (2006) como inúmeras atividades de transformação e de fluxo de bens e serviços, que podem se repetir ao longo do processo de conversão da matéria-prima em produto acabado. Já Slack (1996) o conceitua que é desenvolvido com uma propriedade maior e com um foco abrangente, que pode gerir além do esperado.

Segundo Walsh *et al.* (2004), o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser caracterizado como um grupo de empresas e indivíduos que focam em

trabalhar de modo colaborativo como uma rede de processos interrelacionados visando a satisfação do consumidor final.

Dentro da cadeia de suprimentos podemos citar a realização de compras que exerce o papel fundamental para o processo produtivo, pois é ele que supre a necessidade de materiais e serviços, considerando que também pode contribuir consideravelmente na redução de custos da empresa, por meio de negociação com fornecedores, busca de materiais alternativos e com preços acessíveis.

Segundo Arnold (1999) o setor de compras é o principal responsável por determinar a entrada e saída de materiais na organização, juntamente com o fornecedor, para estabelecer a agilidade da entrega.

De acordo com Ballou (2001), tudo aquilo que se pode relacionar a compras engloba inúmeros quesitos como exemplo escolher e qualificar fornecedores e o seus serviços prestados, determinando prazos de entrega, valores, etc.

E como uma boa parte da renda da empresa é destinado a materiais comprados, reduções pequenas em aquisições de materiais pode acarretar em melhorias no lucro, por isso, pode-se considerar que uma boa gestão de compras é importante para o crescimento da empresa.

## **2.2 Ferramenta Kanban**

Sereno *et al.* (2011) aborda a finalidade do surgimento do Sistema Kanban como a diminuição de custos no processo e reduzir o estoque, gerando ganho de tempo e organização, minimizando os desperdícios com produtos parados.

De acordo com Murís (2014), a palavra Kanban quando traduzida literalmente significa “anotação visível” ou “sinal” e por isso, o cartão Kanban é uma aplicação fundamental para orientar e apontar a produção. Pode-se dizer que por muitas vezes a palavra Kanban é utilizada como cartão e não a um sistema de organização de uma cadeia logística.

Para Monden (1981), o sistema kanban é utilizado como um conjunto de informações utilizado para a produtos de produtos necessários, tanto na quantidade, como na qualidade dos produtos que serão utilizados em cada processo.

Já o conceito de Kanban para MOURA (1989):

É uma forma de gerir os materiais e a produção no momento certo, e é controlado através do movimento de cartão, esse controle é um método utilizado para trazer as necessidades dos produtos acabados e, portanto, é oposto aos sistemas de produções tradicionais. É considerado um sistema simples, de gestão a vista, e um nível de autocontrole.

Moura (1989) complementa que o Kanban é o método que consegue reduzir o tempo de espera, melhorando a produtividade e relacionando com as operações de fluxo produtivo, reduzindo também o estoque excessivo. Ribeiro (1989) apresenta que a denominação kanban possui várias denominações: cartão, símbolo ou painel, e o sistema Kanban é um sistema de controle da produção.

Tubino (2009) diz que um quadra Kanban deve se dispor de uma coluna para cada item e dentre elas se dividem em linhas que irão adequar os cartões.

Como foi dito anteriormente e de acordo com Tubino (2009) a utilização de cartões Kanban tem a função de colocar em ordem produção, compra ou movimentação de produtos. E ainda segundo o autor:

1. Identificação do processo a ser realizado;
2. Caracterização do item;
3. Local para onde o lote produzido deverá ser armazenado após o processo;
4. Tamanho do lote;
5. Correspondência do cartão, de acordo com o total de cartões;
6. Relação dos componentes necessários para a produção.

Slack *et al* (2002) definem duas maneiras de utilizar o método Kanban: sistema de cartão único e sistema de dois cartões, considerando-se que no primeiro é utilizado somente para o transporte ou informativo de reposição externa já o segundo um cartão é usado para transporte e o outro como suprimento do material.

O Sistema Kanban, segundo Russomano (1995) é considerado como um verdadeiro planejamento de produção, conseguindo referir a emissão, programando a movimentação as ordens.

O Kanban está continuamente indo em busca da perfeição na produção. Como justificativa, Shingo (1996) diz que: o método Kanban são basicamente um meio de melhoria total e contínua no sistema de produção.

Podemos citar as principais características de funcionamento do sistema Kanban, que servem como referência para análise:

(MONDEN, 1981; OHNO, 1982; MONDEN, 1984; MOURA, 1992; BERKLEY, 1992; SIPPER e BULFIN, 1997; VOLLMAN et al, 1997; LIKER, 2005):

- a. Alavancar a produção;
- b. Controlar a produção de forma descentralizada;
- c. Limitar o nível máximo de estoque;
- d. Usar dois sinalizadores diferentes: um como ordem de produção e outro como autorização de transferência de materiais

Kanban segundo Slack *et al.* (2009) apud Moratto (2012) é uma ferramenta que pode-se operacionalizar o sistema de planejamento como um controle. Já para Martins (1999) *apud* Moratto (2012) é ter uma material excedente para garantir as demandas inesperadas, levando uma segurança para o seu estoque, e dessa forma melhorando o nível de atendimento.

### **2.3 Vantagem competitiva da aplicação do kanban na cadeia de suprimentos**

Para Porter (1995) vantagem competitiva é uma forma de estratégia escolhida e seguida por uma organização podendo determinar e sustentar o seu sucesso competitivo. Essas são características que permitem que uma empresa possa ser diferente por proporcionar mais valor para os seus dos clientes, se evidenciando da concorrência e, com isso, obtendo vantagens no mercado.

Podendo ainda citar sobre a vantagem competitiva, segundo Porter apud Christopher (1997) a vantagem competitiva não pode ser entendida como um todo, pois ela deriva muitas atividades que uma empresa está desempenhando, produzindo, até mesmo comercializando, e entregando o seu produto. Uma determinada empresa adquire a vantagem competitiva executando suas atividades de forma estratégias de maneira mais barata e melhor que seus concorrentes.

A necessidade de mostrar aos clientes a diferença do serviço prestado precisa ser almejada, pois sem algo que agregue valor não gera uma vantagem competitiva e sim um desperdício. Para Ballou (2001) por meio do valor que uma determinada empresa consegue criar para os seus clientes e que chega a ultrapassar os custos de produção, ai surge a vantagem competitiva. Podemos

referir ao termo valor tudo aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço, um valor consideravelmente alto em relação as ofertas de um produto ou serviço com características idênticas dos concorrentes, mas por um preço mais baixo ou, alternativamente, da oferta de um produto ou serviço com benefícios superiores aos da concorrência que compensa um preço mais alto.

O relato de Moura (1989) sobre a implantação do Kanban é da seguinte forma:

As empresas que implantaram o sistema Kanban, aconselham não implantar o método de forma muito detalhada, pois é praticamente impossível detectar os problemas que ocorreram caso haja impedimentos para essa visualização. Antes dessa implantação os coordenadores da empresa devem compreender todos os ramos que serão aplicados e treinar toda a equipe para as destinadas responsabilidades, onde cada um exercerá sua função. E na medida em que forem melhorando suas tarefas de maneira organizada, e aos poucos notando mudança na implantação do sistema Kanban, sem dúvida, atingirá uma meta desejada pela empresa que é a redução de custos e melhoria no processo. Alguns ajustes serão necessários sempre que houver falhas durante a utilização do sistema Kanban, mas para isso, é importante reuniões entre os envolvidos, afim de detectar falhas e corrigir as falhas.

Conforme Ribeiro (1989) um controle visual nas etapas de uma empresa é importante, pois assim é possível identificar com facilidade as irregularidades, possibilitando a intervenção imediata, os cartões de controle devem estar próximos aos setores de trabalho, pois visa facilitar o acompanhamento da gestão.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia apresenta a maneira que a pesquisa será conduzida, bem como para responder o objetivo da mesma, indicando assim os métodos e etapas que serão seguidas com a finalidade de atingir o melhor resultado possível.

Segundo Gil (2007) pesquisa é definida como:

(...) um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até apresentação e discussão dos resultados.

Conforme os objetivos e critérios descritos nesse trabalho, o alcance dos dados referente ao tema através de pesquisas bibliográficas, considerando que segundo Gonçalves (2014), pode-se referir ao procedimento de qualquer tipo de pesquisa com a finalidade de verificar os diferentes benefícios científicos relacionado ao assunto que incentiva a estudar. Já para Vergara (2010) afirma que as pesquisas bibliográficas são desenvolvimentos de estudos com base em materiais de livros, jornais, redes eletrônicas, revistas, jornais, ou seja, todo material disponível ao público.

O método que no qual se refere a natureza, é uma pesquisa aplicada, onde há busca de conhecimento e informação para aplicar uma melhoria na gestão da cadeia de suprimentos, colocando em prática o método Kanban. Caracteriza-se a pesquisa aplicada por seu interesse prático, ou seja, os resultados que são apresentados serão aplicados ou utilizados como solução dos problemas (MARCONI; LAKATOS, 2017), já segundo Gil (2019) a pesquisa aplicada, aborda os estudos com finalidade de solucionar os problemas apresentados no contexto da pesquisa.

A abordagem será qualitativa, que de acordo com Minayo e Sanches (1993) esse método procura aprofundar a compreensão dos problemas apresentados, sendo de pessoas e processos, abrindo oportunidades para pesquisas de melhoria posteriormente.

Os objetivos serão exploratórios que foi definida por Vergara (1990) como uma apuração em um campo pouco conhecido, não comportando prévias de hipóteses. Além de contar com a pesquisa exploratória, que busca esclarecer os fatores e fenômenos para o estudo, sendo utilizados como procedimentos técnicos pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A coleta dos dados da organização foi feita através de uma pesquisa de campo, visto que é importante que o local seja visitado com foco de observar as informações que serão obtidas coletando os dados e registrando todos os fatores (GONÇALVES, 2014).

A empresa Batista Manutenção Comércio e Indústria LTDA do ramo de manutenção de motores industriais foi fundada no ano de 1989, quando o funcionário aceitou o desafio de se desligar de uma grande empresa da região, onde ocupava o cargo de Gerente de Manutenção, para empreender no segmento de manutenção de eletromecânica industrial.

Sempre preocupado com a atualização da empresa, o fundador realizou diversos investimentos, que permitiram ganhar novos clientes e obter a credencial de Assistente Técnico Autorizado WEG. A preparação da equipe técnica e a soma dos esforços dos novos sócios a partir de 2004, transformaram em uma empresa sólida e de referência no mercado.

Há mais de 30 anos no mercado, a empresa é certificada ISO 9001 e já está na sua segunda geração, sendo fundada pelo pai e atualmente sendo gerenciada por dois filhos. Situada em Barão de Cocais/MG, instalada em sede própria em uma área de 2000m<sup>2</sup>, conta com uma equipe especializada e modernos instrumentos. O sistema de Gestão Integrado possibilita ter o diferencial da rastreabilidade de todos os equipamentos recuperados, permitindo acompanhar seu histórico, a fim de propor melhorias aos clientes. A empresa tem como principal característica a fidelização de clientes, sendo que alguns, com mais de 25 anos de parceria. Nosso diferencial é a pontualidade, cumprimos conforme indicadores dos clientes 98% dos prazos.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

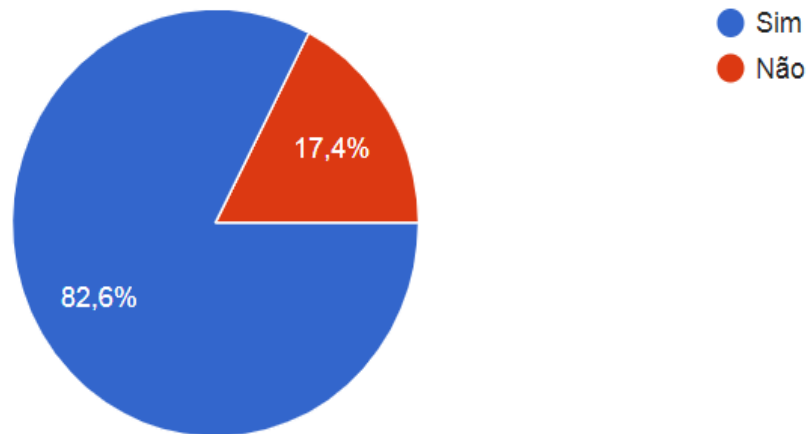
Com base nos conhecimentos adquiridos durante a aplicação do questionário na empresa Batista Manutenção Comércio e Indústria Ltda, serão apresentados os dados com o objetivo de analisar a vantagem competitiva de ter a ferramenta Kanban implantada na cadeia de suprimentos.

O questionário foi aplicado com 46 funcionários da empresa nas seguintes funções Auxiliar Administrativo, Mecânico, Mecânico I, Mecânico II, Mecânico III, Rebobinador, Torneiro e Soldador.

Inicialmente foi possível observar no gráfico 1 que a maioria dos funcionários sendo 82,6% tem conhecimento da ferramenta Kanban e 17,4% não tem conhecimento do sistema, sendo uma porcentagem representada por apenas 8 dos funcionários.

**Gráfico 1-** Conhecimento sobre a ferramenta Kanban.

### Você conhece a ferramenta Kanban ou já ouviu falar?



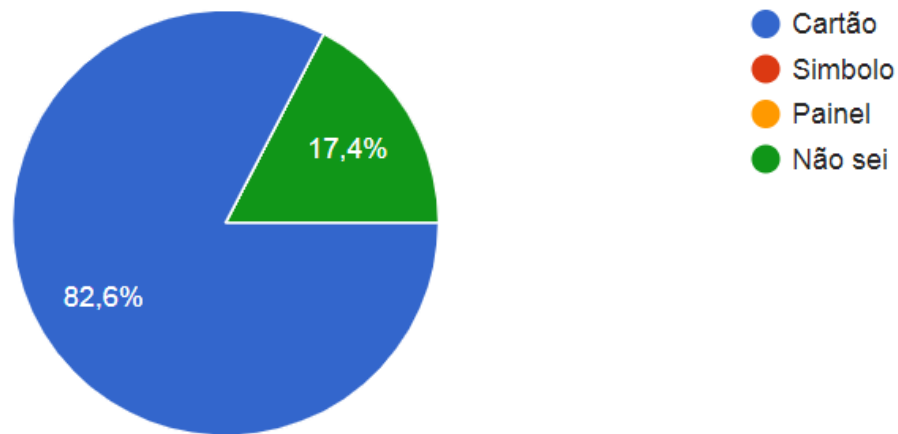
**Fonte:** Pesquisa aplicada (2021)

Contudo, questionando os entrevistados sobre o conhecimento de como é aplicado o Kanban na empresa, 82,6% conseguiram identificar o cartão como método utilizado, e 17,4% informaram que não têm conhecimento do sistema ou não conseguiram visualizar qual a forma é aplicado, como descrito no gráfico 2.

**Gráfico 2-** Aplicação do Kanban.



### Como é aplicado o Kanban na empresa?

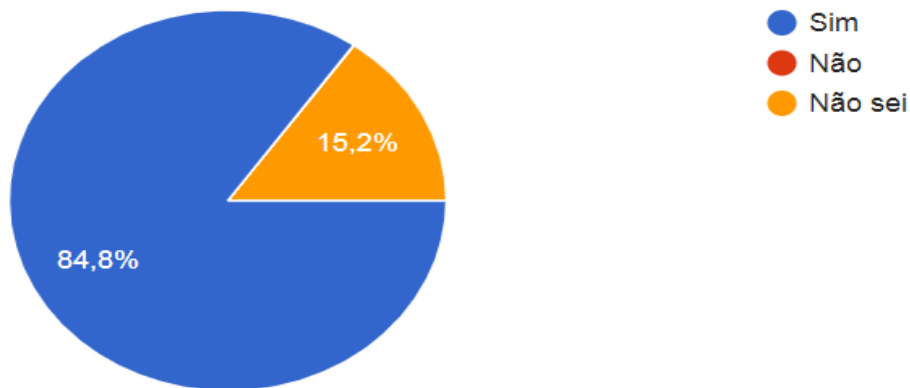


Fonte: Pesquisa aplicada (2021)

Tendo em vista a importância de uma boa visualização do nível de estoque, foi questionado aos funcionários se a aplicação do Kanban auxiliou na identificação de quantidade de materiais disponíveis no estoque, e com essa pesquisa foi possível analisar que 84,8% dos funcionários conseguiram detectar e os outros 15,2% já não identificaram por não ter conhecimento da aplicação da ferramenta Kanban, como pode ser visto no gráfico 3.

Gráfico 3- Visibilidade do nível de estoque.

**Com essa aplicação o nível de estoque ficou visível?**

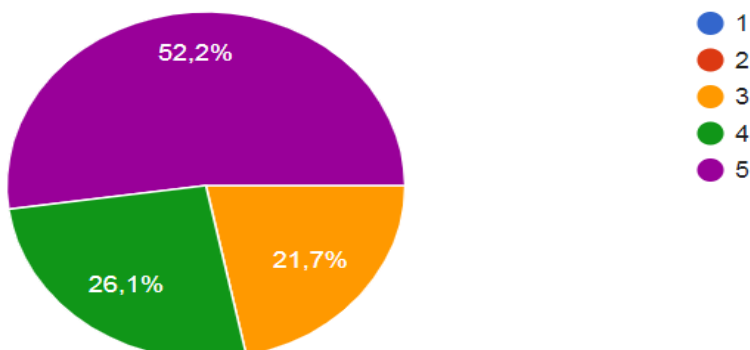


Fonte: Pesquisa aplicada (2021)

Com o foco na melhoria da gestão de suprimentos, foi solicitado que os entrevistados classificassem o nível de satisfação da melhoria na capacidade produtiva do estoque. 52,2% consideraram como nível 5 representando muito satisfeito, 26,1% nível 4, e 21,7% podendo ser considerados níveis medianos. Como pode ser observado no gráfico 4.

Gráfico 4- Grau de satisfação na melhoria na gestão de suprimento.

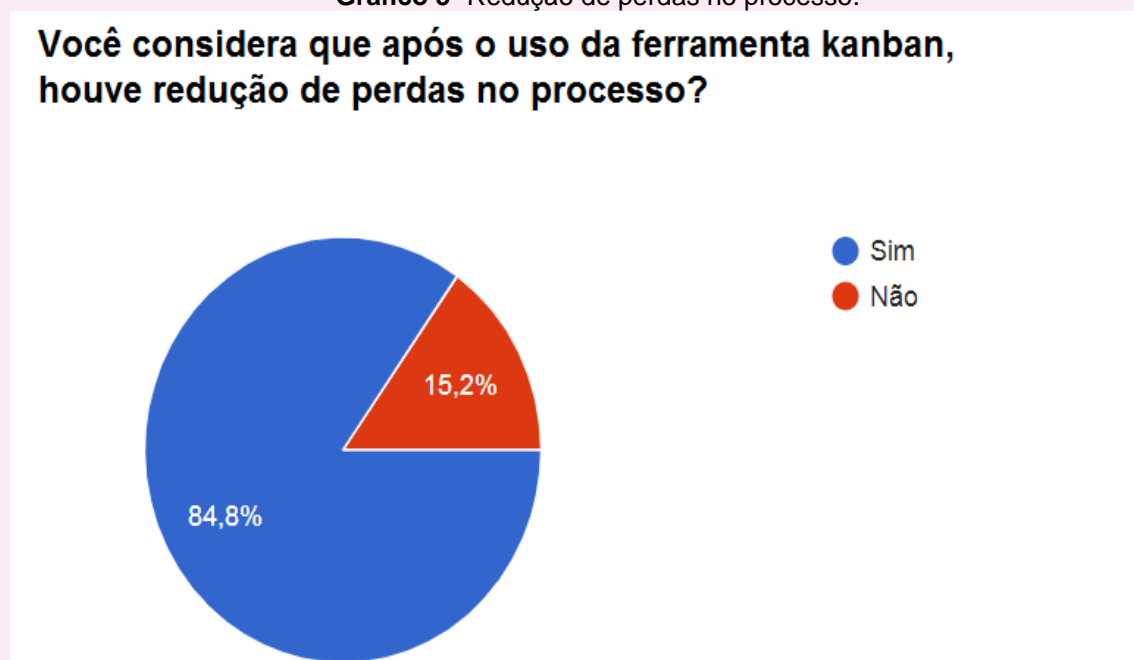
**A ferramenta Kanban gerou alguma melhoria na gestão de suprimentos e na capacidade produtiva de estoque? Caracterize o grau de satisfação dessa melhoria (sendo 1 insatisfeito e 5 muito satisfeito).**



Fonte: Pesquisa aplicada (2021)

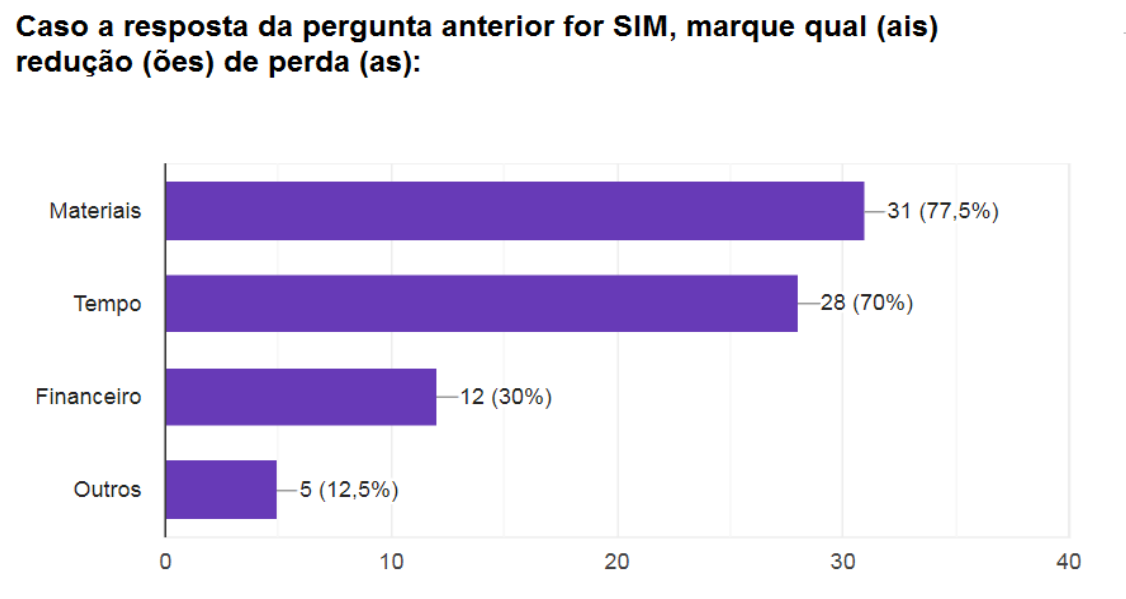
Considerando o intuito da ferramenta kanban como método de redução de perdas no processo, foi questionado o quanto o sistema ajudou nessa diminuição, sendo demonstrado no gráfico 5 que 39 funcionários disseram que sim, representando 84,8% e os outros 7 disseram que não representando 15,2%.

Gráfico 5- Redução de perdas no processo.



Fonte: Pesquisa aplicada (2021)

De acordo com o número de afirmações no gráfico anterior, redução de perda no processo, foi apresentado quais reduções foram obtidas através dessa aplicação. Podemos considerar diminuição de perda materiais em 77,5%, tempo 70%, financeiro 30% e outros em 12,5%. Resultado descrito no gráfico 6.

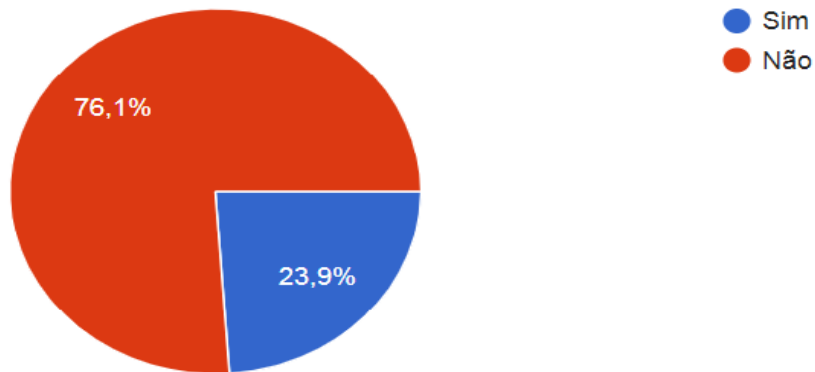
**Gráfico 6-** Reduções que houveram com a ferramenta Kanban.

**Fonte:** Pesquisa aplicada (2021)

Foi questionado também se ainda existe algum processo com GAP, ou seja, falhas que prejudiquem o processo de produção de entrega final do serviço. Podemos perceber, de acordo com o gráfico 7, que 76,1% afirmam que não existe gargalos no processo após a implantação da ferramenta kanban, e 23,9% consideram que existe falhas no processo.

**Gráfico 7-** GAP no processo.

**Ainda existe algum processo, material ou serviço que haja alguma GAP?**

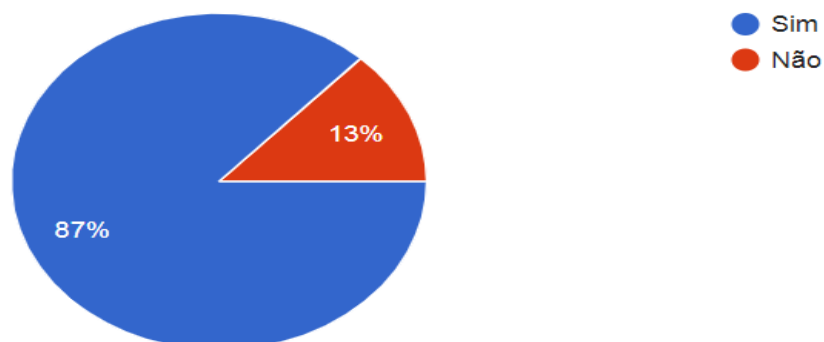


Fonte: Pesquisa aplicada (2021)

Nesse questionário foi interrogado também, mesmo com a ferramenta Kanban sendo utilizada, se ainda há falta de materiais no estoque, e foi apresentado no gráfico 8 que a grande maioria sendo 87% disseram que foi reduzido essa falha e os outros 13% ainda apontam essa falha.

**Gráfico 8-** Redução de falta de materiais no estoque.

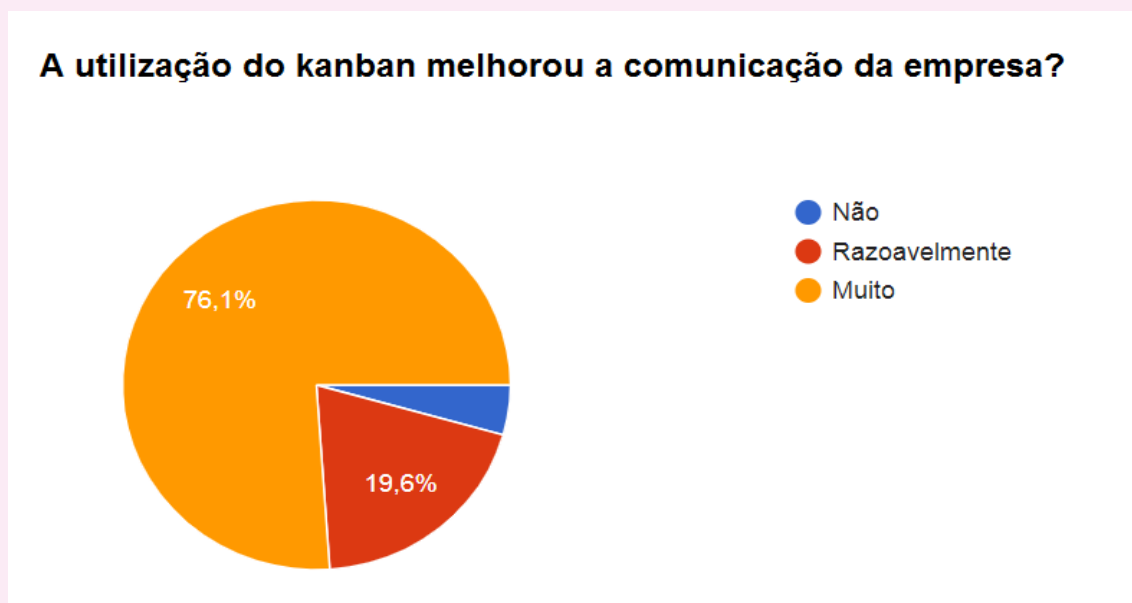
**Com a implantação do Kanban, reduziu a falta de materiais no estoque?**



Fonte: Pesquisa aplicada (2021)

Por fim, foi questionado se o kanban agregou melhoria da comunicação entre funcionários dentro da empresa, sendo possível verificar no gráfico 9 que 76,1% dos funcionários notaram essa melhora, 19,6% consideraram uma melhoria razoável, e os outros 4,3% disseram que não houve melhoria (algo que precisa ser analisado pela empresa).

**Gráfico 9-** Melhoria na comunicação da empresa.



**Fonte:** Pesquisa aplicada (2021)

Com base na pesquisa realizada com os funcionários da empresa, podemos notar que será necessário aderir na rotina o inventário semanal realizando a listagem dos produtos, deixando-o exposto junto ao quadro de anotações e de fácil localização a todos os funcionários. E como foi identificado, a falta de conhecimento de alguns funcionários é necessária que seja aplicado a capacitação a todos os colaboradores quanto aos métodos em estudo, a fim de ser aplicado de modo correto podendo ser analisados e localizados visualmente por todos os setores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como principal objetivo apresentar meios de melhoria para a gestão na cadeia de suprimentos da empresa Batista Manutenção Comércio e indústria, como aplicações de ferramentas que geram melhoria contínua, redução de custos, e otimização de processos, podendo trazer uma vantagem competitiva à empresa.

Perante à situação organizacional, é de grande importância ressaltar as buscas constantes de melhorias para todos os setores da empresa. A implantação do sistema Kanban requer muita disciplina e organização de todos os funcionários do processo produtivo da empresa pois quando há conhecimento e ordem por consequência os resultados são maiores e há uma análise de nível adequado para a produção, conseqüentemente, reduzindo desperdícios.

O referencial teórico demonstrou que ter um equilíbrio de estoque é de grande importância para a gestão da cadeia de suprimentos, o controle deve ser rigoroso para não haver falta no estoque e necessidade de parar a produção por falta de produtos e/ ou materiais.

Dessa maneira foi sugerido como melhoria a implantação de inventário comum a ser aplicado semanal e de fácil acesso para o controle de entrada, saída e quantidades de materiais ainda disponíveis no estoque. Considerando também que pode ser melhorado o layout para melhoria da visualização dos produtos que ficam expostos nas prateleiras gerando uma melhor localização. Também foi proposto um treinamento e capacitação para os funcionários sobre a funcionalidade da ferramenta Kanban.

Considerando que a implantação do sistema Kanban evidentemente trouxe diversas e significativas vantagens para a cadeia de suprimentos, foi observado melhorias em torno da capacidade de estoque e da necessidade de oferta para atender bem ao sistema produtivo, e por consequência tornando a empresa mais competitiva no mercado onde atua, pelo cumprimento de prazos e melhoria na qualidade de serviço.

Conclui-se que o método utilizado é uma ferramenta adequada para a empresa manter a gestão organizada e com um fluxo de material ideal para atender a demanda, apresentando um estoque visual organizado e controlado através das cores representativas, e também deixando visível o momento certo para a realização da compra dos materiais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, J. R. Tony. Administração de Materiais. São Paulo, Editora Atlas S. A., 1999.

ASHBY, A.; LEAT, M.; HUDSON-SMITH, M. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.17, n.5, p.497-516, 2012.

ANDERSEN, M; SKJOETT-LARSEN, T. Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 14, n. 2, p. 75-86, 2009.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Boockman, 2006.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. 4 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BALLOU, Ronald H. Business Logistics: Supply Chain Management. 5th Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 2004.

BERKLEY, B. J. A Review of the Kanban Production Control Research Literature. *Production and Operations Management*, Vol. 1, n. 4, 1992.

CERVO Amado Luiz; BERVIAN Pedro Alcino. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e gerenciamento da Cadeia de Suprimento: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

COELHO, Leandro Callegari. Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, tendências e ideias para melhoria. Disponível em <<https://www.logisticadescomplicada.com/gestao-da-cadeia-de-suprimentos-%E2%80%93-conceitos-tendencias-e-ideias-para-melhoria/>>. Acesso em 19 maio. 2021.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 6. Ed. São Paulo: Atlas. 2019.



GONÇALVES, Hortência de Abreu. Manual de metodologia da pesquisa científica. 2. ed. São Paulo: Avercamp, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIKER, J. K. O Modelo Toyota: 14 Princípios de Gestão do Maior Fabricante do Mundo. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MAIA, J.L., CERRA, A.L., FILHO, A.G.A. Inter-relações entre estratégia de operações e gestão da cadeia de suprimentos: estudos de caso no segmento de motores para automóveis. Gestão & Produção, v. 12, n. 3, p. 377-391, 2005.

MARCHESINI, M. M. P.; ALCÂNTARA, R. L. C. Conceituando o serviço logístico e seus elementos. Revista de Ciência & Tecnologia, v.17, n.33, p.65-86, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa, 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MORATTO, Leonardo. Controle de estoque em pequenas e medias empresas familiares. Capivari- SP, 2012.

MONDEN, Y. Adaptable Kanban system Helps Toyota Maintain Just in time Production. Industrial Engineering, Vol. 13, n. 13, n.5, 1981, p. 29-46.

MONDEN, Y. Sistema Toyota de produção. São Paulo, IMAM, 1984.

MOURA, Reinaldo A. A simplicidade do controle de produção. 3.ed. São Paulo: IMAN, 1989.

MOURA, Reinaldo Aparecido, kanban; a simplicidade do controle da produção. São Paulo: instituto de movimentação e armazenagem de materiais – IMAM, 1989.

MOURA, R. A. Kanban: A simplicidade do controle da produção. São Paulo, IMAM, 1992.

MURÍIS, L. J. Sistema Kanban e adaptações: teoria e prática. Goiânia: Gráfico UFG, 2014.

OHNO, T. The Origin of Toyota Production System and Kanban System. Proceedings of the International Conference on Productivity and Quality Improvement. Tokyo, 1982.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 530 p.

RIBEIRO, Paulo Décio. As Técnicas KANBAN. Belo Horizonte: UFMG, 1989.

RODRIGUES, W. L. H. P. SANTIN, N. J. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Disponível em: < [ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/97\\_37.pdf](ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/97_37.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2010.

RUSSOMANO, V. H., PCP: planejamento e controle da produção. São Paulo, Pioneira, 1995,320p.

SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementariedade? Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239- 248, jul.-set. 1993.

SERENO, B., SILVA,D.,LEONARDO,D.,SAMPAIO, M. Método Híbrido Conwip/Kanban: Estudo de caso. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 3, p. 651-672, 2011.

SHINGO, Shingeo. O Sistema Toyota de Produção – Do ponto de vista da engenharia de produção. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1996. 282 p.

SLACK, Nigel. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1996.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2002.

SIPPER, D.; BULFIN, R. L. Jr. Production: Planning, Control, and Integration. New York: McGraw-Hill, 1997.

TUBINO, D. F. Planejamento e controle da produção: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VOLLMAN, T. E.; BERRY, W. L.; WHYBARK, D. C. Manufacturing Planning & Control Systems. McGraw-Hill, 1997.

WALSH, K. D.; HERSHAUER, J. C.; TOMMELEIN, I. D.; WALSH, T. A. A strategic positioning of inventory to match demand in a capital projects supply chain. Journal of Construction Engineering and Management, ASCE, p. 818-826, Nov./Dec. 2004.

XAVIER, S. S. Medição de desempenho da cadeia de suprimentos: um estudo de caso em uma empresa fornecedora do setor elétrico. 2008. 116 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

**GT 19 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA SUSTENTABILIDADE  
EMPRESARIAL**

Coordenadora: Me. Gisely Xavier (Doctum)

Debatedores: Me. Joyce Altaf (Claro Academy), Me. Fábio Castelo Branco  
(FUCAPE), Me. Luciano Alves Nascimento (UEMG)

**A IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO  
ADMINISTRATIVA NO TERCEIRO SETOR: estudo de caso na  
ATLIMARJOM**

**THE IMPORTANCE OF THE PROFESSIONALIZATION OF  
ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE THIRD SECTOR: a case study in  
ATLIMARJOM**

Flávia Júnia Salgado  
Breno Eustáquio da Silva  
Ana Paula Cota Moreira  
Luzia Nunes dos Santos

**RESUMO**

O terceiro setor é formado pelas instituições privadas sem fins lucrativos que se organizam no intuito de suprir as deficiências do Estado para com a sociedade. Compostas, em sua maior parte, por voluntários, a gestão administrativa dessas instituições acaba sendo incumbida a pessoas sem conhecimento técnico a respeito das práticas administrativas. Nesse contexto, esta pesquisa visa responder a seguinte problemática: qual a importância da profissionalização da gestão administrativa nas organizações do terceiro setor? Para tanto, fez-se uma revisão bibliográfica somada à pesquisa documental em uma associação de catadores de materiais recicláveis, na cidade de João Monlevade-MG, que oportunizou o entendimento sobre o objetivo proposto. Conclui-se com a pesquisa realizada que, para garantir a sustentabilidade e o crescimento das organizações do terceiro setor, as instituições devem aderir às técnicas de gestão semelhantes às das empresas privadas, profissionalizando sua gestão e adaptando as ferramentas administrativas à sua realidade.

**Palavras-chave:** Administração. Terceiro Setor. Gestão Empresarial.

**ABSTRACT**

The third sector is made up of private non-profit institutions that are organized with the intention of making up for the deficiencies of the State in relation to society. Mostly composed of volunteers, the administrative management of these institutions ends up being entrusted to people with no technical knowledge regarding administrative practices. In this context, this research aims to answer the following problem: what is the importance of professionalizing administrative management in third sector organizations? To this end, a bibliographic review was carried out, together with documentary research in an association of recyclable material collectors in the city of João Monlevade-MG, which provided an opportunity to understand the proposed objective. The research concluded that, in order to ensure the sustainability and growth of third sector organizations, the institutions must adhere to management techniques similar to those of private companies, professionalizing their management and adapting the administrative tools to their reality.

**Keywords:** Administration. Third sector. Business management.

## INTRODUÇÃO

O Brasil, um país de imensas diferenças sociais, demanda do Estado uma série de deveres garantidos pela Constituição Federal de 1988, dentre os quais: o acesso à saúde, educação e ao trabalho, para todos os brasileiros. Contudo, devido às muitas deficiências de gestão pública, o Estado não consegue atender a todas as demandas oriundas da comunidade. Com isso, originam-se as organizações sem fins lucrativos – segmentadas economicamente como organizações do terceiro setor. Trata-se de Organizações Não Governamentais (ONGs), clubes, associações sem fins lucrativos, instituições religiosas e beneficentes, entre outras, geralmente compostas por voluntários, que promovem serviços de interesse social para suprir as demandas não atendidas das comunidades nas quais estão inseridas.

Essas instituições desempenham suas atividades por meio da captação e geração de recursos financeiros, atrelados à sua proposta de valor socioambiental. Entretanto, por se fundamentarem na lógica de que não têm o mesmo objetivo do segundo setor (empresas privadas) que é de obter lucro, e, por se tratarem de entidades autogovernadas por esforços voluntários, a administração dessas instituições, de forma generalizada, acaba sendo incumbida a pessoas sem conhecimento técnico a respeito das práticas administrativas. Isso compromete a sustentabilidade e o crescimento dessas instituições.

Nesse contexto, a investigação que deu origem a esse artigo teve por objetivo geral averiguar a importância da profissionalização da gestão administrativa em uma organização do terceiro setor. Para cumpri-lo, foram desenvolvidos objetivos específicos, para os quais se fez necessário identificar e descrever: quais as características das organizações do terceiro setor; quais os desafios da gestão no terceiro setor; e, quais os impactos da profissionalização da gestão de organizações no terceiro setor.

A entidade objeto da pesquisa foi a ATLIMARJOM, uma associação de catadores de lixo recicláveis com mais de 20 anos de existência, na cidade de João Monlevade, Minas Gerais. A associação recolhe, mensalmente, entre embalagens longa vida, metais, plásticos e vidro, um total de 55 (cinquenta e cinco) toneladas de materiais recicláveis. Apesar de sua longevidade e de ser

constantemente alvo de pesquisas acadêmicas das instituições universitárias da cidade, a associação ainda apresenta desafios comuns à administração de organizações do terceiro setor, tais como: falta do controle estratégico e de qualidade, alta rotatividade de associados, conflito entre associados, entre outros. Sua escolha foi, portanto, adequada, pois oferece em suas atividades rotineiras a oportunidade para responder a seguinte problemática: qual a importância da profissionalização da gestão administrativa nas organizações do terceiro setor?

O desenvolvimento da investigação se justifica por validar o uso da gestão profissionalizada, largamente utilizada no segundo setor, no âmbito das organizações do terceiro setor como ferramenta estratégica para a sustentabilidade e crescimento organizacional. O conteúdo abordado é relevante ao profissional da administração, uma vez que corrobora com a afirmação da necessidade de uma gestão profissionalizada em qualquer setor econômico. Academicamente, este artigo anexa conteúdo sobre um assunto extremamente significativo para pesquisas futuras.

Metodologicamente, este TCC é caracterizado por pesquisa de abordagem qualitativa e de natureza aplicada. Os objetivos de pesquisa estão expostos de forma descritiva e os procedimentos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Os principais autores que serviram de referência teórica para este estudo foram: Dreher (2014); Furtado (2007); Alves Júnior, Faria e Fontenele (2009); Gama (2015), entre outros.

Quanto à estrutura, a primeira seção deste artigo contempla esta introdução com breve explanação sobre o tema, apresentação dos objetivos gerais e específicos, justificativa e problemática. A segunda seção versa sobre o referencial teórico, que será subdividido para maior compreensão das ideias. A terceira seção trata dos métodos aplicados para obtenção de conhecimento científico a respeito do assunto proposto. Na quarta seção, são apresentadas as discussões e análises dos resultados obtidos. E, por fim, são expostas as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este referencial teórico inicia-se com um panorama geral sobre a importância do terceiro setor para a sociedade, bem como as características das entidades que

se enquadram nele. Na sequência, discursa-se sobre a gestão nas organizações do terceiro setor e os principais desafios comuns às mesmas. Por fim, aborda-se sobre a profissionalização da gestão no terceiro setor, além do explanar sobre o planejamento estratégico como ferramenta para esta profissionalização.

## **2.1 A Importância do Terceiro Setor**

Práticas comunitárias, atividades sem fins lucrativos e serviços de caráter público são as marcas das organizações do terceiro setor. De acordo com Ebsen (2003, p. 17), o terceiro setor pode ser definido como "aquele em que as atividades não seriam nem coercitivas nem voltadas para o lucro [...], suas atividades visam o atendimento das necessidades coletivas e muitas vezes públicas".

Os Art. 3º e Art. 6º da Constituição Federal (1988) trazem que:

Art. 3º - Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: I - construir uma sociedade livre, justa e solidária; II - garantir o desenvolvimento nacional; III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (Art. 3º da Constituição Federal, 1988).

Art. 6º - São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição (Art. 6º da Constituição Federal, 1988).

É dever do Estado, caracterizado economicamente como primeiro setor, garantir os direitos declarados na Constituição Federal de 1988, tais como: acesso à saúde, educação e trabalho. Nesse contexto, percebe-se a importância do terceiro setor, pois o mesmo é representado por instituições que se organizam no intuito de suprir as deficiências do Estado para com a sociedade (DREHER, 2014).

Ainda de acordo com Dreher (2014), no Brasil, desde o período colonial sempre surgiram organizações assistencialistas ligadas à população marginalizada, especialmente nas áreas de saúde, educação e serviço social. Essas instituições agem como parceiras do Estado. Seus objetivos principais são intrinsecamente sociais ao invés de econômicos.



### **2.1.1 Organizações do terceiro setor**

As organizações do terceiro setor são apresentadas de diversas formas: organizações não governamentais (ONGs), fundações, institutos, clubes, fundações privadas, cooperativas, associações, entre outras. Cada uma apresenta sua própria filosofia, contudo, todas têm em comum o fato de não visarem o lucro e de promoverem alguma ação social.

O estudo de Furtado (2007) explica que as organizações filantrópicas, beneficentes e de caridades são dedicadas à assistência social, tais como, abrigos e orfanatos. Já as ONGs são envolvidas com a sociedade civil e a transformação social, ou seja, seus objetivos beneficiam terceiros e não aos integrantes das associações. As fundações privadas são entidades legais que destinam bens ou recursos para manter entidades do terceiro setor, ou, promover algum tipo de serviço social. As cooperativas sociais têm a finalidade de prover trabalho para pessoas em desvantagens econômicas, viabilizando algum negócio produtivo para um mercado em maior escala.

Já o associativismo parte do princípio da organização de indivíduos que desejam conquistar benefícios por meio de ações em grupo. Assim, as associações são pessoas jurídicas, sem fins lucrativos, formadas pelo ajuntamento de pessoas de direito privado, que se organizam para realizar alguma atividade que gere valor econômico aos associados (ALVES JÚNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009).

### **2.2 A gestão no terceiro setor**

As organizações do terceiro setor são definidas pela premissa de que elas sejam dirigidas com conceitos diferentes dos princípios de gestão das empresas privadas, isto é, seguimento econômico, denominado como segundo setor, já que se trata de entidades sem fins lucrativos. Entretanto, o estudo de Gama (2015) expõe que essa modalidade de gestão alinhada somente com o social, desconsiderando a gestão administrativa, acarreta em fragilidade e em ameaça à sustentabilidade da organização.

Ainda de acordo com Gama (2015), as organizações que desdenham de uma administração profissionalizada perdem a oportunidade de promover projetos, eventos e atividades que possam gerar recursos e, conseqüentemente,

perdem oportunidade de criar novas iniciativas, pois continuam limitadas financeiramente, dependendo de doações, repasses do Estado, e da renda de suas atividades, que poderiam ser ampliadas em outro cenário.

Consonante, Dreher (2014) menciona que o fato de as organizações sem fins lucrativos não objetivarem lucros, acaba induzindo o gestor a desprezar metas de resultados, considerando a gestão financeira dos seus projetos, apenas observando o controle de contas a pagar e a receber. Contudo, esse desprezo compromete definitivamente a sustentabilidade da organização.

Segundo Gama (2015), a gestão da organização é fator preponderante para seu sucesso ou seu fracasso, por isso, para que as instituições do terceiro setor sobrevivam, é preciso que elas adotem as mesmas técnicas de gestão das empresas privadas e as adequem às suas necessidades.

Confirmando esse ponto de vista, o estudo de Furtado (2007) destaca que a ausência de um modelo de gestão, de apoio técnico para implantar um modelo adaptável à realidade da organização, e a rotatividade de membros dentro dessas instituições são os principais obstáculos para o crescimento das organizações do terceiro setor.

### **2.2.1 Principais desafios da gestão no terceiro setor**

Os principais desafios da gestão no terceiro setor estão relacionados com os seguintes fatores:

- a) legitimidade – representada pelos desafios burocráticos para a formalização da organização;
- b) sustentabilidade – face à dificuldade em captar recursos de forma continuada;
- c) capacidade de articulação – dada a dificuldade em se relacionar com o poder público e a comunidade;
- d) utilização de indicadores de desempenho – frente à dificuldade de se estabelecer formas de mensurar se as metas estão sendo alcançadas;
- e) conversão de doadores em contribuintes – percebida na dificuldade de atrair recursos de forma continuada;
- f) criação de objetivos e identidades comuns – discrepância relativa à transformação de cada membro da organização em prol dos objetivos sociais da instituição;

- g) expansão das ações sociais – necessidade de multiplicar as técnicas de gestão para criar novas iniciativas e ampliar os projetos existentes;
- h) transparência – necessidade de uma prestação de contas consistente a respeito de sua contabilidade;
- i) qualidade dos serviços – uso eficiente dos recursos existentes para atendimento ao público com seus serviços da melhor forma possível (ALVES JUNIOR; FARIA; FONTENELE, 2009).

### **2.3 A Profissionalização da gestão no terceiro setor**

Um aspecto muito importante ligado à própria sobrevivência das entidades de terceiro setor diz respeito à profissionalização da gestão, como se pode verificar na posição de Drucker, exposta a seguir:

As próprias instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas exatamente porque não têm “lucro” convencional. Elas sabem que precisam aprender como utilizar as ferramentas contábeis para que estas não as dominem. Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar na missão (DRUCKER, 1994, p.14, apud DREHER, 2014).

As organizações do terceiro setor, atualmente, reconhecem que precisam profissionalizar a sua gestão para sobreviver em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado. Alves Júnior, Faria e Fontenele (2009, p.4) chamam essa mudança de “fase da profissionalização”.

A procura por técnicas de planejamento e gestão traz consigo a possibilidade de ampliar as metas da organização e de se aproximar dos resultados propostos pela sua missão. Contudo, para que isso aconteça, o gestor deve ter conhecimento sobre a real finalidade da organização e entender o modelo de gerenciamento adotado, além de necessitar conhecer sobre formas de captação de recursos, marketing social, ética, entre outros aspectos (DREHER, 2014).

As estratégias são classes de ações a serem realizadas, mas, para planejá-las, faz-se necessário entender o ambiente no qual a organização está inserida, seus aspectos sociais, políticos, geográficos, ambientais, tecnológicos, entre outros. Além de compreender a amplitude das suas oportunidades e das suas limitações internas, a fim de traçar metas e objetivos de fato alcançáveis pela organização (DREHER, 2014).

### **2.3.1 Planejamento Estratégico (PE)**

Em qualquer organização, de qualquer segmento econômico, o planejamento estratégico não deve ser adotado como uma ferramenta para solucionar algum problema pontual e urgente, ao contrário, trata-se de conhecer melhor o ambiente interno e externo da organização, para, então, transformar conhecimento em ação, maximizando ou minimizando efeitos diante de incertezas futuras, tornando-se para a organização uma ferramenta de tomadas de decisões (DREHER, 2014).

O planejamento estratégico, como fonte de projeções futuras com relação aos impactos das decisões tomadas pela organização, mostra-se de grande importância para a gestão das organizações do terceiro setor.

## **3 METODOLOGIA**

O primeiro procedimento técnico aplicado na realização desta pesquisa foi o levantamento bibliográfico. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Cervo e Bervian (2002), é o percurso mais apropriado no quesito obtenção de informações científicas, uma vez que é desenvolvida através de livros e artigos que já estão inseridos em meio científico que concedem ao pesquisador um ambiente de informações e, conseqüentemente, o aprofundamento do tema de estudo. A pesquisa bibliográfica deu-se por meio de artigos, livros, revistas e teses referentes às organizações do terceiro setor e sua importância para a sociedade, os desafios comuns presentes na administração de instituições desse segmento e, por fim, a conceituação do planejamento estratégico e a importância da sua aplicação.

A segunda etapa do trabalho foi constituída da realização do estudo de caso, que contou com apoio da empresa campo de pesquisa para o levantamento de informações. Para esclarecimentos a respeito da importância da profissionalização da gestão administrativa no terceiro setor, foi realizado um levantamento documental junto a uma entrevista semiestruturada – apresentada no apêndice A – com a gerente administrativa da ATLMARJOM, Valdete Firmina Roza, que já soma dezenove anos de envolvimento com a organização. A entrevista aconteceu ao longo do mês de maio de 2021, em concomitância ao desenvolvimento deste artigo.

## 4 Resultados e discussões

A presente pesquisa teve como objetivo geral averiguar os impactos da profissionalização da gestão administrativa nas organizações do terceiro setor. Os resultados obtidos com as respostas da entrevistada, e com o apoio da literatura consultada, foram organizados e divididos em seções para melhor compreensão das ideias; além disso, tratam, em separado, de cada um dos objetivos específicos descritos na introdução.

### 4.1 A ATLMARJON como entidade do terceiro setor

A fim de atender ao primeiro objetivo específico, ou seja, descrever as características das organizações do terceiro setor, os dados foram coletados para esclarecer como está configurada a estrutura organizacional da ATLMARJOM e como é feita a sua gestão administrativa.

No primeiro momento da entrevista, foi questionado para a entrevistada sobre a estrutura organizacional administrativa, como é feita a sua gestão administrativa, bem como sobre a interpretação da entrevistada com relação ao modelo de gestão aplicado na ATLMARJOM em comparação à gestão realizada em empresas privadas. Para tais questionamentos, observou-se como resposta, o exposto a seguir:

A ATLMARJOM tem sua estrutura administrativa descrita em estatuto. Temos apenas uma pessoa envolvida no processo administrativo, com o cargo de tesoureira. A mesma é escolhida por meio de eleição e atua por tempo determinado – durante os três anos de vigência do mandato. Esta pessoa eleita ao cargo de tesoureira não atua de forma voluntária, ela recebe por hora trabalhada igual a todos os demais colaboradores da associação (VALDETE FIRMINA ROZA, 2021).

Para a gestão de contas a pagar e receber, realiza-se um planejamento por meio de uma planilha eletrônica que funciona para nós como um “livro caixa”. Nossa contabilidade é realizada de forma terceirizada, o que acaba dispensando processos externos de auditorias de contas, entretanto, é realizada uma prestação de contas mensal aos associados, sendo que os mesmos possuem poder de decisão sobre a gestão financeira da associação (VALDETE FIRMINA ROZA, 2021).

Com relação ao modelo de gestão, a administração realizada na ATLMARJOM não pode ser feita como em uma empresa privada, pois se trata de uma entidade civil sem fins lucrativos com personalidade jurídica própria, de duração de tempo indeterminada que promove o regate da cidadania dos catadores do lixão, catadores materiais recicláveis e pessoas desempregadas (VALDETE FIRMINA ROZA, 2021).

O relato da entrevistada corrobora a literatura pesquisada, na qual consta que as organizações do terceiro setor, de forma geral, partem do pressuposto, segundo o qual, por se tratarem de entidades sem fins lucrativos, devem ser geridas com técnicas e ferramentas distintas da gestão das empresas privadas. A estrutura e a gestão administrativas encontradas são consonantes ao exposto no estudo de Dreher (2014), em que a falta de foco em lucratividade, acaba induzindo a gestão administrativa e financeira das entidades do terceiro setor a se resumirem em um controle de contas a pagar e receber.

Em seguida, ainda investigando as características das organizações do terceiro setor, questionou-se à entrevistada sobre a diferença entre cooperativa e associação. Para este questionamento, obteve-se a seguinte resposta:

Entendo que, a associação representa os associados em ações coletivas de seu interesse, e tem cunho social, os associados não recebem pelo cargo que representam, enquanto que a cooperativa pagam seus cooperados pelos cargos que representam e tem cunho comercial (VALDETE FIRMINA ROZA, 2021).

A percepção que a entrevistada tem com relação à associação é condizente com a literatura consultada, já que as associações são de fato pessoas jurídicas sem fins lucrativos, formadas pelo ajuntamento de pessoas que se organizam para realizar alguma atividade que gere um retorno financeiro aos associados. Na constituição da associação, não há formação de capital social e seus dirigentes não são remunerados para exercerem tal papel.

#### **4.2 Desafios da gestão na ATLIMARJON**

Para responder ao segundo objetivo específico, esta etapa da pesquisa buscou investigar se os desafios da gestão no terceiro setor, listados pela literatura, são os mesmos vivenciados pela ATLIMARJON.

Buscou-se entender por meio da entrevista como se dão: a) a organização da documentação administrativa; b) a obtenção de recursos de forma contínua; c) as atividades dos colaboradores, bem como, a definição de metas; d) os indicadores de desempenho dos colaboradores; e) o envolvimento e o nível de rotatividade dos associados. Para tais perguntas, obtiveram-se as respostas reproduzidas a seguir:

A documentação administrativa é organizada na ATLMARJOM, porém, processada em contabilidade terceirizada, o que traz tranquilidade com relação a esse assunto. Com relação à captação contínua, pois, a associação é contratada pela prefeitura municipal como prestadora de serviços para a realização da coleta seletiva em 33,3% do município. E, a comunidade demonstra apoio ao trabalho desenvolvido pela associação, realizando a separação inicial dos resíduos em suas residências (VALDETE FIRMINA ROZA, 2021).

No tocante aos associados, cada um tem sua importância para a efetividade do processo produtivo, cada setor tem um nível de trabalho e todos precisam ser desenvolvidos para que seja um processo efetivo. Ou seja, cada um tem sua própria atividade específica, mas, nada impede que um associado troque (de forma ordenada) de atividade com outro, assim, todos sabem como funciona cada processo. Eles cumprem horários e metas gerais e o desempenho é percebido por setor, não individualmente. O processo de metas setoriais ainda está em desenvolvimento, contudo, as metas produtivas têm um único objetivo que é a destinação dos resíduos, logo, se há destinação semanal dos resíduos, as metas estão sendo alcançadas e, conseqüentemente, haverá um bom valor para ser dividido entre os associados. Já em relação ao senso comum entre os associados, infelizmente nem todos buscam o crescimento e o desenvolvimento da associação e, justamente por este motivo, há sim muita rotatividade. Quando proposto novos projetos, normalmente há uma resistência inicial por parte de alguns, mas com o tempo se engajam e colaboram. No tocante à prestação de contas, nem todos se interessam pelo assunto, apesar da prestação de contas ser feita em reunião para todos mensalmente, muitos querem apenas saber no final quanto vão receber (VALDETE FIRMINA ROZA, 2021).

Conforme exposto no referencial teórico, existem desafios comuns às entidades e organizações do terceiro setor, tais como, desafios burocráticos, captação contínua de recursos, apoio da comunidade, senso de objetivos e identidade comuns com os associados, entre outros.

Pode-se observar com o relato da entrevistada que as dificuldades encontradas pela gestão da ATLMARJOM estão relacionadas, em sua maior parte, com os associados. Consonante ao encontrado na literatura, a associação tem dificuldade no estabelecimento de metas e de indicadores individuais de desempenho; além disso, os associados têm dificuldade de adotar os objetivos da organização para si, gerando grande rotatividade de membros associados, os mesmos demonstram, inclusive, falta de interesse pela prestação de contas da associação, atendo-se somente aos seus interesses pessoais, ou seja, o valor monetário que receberão individualmente.

### **4.3 Impactos da profissionalização do terceiro setor**

No intuito de responder ao terceiro objetivo específico, procurou-se investigar se o emprego de ferramentas de gestão administrativa colaborou para a sustentabilidade e crescimento da organização.

Para tanto, buscou-se, por meio da entrevista, entender se a entrevistada tem conhecimento sobre o planejamento estratégico (PE), se há algum PE sendo executado atualmente. Para esses questionamentos, registraram-se as respostas expostas a seguir:

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que utiliza o planejamento para atingir objetivos, traçando principalmente metas para alcançá-los. Ele funciona praticamente como um roteiro que determina onde a empresa está, aonde quer chegar e quais são as ações necessárias para alcançar o que se deseja. Já foi executado alguns planejamentos na associação em conjunto com os estudantes de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Inclusive, o PE que temos atualmente, foi traçado junto com os estudantes. Entretanto, o PE que trabalhamos diz respeito ao processo desenvolvido pela associação, mas, não um PE voltado para gestão administrativa (VALDETE FIRMINA ROZA, 2021).

Percebe-se, através das respostas obtidas, que a entrevistada tem pleno conhecimento a respeito da ferramenta administrativa para planejamento estratégico, uma vez que sua percepção em relação ao propósito do PE relaciona-se com a literatura consultada.

A entrevistada mencionou ainda sobre planejamentos estratégicos realizados em conjunto com projetos de universidades locais, a partir desse assunto, questionou-se sobre os PEs aplicados na associação anteriormente, se os mesmos contribuíram efetivamente para o crescimento da associação, representando mudanças significativas nos seus processos. Para tais indagações, registraram-se as afirmações redigidas na sequência:

Com relação à efetividade dos planejamentos estratégicos aplicados anteriormente, acredito que a visão acadêmica sempre acrescenta algo novo para o nosso empreendimento. Conseguimos através destas intervenções com ferramentas administrativas, visualizar a produção de forma efetiva, melhorando significativamente nossa produção. Contudo, os planejamentos estratégicos até então executados, foram direcionados a gestão produtiva e não administrativa (VALDETE FIRMINA ROZA, 2021).

Observa-se pela resposta da entrevistada que, apesar da receptividade e aceitação, os planejamentos estratégicos aplicados na associação tiveram sua origem nos projetos universitários e não na gestão da ATLMARJOM. Os



mesmos foram desenvolvidos especificamente para melhorar a produção e representaram mudanças positivas. Entretanto, mesmo notando os ganhos do uso desta ferramenta administrativa, ele não foi empregado no setor administrativo, restringindo-se apenas ao setor produtivo.

Conforme exposto pela literatura consultada, a ausência de apoio técnico para implantação de um modelo de gestão singularizado à realidade da organização representa um obstáculo ao seu crescimento. Como visto anteriormente, Gama (2015) ressalta que as organizações que desdenham de uma administração profissionalizada perdem a oportunidade de ampliar suas atividades, limitando, inclusive, seus ganhos financeiros.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo analisou e sintetizou pesquisas e dados sobre a gestão nas organizações e entidades sem fins lucrativos, com o objetivo de responder qual a importância da profissionalização da gestão administrativa nas organizações do terceiro setor.

Com relação ao primeiro objetivo específico, percebe-se com a pesquisa realizada que as organizações do terceiro setor acreditam que, por não objetivarem o lucro, sua gestão administrativa deve ser distinta daquela utilizada nas empresas privadas. Nota-se, ainda, que essa visão acerca da gestão administrativa acaba resultando numa gestão financeira limitada ao pagamento e recebimento de contas.

Já no tocante ao segundo objetivo específico, observa-se que os conflitos de interesse dos associados e os da associação resultam na maior parte dos desafios encontrados pelas gestões das organizações do terceiro setor. Nota-se também que há terceirização do serviço burocrático nas organizações em que a estrutura administrativa é reduzida. Enquanto que a garantia da geração e/ou captação de recursos de forma constante, como também a obtenção do apoio das autoridades locais e da comunidade, asseguram maior tranquilidade para a gestão da organização.

Sobre o terceiro objetivo específico, percebe-se que, nas oportunidades em que as organizações recebem apoio técnico para aplicar ferramentas de gestão, o emprego das mesmas é bem sucedido, trazendo benefícios reais para

a organização. Contudo, observa-se que essas ferramentas são usadas pontualmente, em decorrência de um projeto de iniciativa externa, não objetivando necessariamente um planejamento estratégico de longo prazo.

Com isso, conclui-se que, para garantir a sustentabilidade e crescimento da organização, as instituições do terceiro setor devem aderir às mesmas técnicas de gestão das empresas privadas, profissionalizando sua gestão e adaptando as ferramentas administrativas à sua realidade.

Esta investigação contribuiu para evidenciar a importância da profissionalização da gestão administrativa nas organizações do terceiro setor. Revisou-se bibliograficamente artigos e materiais afins, no que diz respeito ao tema, o que oportunizou dimensionar o impacto da falta de apoio técnico na rotina da gestão administrativa. Diante disso, dada à importância do tema abordado, sugere-se, como continuidade desta pesquisa, a elaboração, em conjunto com a empresa objeto de estudo, de um planejamento estratégico de longo prazo, voltado para a gestão administrativa, mas vislumbrando a associação como um todo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES JUNIOR, M. D.; FARIA, M. V. C. M.; FONTENELE, R. E. S. Gestão nas Organizações do Terceiro Setor: contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos sociais. In: *XXXIII Encontro da ANPAD*. São Paulo. 19 a 23 de setembro de 2009.

BRASIL. *Constituição Federal. Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. *Lei n. 12.305*, de 2 de agosto de 2010. Política Nacional de Resíduos Sólidos [recurso eletrônico]. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara. 2012.

CARDOSO, U. C. *Associação*. Central de Negócios. Brasília: Sebrae, 2014

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DREHER, D. D. *Planejamento Estratégico Aplicado ao Terceiro Setor: um estudo de caso em uma instituição de educação especial no município de Criciúma-SC*. Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Criciúma, 2014.

DRUCKER, P. F. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas*. 2 ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1994. 166 p. *apud* DREHER, D. D. *Planejamento Estratégico Aplicado ao Terceiro Setor: um estudo de caso em uma instituição de educação especial no município de Criciúma-SC*. Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Criciúma, 2014.

EBSEN, K. S. *Contabilidade em Organizações do Terceiro Setor*. Monografia para o curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis. 2003.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Material da Universidade Estadual do Ceará – UEC, Fortaleza: 2002.

FURTADO, I. *Terceiro Setor Dificuldades e Deficiências na Gestão Organizacional do Terceiro Setor: um estudo de caso na Sociedade Grupo Voluntários da Esperança*. Trabalho de Conclusão de Estágio em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis. 2007.

GAMA, W. *Gestão no Terceiro Setor: estudo de caso a associação Acredihtar*. Trabalho de Qualificação em Administração. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA. Assis (SP): 2015.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

**Para entendimento sobre como se dá a estrutura organizacional administrativa na ATLIMARJOM, fez-se a seguinte entrevista:**

1. Qual sua formação acadêmica?
2. Há quanto tempo está envolvida com a ATLIMARJOM?
- 1.3 Quantas pessoas estão envolvidas no processo administrativo?
- 1.4 Quais os cargos? E como as pessoas são escolhidas?
5. É por tempo determinado?
- 1.6 São voluntários? Recebem alguma compensação financeira pelo trabalho?

**Para compreensão acerca de como é feita a gestão administrativa, fez-se os seguintes questionamentos:**

- 1.7 Como funcionam a gestão de contas a pagar e a receber? Planilhas? Sistema?
- 1.8 Há planejamento financeiro para o pagamento de contas?
9. A contabilidade é feita local ou terceirizada?
- 1.10 Há algum processo de auditoria de contas?

- 1.11 Os associados tem algum “poder de voto” sobre a gestão financeira e administrativa?
- 1.12 Qual a diferença da ATLMARJOM (associação) para uma cooperativa?
- 1.13 Você sabe a qual setor econômico a Atlimarjom pertence?
- 1.14 Você acredita que a gestão feita é igual em uma empresa privada? Por quê?

**Para entender quais são os desafios da Gestão no Terceiro Setor e se são os mesmos vivenciados na ATLMARJOM fizeram-se as seguintes interrogações:**

- 2.1 A documentação administrativa representa algum empecilho? É realizada onde?
- 2.2 Há dificuldade em captar recursos de forma contínua?
- 2.3 Há apoio do poder público local e da comunidade?
- 2.4 Os associados têm um mesmo nível de atividade/serviço?
- 2.5 Eles cumprem horários ou metas?
- 2.6 Vocês têm algum sistema de medida de desempenho? Como sabem que as metas foram alcançadas? Há alguma dificuldade nisso?
- 2.7 Os membros associados têm os mesmos objetivos de crescimento?
- 2.8 Há muita rotatividade?
- 2.9 Há colaboração mútua entre os associados nos novos projetos?
- 2.10 Os associados se interessam pela prestação de contas administrativas?
- 2.11 Há algum outro ponto que represente dificuldade na gestão que gostaria de pontuar?

**Para compreender quais são os reais impactos da profissionalização da gestão no terceiro setor, buscou-se investigar os seguintes pontos:**

- 3.1 Você conhece o conceito de planejamento estratégico (PE)? Pode fazer uma breve explicação?
- 3.2 Existe algum PE traçado para a ATLMARJOM sendo executado no momento? Com metas, objetivos e um plano de ação, esclarecidos e alinhados com o propósito e com as oportunidades e ameaças da ATLMARJOM?
- 3.3 Você acredita que as intervenções acadêmicas, com estudos e orientações administrativas que já foram realizadas com a associação, contribuíram em algo para o crescimento e sustentabilidade da ATLMARJOM? Por quê?
- 3.4 Vocês conseguiram absorver algum planejamento estratégico realizado por esses estudos na rotina da associação? Se não conseguiram, acredita que qual tenha sido o problema?
- 3.5 As identificações de pontos fortes e fracos (Matriz SWOT) que já foram realizadas em estudos representaram alguma contribuição efetiva? Por quê?
- 3.6 Você acredita que, de alguma maneira, esses projetos contribuíram para a gestão administrativa (na atual ou nas gestões passadas) para profissionalizar a gestão? Como?

## **ANÁLISE SWOT PARA A PRODUÇÃO DE CACAU (*THEOBROMA CACAO* L.) EM TOMÉ-AÇU/PA**

### **SWOT ANALYSIS FOR THE PRODUCTION OF COCOA (*THEOBROMA CACAO* L.) IN TOMÉ – AÇU / PA**

Myrella Katlhen da Cunha de Araujo  
Ramon Rene de Cristo Silva  
Agnes de Souza Costa

#### **RESUMO**

O cacau é uma das espécies mais cultivadas no norte do Brasil, no entanto, enfrenta limitações relativas ao processamento das amêndoas produzidas e a crescente demanda mundial pelo produto. Dessa forma, o estudo busca verificar as condições de participação dos intermediários, e possíveis melhorias durante o processo produtivo do cacau em Tomé-Açu/PA diante a perspectiva dos intermediários locais. Foram realizados levantamento literário e relatos sobre o cacau produzido, para compor um questionário fechado sobre a matriz (SWOT) e 4 intermediários foram entrevistados. Em seguida, através da determinação de notas para a matriz, conforme o grau de importância, foi possível o cruzamento dos dados. Os agentes intermediários avaliaram a conservação de recursos naturais de maior relevância como oportunidade de troca de conhecimentos (média de 87,5%), o que é importante para melhores tecnologias pós-colheita (68,75%). A Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu (CAMTA) também foi importante para a renda, cultura e conservação e união dos cooperados. Ainda, há a necessidade de investimento em tecnologia, dando atenção ao processamento da amêndoa.

**Palavras-chave:** Cacau. CAMTA. Tomé-Açu.

#### **ABSTRACT:**

Cocoa is one of the most cultivated species in northern Brazil, however, it faces limitations related to the processing of the produced almonds and the growing world demand for the product. Thus, the study seeks to verify the conditions of participation of intermediaries, and possible improvements during the cocoa production process in Tomé-Açu/PA from the perspective of local intermediaries. Literary survey and reports on the cocoa produced were carried out to compose a closed questionnaire on the matrix (SWOT) and 4 intermediaries were interviewed. Then, by determining grades for the matrix, according to the degree of importance, it was possible to cross-reference the data. Intermediate agents assessed the conservation of natural resources of greater relevance as an opportunity to exchange knowledge (average of 87.5%), which is important for better post-harvest technologies (68.75%). The Mixed Agricultural Cooperative of Tomé-Açu (CAMTA) was also important for the income, culture and conservation and union of the cooperative members. Still, there is a need for investment in technology, paying attention to almond processing.

**Keywords:** Cocoa. CAMTA. Tomé-Açu.

#### **INTRODUÇÃO**

O Brasil é o sétimo maior produtor de amêndoas de cacau, com 4% da produção mundial. No entanto, apresenta dificuldades quanto ao processamento do cacau, visto que apesar de processar na origem mais da metade do cacau, é

processado em regiões não produtoras, por tradicionais fabricantes de chocolate. No qual, a Europa processa 37% e os EUA 8% do volume mundial (Leite, 2018).

De acordo com Frank *et al.* (2017) o Brasil ocupa a 5ª posição no ranking mundial com fundamental qualidade do cacau produzido, título de Cacau de Excelência e melhor cacau da América Latina na categoria cacau chocolate. Fundamentado pela exigência dos consumidores na busca por condições que proponham práticas sustentáveis na produção do cacau e chocolate, garanta qualidade de vida ao produtor e conservando o meio ambiente (SILVA *et al.*, 2018).

Contudo, o pequeno produtor acaba limitado a repassar as amêndoas produzidas aos intermediários. Os intermediários formam lotes homogêneos de amêndoas de cacau para comercialização com as processadoras, que no estado do Pará além de intermediários locais, há cooperativas de cacau fazendo esse papel (Leite, 2018). Bem como, limitações enfrentadas com o controle de pragas e doenças e o monopólio dos preços pelos atravessadores (Silva *et al.*, 2009).

Dessa forma, podem ser utilizadas ferramentas de apoio à tomada de decisão, como a Matriz SWOT, útil para o planejamento de fatores nem sempre fáceis de quantificar para comparação. O intuito da matriz SWOT é analisar os fatores externos (Oportunidades e Ameaças) e internos (Forças e Fraquezas) caracterizando o ambiente determinado para o estudo e obter resultados para a tomada de decisões (Fiorot & Campos, 2016).

Com isso, considerando que a cacauicultura é realizada principalmente em países em desenvolvimento, advindo da produção de pequenos agricultores cujas práticas se encontram defasadas. Estas ferramentas tornam-se eficientes, uma vez que há a necessidade de melhorar aspectos de planejamento de produção até o beneficiamento do que é produzido na região norte brasileira.

Com as dificuldades encontradas no Pará relativos ao processamento das amêndoas produzidas e a crescente demanda mundial pelo produto, o estudo busca verificar as condições de participação dos intermediários e possíveis melhorias durante o processo produtivo do cacau na região norte.

Portanto, o intuito da presente pesquisa foi analisar a atual produção de cacau do município de Tomé-Açu/PA, diante aos fatores internos e externos da produção em função da perspectiva dos agentes intermediários locais.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 PANORAMA DA PRODUÇÃO DE CACAU NA REGIÃO NORTE

O cacauero (*Theobroma cacao*) é uma espécie nativa da Amazônia, originário das regiões do Peru e Colômbia nas encostas da cordilheira andina. No Brasil, observado expressivamente vegetando na floresta amazônica (OLIVEIRA, 2016).

A planta é cultivado em países como África, América, Ásia e Oceania, com maior produtor da amêndoa o continente africano, dispendo de 66% do cacau mundialmente colhido entre os anos de 1994 e 2014 (Silva *et al.*, 2018), passando de 18% do total brasileiro de cacau em 2005 para 53% em 2018 (Leite, 2018).

Na década de 70 o Brasil foi considerado mundialmente o segundo maior produtor de cacau, mas com a disseminação do fungo (*Moniliophthora perniciosa*) na região da Bahia causou um decréscimo da produção, passando a ocupar a quinta posição mundial. Mesmo com o declínio, e conseqüente queda do valor do produto no comércio internacional, ainda é um dos principais contribuidores no panorama da cultura (MARROCOS *et al.*, 2018).

Em contrapartida, Trzeciak *et al.* (2018) alega que a atividade ainda tem oscilações de valor comercial na região transamazônica, agravados por sua venda como *commodities* e o manejo inadequado. O cacau é uma das espécies mais cultivadas no norte do país e sinônimo de desenvolvimento agrícola em Tomé-Açu/PA, dado ao estilo inovador de produção em Sistemas Agroflorestais de Tomé-Açu (SAFTA's) e a produção escoada pela Cooperativa Agrícola mista de Tomé-Açu – CAMTA, principal meio de exportação para a produção de chocolate (Araujo *et al.*, 2018).

De acordo com Barros *et al.* (2009) relatórios da CAMTA apresentam registros de plantios de cacau desde 1974 em Tomé-Açu, sendo a cultura plantada há mais tempo no município. A cooperativa incentiva o cultivo consorciado entre frutíferas nos sistemas agroflorestais, evitando monocultivos no município. Assim, o cacau é geralmente cultivado em consórcio com a pimenta-do-reino, para que com a morte das pimenteiras haja sua substituição (Frazão *et al.*, 2005), que segundo Utomo *et al.* (2016) seu cultivo pode ser

realizado de forma sustentável, ao conservar o solo, recursos florestais e hídricos e proteger a biodiversidade.

De acordo com a CAMTA (2016), a cooperativa de fomento agrícola foi oficialmente fundada em 1949. Após diversas adversidades que comprometiam seu desempenho, criaram o sistema agroflorestal. Um modelo sustentável de cultivo com a presença de diferentes espécies em uma mesma área. Além disso, a CAMTA possui 131 cooperados e mais de 1.800 pequenos produtores, dispondo de programas de capacitação e projetos que garantem aproximadamente 10 mil empregos diretos e indiretos no município.

## 1.2 CADEIA PRODUTIVA DO CACAU

A venda das amêndoas de cacau (*Theobroma cacao* L.) pode ser realizado pelos intermediários. Uma vez que exercem a função de armazenar o produto estabelecendo relações de compra e venda e designando o produto ao comprador final (Vegro *et al.*, 2014).

No entanto o processo produtivo do cacau é oneroso, devido a condições como o processamento das amêndoas, que ocasionalmente o pequeno produtor tomeaçense repassa ao atravessador, agregando baixo valor de mercado ao produto.

Processamento que é realizado após o pré-processamento, a fim de adquirir a matéria-prima para a produção de chocolate e de produtos como liquor, manteiga/gordura, pó e sua fabricação propriamente (COHEN *et al.*, 2003).

O estudo de Efraim *et al.* (2011) demonstra a importância do processamento para a produção de liquor e cacau em pó. O pré-processamento dessas amêndoas etapas do processamento de chocolate são realizadas com objetivo de subtrair a sensação e formação do sabor. Porém, algumas condições estabelecidas durante os processos tradicionais de processamento de cacau e derivados foram verificados como possível fonte de perda dos compostos fenólicos, como demonstra Efraim *et al.* (2010) a influencia sobre a qualidade do produto o uso de diferentes tempos de fermentação e tipos de secagem como etapas de processamento.

Por sua vez, essas etapas realizadas por indústrias processadoras tem reduzido o tempo de fermentação do produto, de 6 a 7 dias para 2 a 3 dias,



ocasionando a baixa qualidade dos produtos de cacau e problemas tecnológicos para o processamento industrial (EFRAIM et al., 2010).

Além disso existem as dificuldades de processamento das amêndoas de cacau. Leite (2018) identificou que o maior número de parques industriais está nas regiões Sudeste e Sul brasileiro. Em geral, composto por empresas globais, como Nestlé e Mondelez.

O estudo de Silva et al. (2017) também relata que em 2011 96% do processamento de cacau foi limitado a apenas quatro indústrias: Cargill, ADM Jones, Barry Callebaut e Delfi Cacau, detidas pela Bahia (GONÇALVES et al., 2010), o que dificulta o acesso ao processamento do produto paraense, condição agravada ao considerar o pequeno agricultor regional.

Nessa perspectiva, a região da Bahia detem tecnologias semelhantes as utilizadas pelas regiões Sul e Sudeste brasileiro, suas potenciais concorrentes. Não apenas, prima pelo controle de qualidade, como também informações tecnológicas de mercado para maior capacidade de produção, visando como mercado os maiores centros urbanos estaduais, nacionais e do exterior. Bem como, conta com a utilização de maquinário e equipamentos propriamente de origem brasileira, com tecnologias superiores as da África (GONÇALVES et al., 2010).

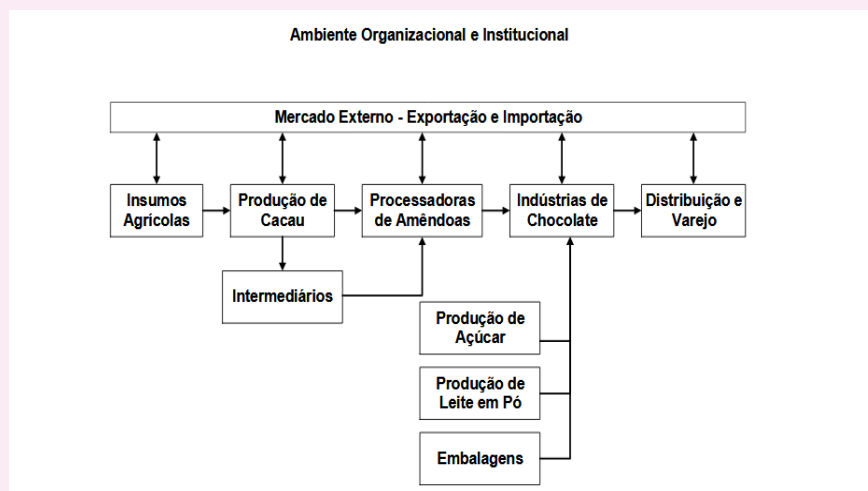
Ainda assim, os canais de comercialização de cacau na Bahia tem como segundo elo principal na cadeia produtiva os agentes intermediários, posteriormente, como terceiro elo as indústrias de processamento de amêndoas (BEGIATO et al., 2009).

Nesse sentido, os produtores baianos vendem o cacau produzido diretamente aos denominados partidistas, médios e grandes intermediários, que não processam o cacau, e a indústrias de processamento de amêndoas. Os partidistas (pequenos intermediários do mercado informal) compram pequena quantidade de amêndoas e revendem a outros intermediários. Já os intermediários de maior porte, possuem escritórios de compra e venda nos pontos produtores e maior potencial de barganha junto aos compradores (BEGIATO et al., 2009).

Mesmo assim, outro problema é a necessidade de transporte do que é produzido no estado do Pará para a Bahia para processamento das amêndoas, dificultando a produtividade e condições monetárias, preço pago ao produtor.

Condição que pode ser observada na cadeia produtiva do cacau, como expresso na figura 1.

**Figura 1:** Cadeia produtiva do cacau e chocolate



**Fonte:** Leite (2018).

As indústrias de processamento do cacau estão divididas em: processadoras de amêndoas de cacau e a indústria que desenvolve o chocolate (BEGIATO et al., 2009). Etapa de expressiva receita, levando em conta que no ano de 2014 cerca de 42% dos ganhos voltados a indústria de processamento foram: à produção de liquor, 23% manteiga de cacau, 28% cacau em pó, e 7% aos outros produtos. Na indústria de chocolate, o retorno gerado por bombons e chocolates em barra representou 48% dos ganhos, e os grupos de outros doces não contendo chocolate, compreendeu 27% dos lucros, 15% achocolatados em pó e outros 10% aos produtos contendo chocolate (SILVA et al., 2017).

O estudo de Silva et al. (2009) propõe discutir e incentivar a formação de cooperativas para melhorar a produção do cacau orgânico, organização interna dos agricultores, escoar a produção, agregar valor e se livrar dos atravessadores que monopolizam o preço do produto no comércio local. Com o estudo, além de buscar respostas quanto as dificuldades de processamento do cacau, as variáveis regionais levantadas são verificadas mediante a óptica dos atravessadores.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 LOCAL DE ESTUDO**

O presente estudo foi conduzido no Município de Tomé- Açu/PA, localizado em coordenadas geográficas de (Latitude: 2° 24' 53" Sul, Longitude: 48° 8' 60" Oeste). O município de acordo com o IBGEa (2019) possui população estimada em 2018 de 62.854 pessoas e densidade demográfica em 2010 de 10,98 hab/km<sup>2</sup>.

Tomé-Açu/PA apresenta clima quente e úmido, do tipo Ami conforme a classificação de Köppen, chuvoso e de pequena estação seca. Com solos predominantes o Argissolo Amarelo Distrófico e o Latossolo Amarelo Distrófico. Solos de boas características físicas e fácil manejo a práticas agropecuárias, no entanto, de baixa disponibilidade nutricional as culturas (Valente et al. , 2014). Além disso, Tomé-Açu tem grandes áreas monocultoras de dendê (Nahum & Malcher, 2012) e caráter duradouro de cultivar espécies consorciadas e/ou em sistemas agroflorestais (MENDES, 2003).

### **2.2 CARÁTER DA PESQUISA**

A pesquisa foi de caráter exploratório, pois de acordo com Cooper e Schindler (2016) demonstra potencial em situações que não há clareza no problema observado, assim descoberto durante ao estudo. Pode ser utilizado desde condições simples a elaboradas. Além de ser valioso pela rapidez e economia na pesquisa.

### **2.3 COLETA DE DADOS**

Os dados foram obtidos em duas etapas de acordo com o estudo de Trzeciak *et al.* (2018). A primeira etapa foi realizada a partir do levantamento de informações literárias e relatos sobre o cacau regional por alunos e professores do curso de Engenharia Agrícola da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), Campus Tomé-Açu/PA. Posteriormente, foi produzido um questionário fechado com 20 questões, em julho de 2019, compreendendo desde a qualidade do produto até aspectos organizacionais de produção, como descreve a Tabela 1. Adicionalmente, compondo 5 variáveis para cada

quadrante da matriz (SWOT). Outrossim, a sigla SWOT é proveniente dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (Fiorot & Campos, 2016), funcionando como ferramenta de planejamento e tomada de decisões presentes e futuras das organizações (FERNANDES *et al.*, 2017).

A pesquisa foi de caráter quanti-qualitativo, que é um procedimento de coleta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas. Tal interação mista possibilita melhores análises na pesquisa (Paranhos *et al.*, 2016).

Ademais, contou com 4 intermediários (vendedores/atravessadores do produto), com 4 visitas em julho de 2019. Logo, foram agregadas notas de 1 a 4 em função de cada quadrante da matriz, no qual 1: sem relevância, 2: pouco relevante, 3: relevante e 4: muito relevante. As questões levantadas estão dispostas na Tabela 1.

**Tabela 1** Forças e Fraquezas (ambiente interno), Oportunidades e Ameaças (ambiente externo) da produção de cacau em Tomé-Açu/PA, 2019.

<b>Interno</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
A Amêndoa de boa qualidade;	A Resistência dos produtores a incorporar novas práticas;
B União dos cooperados da empresa;	B Dificuldades dos produtores em adaptar-se as exigências de qualidade da empresa;
C Conservação de recursos naturais, com os SAFTA's;	C Necessidade de produtores de implementar tecnologias pós-colheita do cacau;
D Infraestrutura ofertada pela cooperativa durante os processos de obtenção do produto;	D Solo com baixa capacidade de nutrientes;
E Organização de tarefas e execução de atividades.	E Manejo de pragas e/ou doenças na região.
<b>Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
A Localização geográfica (IG);	A Dificuldade de obtenção de insumos agrícolas na região;
B Selos de qualidade do produto com reconhecimento nacional e internacional;	B Criação de outra cooperativa do mesmo ramo;
C Oportunidade de troca de conhecimentos, entre o produtor e o meio acadêmicos;	C Intempéries edafoclimáticas que podem ocasionar doenças e/ou pragas;
D Extensão territorial do local de produção;	D Dificuldades em suprir o volume de produto exigido pelas empresas compradoras;
E Benefícios culturais a região, atraindo turistas.	E Dificuldade dos agricultores em atender os padrões de qualidade.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

## 2.4 DELINEAMENTO DA MATRIZ SWOT

As variáveis foram subdivididas entre o ambiente interno e externo, foram submetidos ao método cruzado da Matriz SWOT, que assim como na pesquisa de Trzeciak *et al.* (2018) cruzou oportunidades e as ameaças externas à organização as suas forças e fraquezas, formando uma matriz com quatro células, apontando um curso de ação específico.

O cruzamento foi realizado em: Forças x Oportunidades; Fraquezas x Oportunidades; Forças x Ameaças; e Fraquezas x Ameaças, em decorrência das médias das notas de importância. A fim de verificar a relação entre os elementos dos ambientes (interno e externo) provenientes da matriz SWOT foi feito o somatório individual dos valores das linhas e das colunas. Com isso, as linhas e colunas com maiores resultados representavam maior importância em função dos participantes.

## 3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise SWOT que demonstrou eficiência ao verificar diferentes atributos qualitativos e auxiliar na tomada de decisões de trabalhos como Moraes *et al.* (2015), Marrocos *et al.* (2018) e Mattia *et al.* (2018), foi aplicada com atravessadores do município estudado e obteve os valores dispostos na Tabela 2. Dessa maneira, os agentes intermediários avaliaram a conservação de recursos naturais, os SAFTA's, como força de maior relevância em função da oportunidade de troca de conhecimentos entre o produtor e o meio acadêmico na produção de cacau local, com média de 87,5%. Reiterando a ideia de Mata *et al.* (2013) referente a interação entre estudantes e a comunidade como valorosa, pela possibilidade de troca de conhecimentos, saber empírico e científico.

Uma condição que também se aplica quanto as necessidades de melhores tecnologias pós-colheita dos produtores e a oportunidade de trocar conhecimentos com a comunidade acadêmica, representou 68,75% de relevância. Essa condição deve ser verificada pois apenas 50% dos produtores possuem estruturas de galpões, todavia utilizados geralmente para armazenar

equipamentos e insumos agrícolas. Bem como a 13,89% dos produtores possuem cocho e condições de fermentar o cacau, e com a conseqüente baixa qualidade, o produto é desvalorizado (Frazão *et al.*, 2005).

Tal processo de fermentação normalmente é realizada em caixotes por sete dias com revolvimentos diários manualmente (Silva *et al.*, 2018). Com a fermentação da massa de cacau, as sementes são colocadas e espalhadas em lonas para secar através da ação direta dos raios solares. As amêndoas são revolvidas por um rodo para expor igualmente à radiação solar, proporcionando a uniforme perda de umidade (Mata *et al.*, 2013). Processo demorado que pode levar dias para diminuir a umidade das sementes, pois conta com boas condições climáticas e apresenta dificuldades de manejo.

De posse disto, é válido elucidar que características genéticas do cacau, operações de processamento advindas desde a propriedade produtora (colheita, fermentação e secagem), e as operações de processamento do chocolate, como: moagem, conchagem e temperagem, influenciam diretamente na qualidade final do produto de interesse das indústrias de chocolate (COHEN *et al.*, 2013).

Apesar das entraves mencionadas, muitos estudos como de Aprotosoie *et al.* (2015); Lima *et al.* (2015); Sales e Cândida (2016); Venial *et al.* (2017) e Araujo *et al.* (2018) vem sendo desenvolvidos a fim de melhorar a qualidade desde a produção até o armazenamento do produto.

Além disso, as relações de resistência dos produtores a novas práticas agrícolas e dificuldades de acesso a insumos agrícolas (50%). Apesar da baixa relevância entre as variáveis, segundo Tricaud *et al.* (2016) é ocorrente a resistência dos agricultores a novas práticas, podendo levar a inúmeros fracassos, pois consideram apenas o saber tradicional.

Em virtude dos insumos, Silva *et al.* (2018) destaca que o baixo investimento na cultura poveniente da variabilidade de preços internacionalmente pode inferir na aquisição dos insumos e uso de boas práticas pelos agricultores, e resultando em um produto de má qualidade.

Ainda, as intempéries edafoclimáticas (relativas ao clima e ao solo) que corroboram com a disseminação de doenças e/ou doenças podem influenciar diretamente na conservação dos recursos naturais do município, representando 81,25%. Todavia, o estudo de Oliveira *et al.* (2018) demonstrou baixa incidência

de pragas em Sistema Agroflorestal (SAF), pois conforme Kabashima et al. (2009) a diversidade biológica dos Sistemas Agroflorestais contribuem com a menor incidência de pragas e doenças vegetais, além de auxiliar na manutenção dos processos ecológicos. Nesse contexto, os intermediários se encontram na perspectiva de problemas climáticos ou de outro gênero, no qual os produtores não apresentam produção satisfatória e é necessário penhorar a próxima safra (Vegro *et al.*, 2014).

No entanto, foi pouco relevante (50%) o enlace entre o solo de baixa capacidade nutricional e as dificuldades em suprir o volume do produto exigido pelos compradores. Apesar de Valente *et al.* (2014) caracterizar os solos da região de Tomé-Açu como de baixa fertilidade, essa condição pode ser corrigida pelo uso de nutrientes e práticas sustentáveis. Para isso, denota-se a importância dos SAF's na região, que beneficiam as interações ecológicas e auxiliam na restauração e preservação do solo (Camargo *et al.*, 2019). Demonstrando a necessidade de conhecimento a práticas sustentáveis e o investimento em tecnologias pós-colheita.

**Tabela 2** Valores percentuais obtidos pela matriz SWOT entre o cruzamento das variáveis: Forças x oportunidades; Fraquezas x Oportunidades; Forças x Ameaças; e Fraquezas x Ameaças, 2019.

		<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Oportunidades</b>	A	75%	56,25%
	B	75%	56,25%
	C	87,5%	68,75%
	D	68,75%	56,25%
	E	43,75%	43,75%
<b>Ameaças</b>	A	56,25%	50%
	B	68,75%	50%
	C	81,25%	62,5%
	D	62,5%	50%
	E	56,25%	62,5%

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

Outro forte, contou com (75%) a amêndoa de boa qualidade em vista das oportunidades proporcionadas pelo Índice de localização geográfica (IG). Visto que o cultivo do cacau e o manejo em sistemas agroflorestais adotado no

município, tomaram proporções a fim de obter a certificação IG - indicação geográfica no município. Dessa forma, o intuito é a regulamentação do uso e indicação de origem, conforme designa a Lei n. 9279, de 14 de maio de 1996 e do INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Além de auxiliar e orientar os produtores de cacau, garantir a biosegurança do produto, garantia agroflorestal e responsabilidade social (Lemos *et al.*, 2016), assim concedido em janeiro de 2019 (INPI, 2019).

O estudo de Teixeira Neto *et al.* (2018) afirma que na região de Linhares (ES) o registro de IG proporcionou visão aos produtores, no entanto, a qualidade determinada é difícil de atingir. Uma das dificuldades é levar entendimento ao produtor e capacitá-lo. Porém, com o IG o intuito é propor melhores condições econômicas, organização, inovação e normatização dos processos de produção, inclusão econômica local no mercado nacional e internacional e a inclusão social de regiões periféricas.

Em adição, foi verificada a união dos cooperados da CAMTA como um forte, em detrimento a obtenção de selos de qualidade do produto, garantindo o reconhecimento da cooperativa em âmbito nacional e internacional. Isso é atribuído ao papel da cooperativa como suporte aos cooperados, melhores condições de vida e valorização do trabalho, contemplado pela participam dos indivíduos durante as decisões (Gaier *et al.*, 2019).

Ademais, o cooperativismo pode ser fundamental à cadeia agroalimentar, influenciando na mobilização e adequação da produção do agricultor às exigências do mercado (Cruvinel *et al.*, 2018). Possível alternativa para frear a lógica dos atravessadores de comprar barato e vender caro após acrescentar alguns poucos serviços de rebeneficiamento (Vegro *et al.*, 2014). Bem como descreve a pesquisa de Abramovay (1998) para os pescadores de Pernambuco, que com a dispensa dos agentes intermediários conseguiram elevar seu capital e os ganhos a partir da atividade.

A boa infraestrutura oferecida pela cooperativa local durante os processos de obtenção das amêndoas apresentou relevância de 68,75% quanto à extensão territorial do local produtor. Dessa maneira, embora ocorra maior produção devido a uso de tecnologias, a falta de infraestrutura adequada pode interferir no atendimento a demanda (Pelentir & Santos, 2016). Condição que salienta a necessidade de investimentos no processamento do cacau produzido, ainda que



a CAMTA exerça função importante na diminuição de atuação dos atravessadores.

Sob a perspectiva dos intermediários, a infraestrutura da cooperativa para obter o cacau tem pouca relevância (62,5%) em meio as dificuldades de suprir a demanda do mercado. Talvez, justificado pela situação atual em que o Brasil tem produzido cacau em larga escala e exportado para países como Argentina e os Estados Unidos (Frank et al. , 2017). Com isso, o IBGEb (2019) reitera que a região norte deteve a segunda maior lavoura de cacau com (185.898 ha de área plantada) no Brasil e apontou (139.152 ha de área colhida) no ano de 2018. Logo, a demanda ainda tem sido suprida, todavia deve-se atentar ao cenário mundial e a crescente busca pelo produto.

Embora, as dificuldades dos produtores em se adaptar a qualidade exigida do produto com a ameaça de uma nova cooperativa agrícola (50%) apresentarem pouca relevância, a união dos cooperados da CAMTA demonstrou relevante ameaça de criação de outra cooperativa (68,75%). Todavia, o município de Tomé-Açu conta com outras pequenas cooperativas, em geral apoiadas pela CAMTA, não representando uma ameaça local. Nesse sentido, conforme Pizzio *et al.* (2018) a criação de cooperativas promove a geração de renda pela produção e comercialização dos produtos, além do mais, a união desses cooperados pode movimentar a socioeconômico local e garantir os direitos dos envolvidos.

Foi verificada também a baixa relevância da organização de tarefas e execução de atividades oportuna a benefícios culturais a região ao atrair turistas (43,75%). Em contrapartida, a criação de oportunidades voltadas à exploração no âmbito econômico em função da biodiversidade e negócios, contribui para o turismo (Valente & Mielke, 2017). Desse modo, a cooperativa além de gerar renda no município, contribui na atração turística. Sobretudo, o estudo de Nunes e Bastos (2018) corrobora ao concluir que a cadeia produtiva do cacau influencia positivamente o turismo na região transamazônica, garantidos pela identidade histórica e cultural do local.

Apesar do histórico do município com o controle de pragas e doenças, como anteriormente mencionado, tal manejo teve baixa relevância com as dificuldades em atender os padrões de qualidade (62,5%). Porém, os cultivos japoneses de pimenta-do-reino (*Piper nigrum* L.) em 1920, que alavancaram a economia local,

sofreram com a disseminação de uma doença fúngica, a (*fusariose*), que afetou a produção e os agricultores locais para restabelecer a produção, passando a desenvolver atividades como pecuária e a fruticultura (Bolfe & Batistella, 2011).

Embora notórias as alternativas inseridas para controle de pragas e/ou doenças que são propostas pelos SAFTA's, o estudo de Frazão et al. (2005) aponta situações de pós-colheita a serem melhoradas desde os processos de fermentação até o beneficiamento do produto, sendo necessários mais estudos na área.

A relação de menor relevância (43,75%) foi o manejo de pragas e/ou doenças na região como fraqueza em relação aos benefícios culturais da região ao atrair turistas. Considerando de acordo Bolfe e Batistella (2011) uma condição histórica do município como produtor de cacau por japoneses, embora existentes esses fatores comprometam a produção, observa-se desde a implantação da cultura na região o desígnio de alternativa de produção a pimenta-do-reino e o recebimento de incentivos estatais para fomento da cultura (Tafner Junior & Silva, 2014). Nessa perspectiva a cooperativa local tem realizado a manutenção da cultura e incentivado as práticas sustentáveis.

Por fim, embora a pesquisa da pesquisa de Mendes (2003) apontar que (72,7%) dos produtores agrícolas encaminhe os produtos para a cooperativa vinculada (CAMTA), (9,1%) necessitam de atravessadores para a prática da comercialização.

Não somente a região Norte sofre de problemas relacionados ao repasse de sementes e processamento do produto. Na região Nordeste, é evidente a transação comercial fortemente feita por agentes intermediários na época de funcionamento da indústria, mas, baseada no preço da empresa e sem respaldo formal dos envolvidos (GONÇALVES et al., 2010).

Mas o que atribui ao estado da Bahia a maior produção brasileira de cacau é a infraestrutura de comercialização das amêndoas existência de indústrias de processamento (BEGIATO et al., 2009). Ademais, apesar do papel desempenhado pelos intermediários na região, é notória a necessidade de instalações de processamento do produto no Pará, uma vez que o cenário brasileiro possui intensa participação paraense a produção cacauera (Leite, 2018).

## 4 CONCLUSÕES

O uso da ferramenta Matriz Swot possibilitou verificar aspectos de gestão do cacau no município pela perspectiva dos atravessadores, possibilitando a análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças a potencialização da espécie no espaço paraense. Visualizando o processo na cadeia produtiva como oneroso, devido às limitações de repasse aos atravessadores no município, no tocante a agricultores não vinculados as cooperativas de Tomé-Açu.

Dessa forma, para melhores resultados durante a produção do cacau demonstra a necessidade de investimento em tecnologia, dando atenção ao processamento da amêndoa.

Além disso, apresenta a cooperativa CAMTA como promotora de renda e empregos no município, atuado na manutenção cultural e incentivando práticas sustentáveis. Além de propor melhores condições de intercâmbio de conhecimentos entre a universidade e os cooperados.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. *Agricultura Familiar e Desenvolvimento Territorial*. **Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária**, 28(1), 49-67. 1998.

APROTOSOAIE, A. C., LUCA, S. V., & MIRON, A. *Flavor Chemistry of Cocoa and Cocoa Products - An Overview*. **Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety**, 15(1), 73–91. 2015.

ARAUJO, M. K. C., SILVA, R. R. D. C., ANTUNES, A. M., & SILVA, M. A. P. *Protótipo para caracterização física das sementes do cacaueiro (Theobroma cacao L.)*. **Revista energia na agricultura**, 33(4), 385-390. 2018.

BARROS, A. V. L., HOMMA, A. K. O., TAKAMATSU, J. A., TAKAMATSU, T., & KONAGANO, M. *Evolução e percepção dos sistemas agroflorestais desenvolvidos pelos agricultores nipo-brasileiros do município de Tomé-Açu, estado do Pará*. **Amazônia: Ciência & Desenvolvimento**, 5(9), 121-151. 2009.

BEGIATO, G. F., SPERS, E. E., CASTRO, L. T., NEVES, M. F. *Análise do sistema agroindustrial e Atratividade dos Vales do São Francisco para a cacauicultura irrigada*. **Custos e @gronegocio on line**, 5(3), 55-87. 2009.

- CAMARGO, G. M., SCHLINDWEIN, M. M., PADOVAN, M. P., & SILVA, L. F. *Sistemas Agroflorestais Biodiversos: Uma Alternativa para Pequenas Propriedades Rurais*. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, 15(1), 34-46. 2019.
- COHEN, K. O., LUCCAS, V., SOUSA, M. V., JACKIX, M. N. H. *Processamento Tecnológico das Amêndoas de Cacau e de Cupuaçu*. **Embrapa Amazônia Oriental**. Belém, PA, pp. 39 (Documentos, 178). 2003.
- LEITE, P. B., LANNES, S. C. S., RODRIGUES, A. M., SOARES, F. A. S. M., SOARES, S. E., BISPO, E. S. *Estudo reológico de chocolates elaborados com diferentes cultivares de cacau (Theobroma cacao L.)*. **Brazilian Journal of Food Technology**, 16(3), 192-197. 2013.
- COOPER, D. R., & SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. (12a ed.) McGraw Hill Brasil, 712. 2016.
- Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu [CAMTA] (2016). **Institucional: Nossa história**. Disponível em: <<http://www.camta.com.br/index.php/pt/institucional>>. Acesso em: jul. 2019
- CRUVINEL, E. B. F., CAVALCANTE, D. F. S., GOMES, R. M., OLIVEIRA, M. S., SANT'ANA, R. L., & GOMES, K. B. P. *A Relação entre Cooperado e Cooperativa: Um Estudo de Caso da Cooperativa Rede Terra*. **Revista Eixo**, 8(3), 12. 2018.
- EFRAIM, P., PEZOA-GARCÍA, N. H., JARDIM, D. C. P., NISHIKAWA, A., HADDAD, R., EBERLIN, M. N. *Influência da fermentação e secagem de amêndoas de cacau no teor de compostos fenólicos e na aceitação sensorial*. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, 30(1), 142-150.
- EFRAIM, P., ALVES, A. B., JARDIM, D. C. P. *Revisão: Polifenóis em cacau e derivados: teores, fatores de variação e efeitos na saúde*. **Brazilian Journal of Food Technology**, 14(3), 181-201. 2011.
- FRANCK, A. G. S., EBERT, C. D., SILVA, R. A., & CORONEL, D. A. *Análise da Competitividade do Mercado Exportador Brasileiro de Cacau para Argentina e Estados Unidos*. **Revista de Administração**, 14(25), 42-56. 2017.
- FRAZÃO, D. A. C., HOMMA, A. K. O., ISHISUKA, Y., MENEZES, A. J. E. A., MATOS, G. B., & ROCHA, A. C. P. N. *Indicadores Tecnológicos, Econômicos e Sociais em Comunidades de Pequenos Agricultores de Tomé-Açu, PA*. **Embrapa Amazônia Oriental**. Belém, PA, pp. 78 (Documentos, 229). 2005.

FERNANDES, R. D., RAMALHO, A. M. C., ALVES, A. C. *Empreendimento de Economia Solidária e Análise SWOT: Perspectivas e Desafios. Qualitas Revista Eletrônica*, 18(2), 172-202. 2017.

FIOROT, G. M., & CAMPOS, A. F. *Uso de ferramentas estratégicas para o auxílio do planejamento integrado de recursos: o caso do setor energético do Estado do Espírito Santo. Revista Espacios*, 38(1), 16. 2017.

GAIER, A. F., NUNES, A. F. P., JOHANN, D. A., & SCHERER, N. *Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa Agrícola do Rio Grande do Sul. (1ª ed.) Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*. 2019.

GONÇALVES, M. F., CARNEIRO, W. M. A., SENA, J. V. C. *A Cadeia Produtiva do Cacau na Bahia: uma análise à Luz da Nova Economia Institucional. Faculdades Cearenses em Revista*, 2(2), 55-68. 2010.

IBGEa. (2019) *Cidades: Tomé-Açu*. Recuperado em julho, 2019, de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/tome-acu/panorama>.

IBGEb. (2019) *Levantamento Sistemático da Produção Agrícola*. Recuperado em março, 2019, em <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1618>.

Instituto Nacional da Propriedade Industrial [INPI]. *Indicações Geográficas Seção IV. Revista da Propriedade Industrial*, nº 2508. 2019.

KABASHIMA, Y., ANDRADE, M. L. F., GANDARA, F. B., & Tomas, F. L. *Sistemas Agroflorestais em Áreas Urbanas. REVSBAU*, 4(3), 1–20. 2009.

LEITE, L. R. C. *Estudo de Competitividade do Cacau e Chocolate no Brasil: Desafios na Produção e Comércio Global. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços [MDIC]*, pp. 128. 2018.

LEMOS, S. V., ANASTACIO, L. B. A., & RIBAS, L. C. *Diretrizes para um Sistema Integrado de Gestão da Indicação de Procedência “Cacau Agroflorestal de Tomé-Açu”*. Anais do IV Congresso Internacional em Patrimônio e Desenvolvimento Sustentável, Franca. **Caderno de programação e caderno de resumos - IV PYDES**. Franca: Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. UNESP Campus de Franca, pp.75. 2016.

LIMA, G. P. A., SALES, J. H., & PORTUGAL, A. A. *Sistema Alternativo para Secagem de Cacau e Geração de Energia. Revista GEINTEC*, 5(1), 1703-1715. 2015.

MARROCOS, T. R., MORAES, M. E. B., & GOMES, R. L. *Diagnóstico dos Padrões de Certificação Socioambiental do Cacau na Bahia, Brasil*. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, 14(3), 76-100. 2018.

MATA, T. C., RODRIGUES, M. L., VIEIRA, L. R., & COSTA, A. P. *Vivência: Uma Experiência de Pesquisa no Meio Biofísico Amazônico - Projeto de Desenvolvimento Sustentável – PDS Nova Esperança Anapu/PA*. **Revista Ouricuri**, 3(1), 97-111. 2013.

MATTIA, V., ZONIN, W. J., GREGOLIN, M. R., CORBARI, F., & KESTRING, K. *Análise participativa em cooperativa camponesa solidária: o caso da Coopercam*. **Brazilian Journal of Development**, 4(7), 3613-3625. 2018.

MENDES, F. A. T. *Avaliação de modelos simulados de sistemas agroflorestais em pequenas propriedades cacauceiras selecionadas no município de Tomé Açu, no estado do Pará*. **Revista Unioeste**, 7(1), 1-19. 2003.

MORAES, T. G., MELLO, S. A., RODRIGUES, R. L., CRUZ, R. S., & FREITAS, R. R. *Utilização da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica Organizacional: Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo Alimentício, no Município de São Mateus, ES*. **Brazilian Journal of Production Engineering – BJPE**. pp.3. 2015.

NAHUM, J.S., & MALCHER, A.T.C. *Dinâmicas territoriais do espaço agrário na Amazônia: a dendeicultura na microrregião de Tomé-Açu (PA)*. **Confins**, 1(16). 2012.

NUNES, H. S. J., & BASTOS, R. Z. *"Cacau, chocolate e turismo na região transamazônica, Pará: contribuições ao desenvolvimento local," Turismo y Desarrollo Local*, 25, 1-15. 2018.

OLIVEIRA, L. P. *Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Cacau no Pará*. (PRÓCACAU- 2011/2019). Belém, Pará: SEDAP, 56. 2016.

OLIVEIRA, J.S., SILVA, L.M., BARBOSA, K.L.S., RODRIGUES, L.S., MILHOMEM, A.L., ANDRADE, D.L., & MELO, L.F.S. *Sistemas Agroecológicos como Proposta de Produção Sustentável: Um Estudo de Caso na Chácara da Dona Zilda*. **Revista Craibeiras de Agroecologia**, 1(1). 2018.

PARANHOS, R., FIGUEIREDO FILHO, D.B., ROCHA, E.C., SILVA JÚNIOR, J.A., & FREITAS, D. *Uma introdução aos métodos mistos*. **Sociologias**, 18(42), 384-411. 2016.

- PELENTIR, M.G.S.A., & SANTOS, V.F. *Análise da Estrutura Física de Armazenagem de Soja em Grãos na Cooperativa Grão Norte no Município de Boa Vista-RR*. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, 6(3), 718-737. 2016.
- PIZZIO, A. *Capital social étnico e desenvolvimento comunitário: o caso da organização de mulheres indígenas Masehual Siuamej Mosenyolchikauanij*. **Redes**, 23(1). 2018.
- SALES, J. H., & CÂNDIDA, T. *Efeito da temperatura sobre a amêndoa de cacau: secador vertical*. **Revista GEINTEC**, 6(3), 3437-3446. 2016.
- SILVA, A. F., FACHINELLO, A. L., BOTEON, M., CASTRO, N. R., GILIO, L. *Estrutura e Renda da Cadeia Produtiva do Cacau e Chocolate no Brasil*. **Revista de Economia e Agronegócio – REA**, 15(3), 324-343. 2017.
- SILVA, R., CARNEIRO, M., SILVA, M., SILVA, M., & MOURA, H. O. *Processo de Conversão para Produção Orgânica da Cultura do Cacau (*Theobroma cacao* L.) na Cooperativa de Produtos Orgânicos do Xingu (COPOXIN) no Município de Brasil Novo/PA*. **Revista Brasileira de Agroecologia**, 4(2). 2009.
- SILVA, E. C., AZEVEDO, A. S., BARROS, M., & REIS, N. D. *Responsabilidade social corporativa na produção de cacau: análise das ações da indústria de chocolate*. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, 15(1), 183-204. 2018.
- SILVA, J. L., DURIGAN, M. F. B., & CARVALHO, G. F. *Métodos para extração de óleo das sementes da *Theobroma grandiflorum* como oportunidade a agroindústria familiar*. **Revista Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, 11(1). 2018.
- TAFNER JUNIOR, A. W., & SILVA, F. C. *Colonização Nipônica na Amazônia: A Saga dos Imigrantes Japoneses no Estado do Pará*. **Revista Pós Ciências Sociais**, 11(22), 239-260. 2014.
- TEIXEIRA NETO, E., PIGATTO, G. A. S., & LOURENZANI, A. E. B. S. *Produção de cacau com indicação geográfica (IG) na região de Linhares/ES: aspectos de governança e qualidade*. **G&DR**, 14(3), 194-218. 2018.
- TRICAUD, S., PINTON, F., & PEREIRA, H. S. *Saberes e práticas locais dos produtores de guaraná (*Paullinia cupana* Kunth var. *sorbilis*) do médio Amazonas: duas organizações locais frente à inovação*. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi - Ciências humanas**, 11(1), 33-53. 2016.

TRZECIAK, L. S., HAMADA, M. O. S., LISBOA FILHO, A. R., MATOS, T. S. M., & PARAENSE, V.C. *Contribuições da análise SWOT para a produção de cacau orgânico em Medicilândia – Pará*. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, 10(2), 55-66. 2018.

UTOMO, B., PRAWOTO, A. A., BONNET, S., BANGVIWAT, A. E., GHEEWALA, S. H. *Desempenho ambiental da produção de cacau a partir de sistemas de monocultura e agrossilvicultura na Indonésia*. **Journal of Cleaner Production**, 134, 583–591. 2016.

VALENTE, M. A., WATRIN, O. S., & CASTRO, A. R. C. *Mapeamento Detalhado dos Solos da Fazenda Experimental da Embrapa Amazônia Oriental em Tomé-Açu, PA*. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Embrapa Amazônia Oriental. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Belém-PA, pp. 1-35 (Documentos, 405). 2014.

VALENTE, T. P., & MIELKE, E. J. C. *Evolução e Potencialidades de Inovação do Turismo de Base Comunitária no Município de Guaraqueçaba – PR (Brasil)*. **Turismo e Sociedade**, 10(3). 2018.

VEGRO, C. L. R., ASSUMPÇÃO, R., & SILVA, J. R. *Aspectos Socioeconômicos da Cadeia de Produção da Amêndoa do Cacau no Eixo Paraense da Transamazônica*. **Informações Econômicas**, 44(4). 2014.

VENIAL, L. R., ALEXANDRE, R. S., CAMATA, H., LOPES, J. C., ZANOTTI, R. F., FERREIRA, A., & AGUILAR, M. A. G. *Biometria e armazenamento de sementes de genótipos de cacaueiro*. **Pesquisa florestal brasileira**, 37(89), 39-46. 2017.



## COMPORTAMENTO DE CONSUMIDORAS DE SAPATOS: estudo de caso na Sapasso Calçados

### BEHAVIOR OF WOMEN CONSUMERS OF SHOES: case study in Sapasso Calçados

Pedro Henrique Braga de Souza  
Breno Eustáquio da Silva  
Ana Paula Cota Moreira  
Luzia Nunes dos Santos

#### RESUMO

Este artigo é o resultado de uma pesquisa aplicada sobre o delineamento do perfil e a configuração do comportamento de consumidoras de sapatos femininos da loja Sapasso Calçados, em João Monlevade-MG. Metodologicamente, tratou-se de um estudo de caso, com levantamento em *survey*, cujos dados foram analisados quantitativa e qualitativamente. A pesquisa sustentou-se em conceitos sobre comportamento do consumidor, fatores de influência na decisão de compras, funil de vendas e a mulher como consumidora no Brasil. Os resultados mostram que o perfil das consumidoras é uma mulher, jovem, casada, classe média, intelectualizada, prática e moderna. Elas valorizam preço e condições de pagamento; produtos confortáveis, de qualidade e de design; desejam opções de modelos e facilidade de compras tanto em loja física quanto *online*; mas os itens mais valorizados são o atendimento e o papel do vendedor na argumentação e no fornecimento de informações sobre o produto. Por fim, pode-se dizer que são consumidoras exigentes e independentes na tomada de decisões de compra de sapatos, embora queiram ter acesso ao máximo de informação para definir a compra.

**Palavras-Chave:** Vendas de Sapatos. Comportamento do Consumidor. Decisão de Compra.

#### ABSTRACT

This article is the result of an applied research on the delineation of the profile and the configuration of the behavior of women's shoes consumers of the Sapasso Calçados store, in João Monlevade-MG. Methodologically, this was a case study, with a survey, whose data were analyzed quantitatively and qualitatively. The research was based on concepts about consumer behavior, influence factors in the buying decision, sales funnel and women as consumers in Brazil. The results show that the consumers profiles is that of a young, married, middle-class, intellectualized, practical and modern women. They value price and payment terms; comfortable, quality, and designed products; they desire model options and ease of shopping both in physical stores and online; but the most valued items are the customer service and the salesperson's role in reasoning and providing information about the product. Finally, it can be said that they are demanding and independent consumers when making decisions to buy shoes, although they want to have access to as much information as possible to define the purchase.

**Keywords:** Shoe Sales. Consumer Behavior. Purchase Decision.

#### INTRODUÇÃO

Há muito tempo que vender deixou de ser uma arte para se tornar um conjunto de estratégias muito bem articuladas que misturam tanto os interesses de quem compra quanto os interesses de quem vende.

Dessa forma, é necessário ao gestor desenvolver uma visão estratégica da gestão de vendas no varejo, quando se trata da relação entre o cliente e o mercado lojista de calçados femininos, como é o caso da empresa campo de pesquisa desta investigação.

No contexto da administração de marketing, as ações são de duas naturezas complementares: a estratégica e a operacional. As ações estratégicas incluem decisões de análise e segmentação de mercado; quais produtos e serviços serão ofertados, definição de preços; meios de comunicação a se empregar, etc. Já as ações operacionais envolvem a execução das vendas, o desenho e a produção de materiais de comunicação, gestão dos canais de vendas (loja, atacadistas, distribuidores, vendedores autônomos); gerenciamento de estoques, implementação de ações operacionais (descontos, prêmios e brindes, sorteios, etc.).

Não bastasse o domínio de todos os campos relatados, hoje há outros componentes pressionando a atuação do gestor no campo das vendas, quais sejam: o avanço das tecnologias, a forte competição entre as organizações, além da forma de consumo por parte da população (SILVA *et al.*, 2019).

O cenário descrito fez nascer a necessidade de entender tanto as decisões quanto os fatores que levam à finalização da compra pelos consumidores. Porque essa compreensão pode ser imperiosa para trazer vantagens competitivas para o negócio.

Assim, a problemática da pesquisa gira em torno das constantes mudanças que cercam o mercado consumerista na contemporaneidade, sobretudo, fatores ligados às incertezas econômicas, a redução da renda de muitas famílias, o acirramento da concorrência, a expansão do mercado *online*, entre outros fatores. Disso tudo, fez surgir a seguinte pergunta de pesquisa: qual o perfil e como se comportam as consumidoras da Sapasso Calçados?

Compreende-se que o conhecimento sobre os perfis de consumidores podem expor dados objetivos de interesse estratégico para a tomada de decisões gerenciais em relação ao negócio, frente à concorrência, existência de cenário externo adverso (restrições ao funcionamento de loja física) e

necessidade de desenvolvimento de abordagem via redes sociais, a fim de se garantir tanto a sobrevivência quanto o crescimento do empreendimento foco da pesquisa.

A escolha do tema abordado justifica-se devido ao fato de o comportamento do consumidor ser um estudo fundamental de interesse mercadológico. Seja esse comportamento expresso *online* ou através da presença na loja física, a consumidora de sapatos femininos tem expectativas que precisam ser atendidas pela empresa, a qual necessita empregar os meios adequados e customizados, a fim de que se torne referência no seu segmento, o que contribuirá para o alcance de suas metas e o aumento de suas vendas.

Desse modo, o objetivo geral da pesquisa foi compreender a relação de consumo dentro de um caso concreto, com vistas a identificar o perfil e as práticas das clientes de uma loja de sapatos e acessórios de moda feminina. Seguindo esse preceito, os objetivos específicos foram: caracterizar o perfil da consumidora de calçados da empresa pesquisada; conhecer os hábitos das clientes; identificar as fontes de informações no processo de compra e os fatores que as influenciam.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Comportamento do consumidor**

Segundo Silva (2015), as organizações têm o grande desafio de se destacar entre tantas outras e desenvolver produtos e serviços que realmente tenham valor para seus clientes; entretanto, saber o que importa para o cliente, é saber, em primeiro lugar e em profundidade, quem é o cliente.

Frente ao poder que o cliente adquiriu com a evolução dos costumes e de seu próprio empoderamento pelo acesso a mais informação, faz-se necessário conhecer como as necessidades e os desejos desse consumidor determinam seu comportamento e os fatores que interferem na sua decisão de compra (KOTLER; KELLER, 2012).

Silva (2015) aponta que, primeiro, o consumidor é uma parte do indivíduo, dotado de personalidade, que desenvolve atitudes positivas e negativas com relação a produtos, a organizações, a pessoas, a propagandas, etc. Segundo, o consumidor possui elementos que vão interagir com estímulos exteriores (produtos, marcas, etc.) que o farão ter comportamentos mais ou menos

previsíveis. Por isso, o comportamento do consumidor constitui-se, segundo a autora, em uma área que contempla os “processos envolvidos quando pessoas ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos.” (SILVA, 2015, p. 15).

## **2.2 Comportamento da consumidora feminina**

Desde que as mulheres ascenderam no mercado de trabalho, aumentando o seu poder aquisitivo, passaram a ser as maiores consumidoras. Houve também uma migração de produtos de supermercado, de roupas ou souvenirs para bens duráveis, como automóveis e apartamentos (KUMMEL, 2015).

Para a autora, conhecer o comportamento das consumidoras é fundamental para que as atividades de marketing tenham efetividade em nichos de mercado (KUMMEL, 2015).

### **2.2.1 Poder de compra feminino**

Botton (2012) afirma que o gênero feminino precisa ser estudado, como também o seu comportamento no local de compras, a fim de perceber sua influência e poder de consumo. Para se aumentar as vendas para essa parcela importante do mercado, é necessário direcionar a comunicação para esse público, utilizando para isso os códigos e os sentidos corretos. Já que a visão feminina é muito divergente da masculina em um ambiente de varejo ou na compra de um produto (BOTTON, 2012). Veja-se a afirmação de Botton (2012) nesse sentido:

A mulher procura lojas onde seu perfil é compreendido, podendo sentir-se à vontade e desligar-se dos problemas do dia a dia para poder comprar. Por isso as lojas que oferecem uma boa condição de atendimento, benefícios, ambiente adequado com luzes, cores, sons, climatização e odor agradável, ganham pontos com a mulher, pois para ela o consumo tem que ser também um momento de entretenimento (BOTTON, 2012, p.49).

Botton (2012) chama a atenção para alguns aspectos relevantes, em se tratando do público feminino. Primeiro, a mulher tem carência de customização de suas necessidades, porque, por muito tempo, seus sonhos e desejos foram negligenciados ou parcialmente atendidos. Segundo, é preciso reconhecer o

poder de compra feminino e sua forte influência na aquisição de produtos e serviços para si mesma e para a família (cerca de 80% das compras são definidas pelas mulheres). Terceiro, e em consequência, é preciso estar atento ao seu poder aquisitivo, direto e indireto, pois, no domicílio, as mulheres são as principais tomadoras de decisões, utilizando seja a própria renda, seja a do parceiro ou dos demais membros familiares. Considere-se, ainda, sua ascensão profissional, participação na renda familiar, redução das diferenças salariais (entre homens e mulheres em algumas categorias profissionais), além de ser dona do próprio negócio (empreendedora). (BOTTON, 2012).

Todos esses motivos fazem da consumidora feminina um público muito almejado para o mercado nos tempos atuais.

### **2.3 Funil de Vendas**

O funil de vendas é uma metáfora representativa de um processo estruturado que tem por objetivo conduzir e apoiar os consumidores ao longo da jornada de compra. O funil ilustra um jogo de volume: quando se elabora um processo de vendas, projeta-se uma escala, tornando-se claro que quanto mais pessoas forem atraídas para a primeira etapa (criação de interesse pelo produto/serviço), mais pessoas chegarão até a última etapa (compra), aumentando-se o faturamento final (OPINION BOX, 2018). É constituído por três etapas: topo, meio e fundo. O topo de funil é a etapa da consciência. O postulante a cliente ainda não está em busca de produto ou serviço porque desconhece que tenha uma demanda. Porém, ao se deparar com um determinado negócio que lhe é ofertado passa a ter interesse sobre ele. É o momento em que a organização deve se colocar como especialista na solução buscada. É a fase em que se está lidando com visitantes (no ambiente físico ou virtual), é o primeiro contato, ainda sem informações sobre o futuro cliente. Nessa hora, cabe oferecer muitas informações relevantes, a fim de que ele dê o próximo passo (MOREIRA, 2018).

O meio do funil já estabelece o reconhecimento do problema e a consideração de solução para ele. Após a visita e ponderações sobre o assunto, a pessoa admite que realmente tenha uma demanda. Esse possível cliente vai buscar modos de saná-la e o papel da organização é apresentar dicas,

tendências, tudo que possa ajudá-lo. É importante já ter informações básicas sobre a pessoa e as formas de manter contato. O interesse a ser demonstrado é a vontade de ajudar, não tanto de vender, trata-se de uma etapa de conquista da confiança para a criação de uma relação benéfica para ambas às partes (MOREIRA, 2018).

O fundo de funil representa a decisão de compra. Se a empresa agiu corretamente, passou a ser reconhecida como referência no mercado e confiável em negociações. É o momento de estimular a aquisição do produto, mostrar que a empresa é a parceira certa. Após algumas comparações, o futuro cliente escolhe a opção que julga ser melhor e fecha o funil de vendas, comprando e se tornando cliente de fato (MOREIRA, 2018).

### **2.3 Benefícios do funil de vendas**

Delimitar bem o funil de vendas pode trazer vantagens para o negócio e para a organização. Um dos benefícios é a previsibilidade de resultados, quando se considera, na etapa topo de funil, ser possível calcular quantas pessoas é necessário para gerar X clientes ao final do processo.

Outras vantagens são a padronização do ciclo de vendas, tornando a análise de cada etapa mais objetiva e ágil; torna-se possível poder acompanhar o *status* de cada venda, a partir da análise das chances que cada negócio tem de ser efetivado; desse modo, é mais fácil definir e aplicar estratégias para aumentar a possibilidade de fechar vendas; por fim, ao longo do relacionamento com os clientes, pode-se constituir um valioso acervo de informações que, certamente, apontarão novos rumos para aperfeiçoar serviços ou produtos em benefício da própria organização.

Figura 1 – Funil de vendas



Fonte: Curadoria Excel Soluções (2021)

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CAMPO DE PESQUISA

A Sapasso Calçados foi criada por Gilmar Nunes da Silva, em 1992, devido ao fato de a família do empresário já possuir relações dentro do ramo de sapatos. No decorrer dos últimos vinte anos, a empresa desenvolveu-se, buscando inovar e seguir as tendências de mercado, por isso, e por utilizar de novas ferramentas de comércio, a empresa conseguiu manter-se no comércio local. O empreendimento classifica-se como familiar, uma vez que também os filhos do proprietário atuam nos serviços internos, com o objetivo de atender a demanda da população de João Monlevade-MG e a microrregião do Médio Piracicaba.

### 4 METODOLOGIA

Esta é uma investigação de natureza exploratória, cujo foco foi determinar o comportamento das consumidoras de calçados da Sapasso Calçados, loja de varejo, situada na cidade de João Monlevade-MG, analisando-se tanto suas decisões quanto os fatores intervenientes para a finalização da compra de sapatos femininos.

As próprias consumidoras constituíram os sujeitos de pesquisa, a partir de convite formulado e enviado virtualmente. Houve a resposta positiva de 128 informantes.

Quanto aos meios, o estudo contou com levantamento em fontes secundárias, como bibliografias especializadas, além de fontes primárias com

pesquisa em *survey*, que se caracteriza por usar um conjunto predeterminado de questões para todos os respondentes (grupo de pessoas representativo do universo da pesquisa). Segundo Gil e Reis Neto (2021, p. 126), “o *survey* é adequado para investigar o que as pessoas fazem, fizeram ou pretendem fazer, o que creem, valorizam, almejam, evitam etc.”. Tratou-se de uma abordagem quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opinião da população pesquisada. A partir dos resultados da amostra, fez-se a análise qualitativa dos dados e a generalização ou afirmações sobre esse grupo.

O método utilizado para a coleta de dados foi através de questionário. Segundo Kotler (2000, p.132), o questionário consiste em um conjunto de perguntas que serão feitas aos entrevistados (...), têm de ser cuidadosamente desenvolvido (...).” Foram empregadas perguntas fechadas, por facilitarem a interpretação e a tabulação de dados (convertidos em percentuais). O questionário foi disponibilizado no *Google forms*, por sua facilidade de manejo e de acesso. Entrevistas ou questionários abertos somente foram evitados em função do contexto de pandemia por *coronavírus*, que impede o contato direto com as informantes.

A análise dos dados contou com abordagem quantitativa e qualitativa, com o objetivo de definir o perfil das consumidoras da Sapasso Calçados. Foram disparados, em forma de e-mail, 1100 convites para as clientes participarem como informantes da pesquisa. Obteve-se 128 respostas positivas de clientes interessadas em colaborar com a investigação, as quais responderam ao instrumento de coleta de dados. Esse quantitativo mais que atendeu à amostra probabilística estipulada em que de 1100 questionários enviados seriam necessários pelo menos 90, para que se obtivesse um intervalo de confiança de 95% com margem de erro de 10 pontos para mais ou para menos (AFONSO, 2012).

#### **4.3 Instrumento e procedimento de coleta de dados**

O instrumento empregado para o levantamento dos dados foi um questionário de autopreenchimento que serviu ao propósito de se alcançar os objetivos específicos propostos: caracterizar o perfil das consumidoras de calçados da loja pesquisada; conhecer os fatores que influenciam suas escolhas



e identificar quais as fontes de informação em que se baseiam para tomar decisões de compra.

- O instrumento foi dividido em três grupos de informações, a saber:
- no primeiro grupo, focalizou-se os dados sociais e demográficos das informantes;
  - no segundo grupo, objetivou-se obter os dados relativos aos atributos do produto influenciadores na compra dos sapatos pelas informantes;
  - no terceiro grupo, objetivou-se obter os dados relativos aos fatores de influência na decisão de compra.

O instrumento é constituído de 23 (vinte e três) perguntas fechadas, das quais 6 (seis) pertencem ao primeiro grupo, 7 (sete) pertencem ao segundo e 10 (dez) ao terceiro grupo de perguntas.

Após o aceite para a participação na pesquisa, foi liberado para cada informante o *link* do *Google forms* para acesso ao questionário, o que ocorreu de 1º a 10 de maio de 2021.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados coletados, graças à participação de 128 informantes, foram analisados a partir de três perspectivas: formação do perfil social e demográfico das consumidoras da Sapasso Calçados, representado pelo grupo 1 de dados; identificação dos atributos do produto mais relevantes do ponto de vista das consumidoras, representado pelo grupo 2 de dados; e por fim, identificação dos fatores de decisão de compra que mais pesam na decisão de compra das consumidoras. O conjunto dessas identificações é que permite declarar os aspectos de maior atenção à gestão do relacionamento com as clientes, como também cooperam para a definição de estratégias gerenciais no âmbito dos rumos a serem seguidos pelo empreendimento face ao contexto atual e futuro.

Em relação ao grupo 1, relativo aos dados sociais e demográficos, obteve-se a seguinte caracterização das consumidoras da Sapasso Calçados, com participação de 128 informantes:

Tabela 1 – Perfil social e demográfico das consumidoras da Sapasso Calçados

<b>Perfil das consumidoras de calçados da Sapasso Calçados</b>		
<b>Dados sociais e demográficos</b>		
<b>Aspecto analisado</b>	<b>Itens majoritários</b>	<b>Percentual atingido</b>
Faixa etária	25 a 40 anos	60,2%

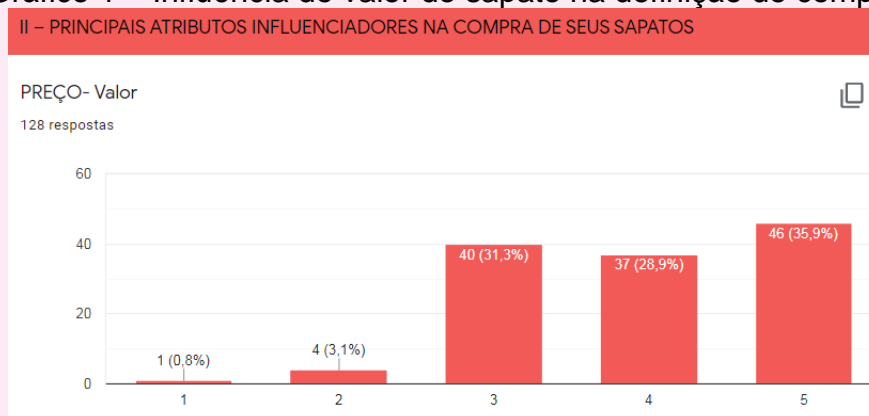
Estado civil	casada	61,7%
Filhos	sim	61,7%
Escolaridade	Ensino superior completo	28,1%
	Pós-graduação	32,8 %
Faixa de renda familiar	De R\$3300,00 a R\$7699,00	40,6%
	De R\$2 200,00 a R\$3299,00	25,8%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2021)

As consumidoras da Sapasso Calçados são jovens, casadas, têm filhos menores, sua escolaridade está acima da média (ensino superior completo e pós-graduadas) e com renda familiar entre R\$2200,00 até R\$7699,00, configurando-as como representante da classe média brasileira. Em relação ao grupo 2, dados relativos aos atributos do produto influenciadores na compra dos sapatos, aplicou-se a escala Likert (de 1 a 5, em que a neutralidade é indicada por 3), foram obtidos os seguintes dados, a partir da resposta de 128 informantes:

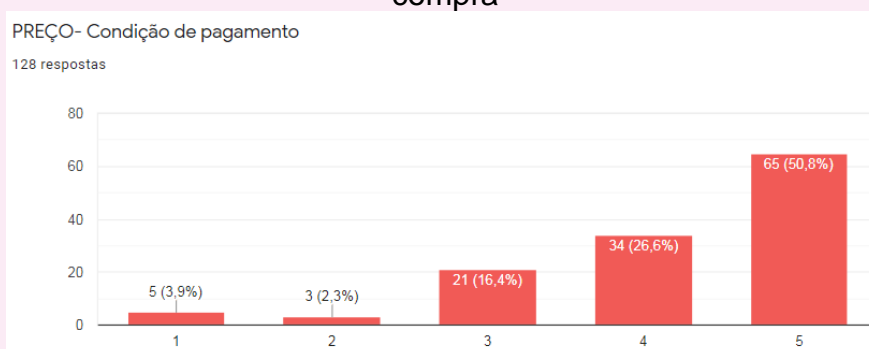
### 1. Quanto ao preço

Gráfico 1 – Influência do valor do sapato na definição de compra



Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Gráfico 2 – Influência da condição de pagamento do produto na definição de compra



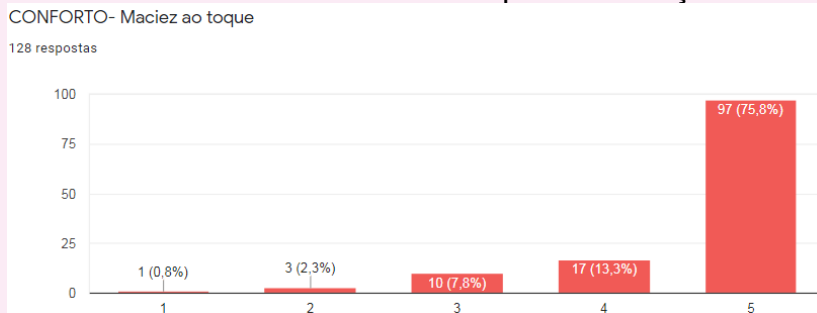
Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Para 64,8% das informantes, o valor do produto tem um peso bastante relevante; enquanto que as condições de pagamento ofertadas pela loja são ainda mais importantes, visto o percentual de 77,4%, atingido para o aspecto

analisado. Isso demonstra que a consumidora da Sapasso Calçados valoriza seu dinheiro e não ignora que pode obter vantagens em uma boa negociação, sobretudo em relação a prazos para pagamento do produto.

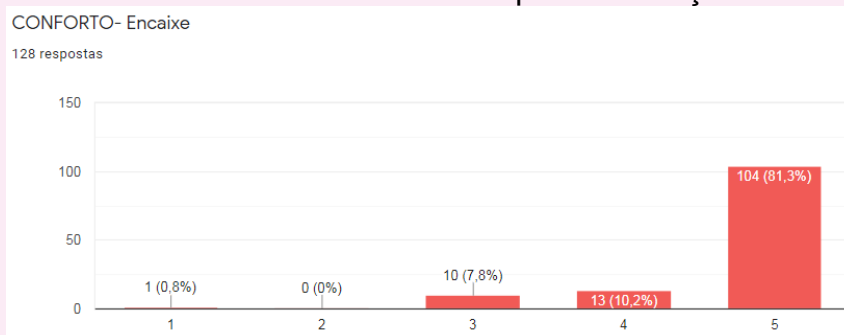
## 2. Quanto ao conforto

### Gráfico 3 – Influência da maciez ao toque na definição de compra



Fonte: Dado da pesquisa (2021)

### Gráfico 4 – Influência da maciez ao toque na definição de compra

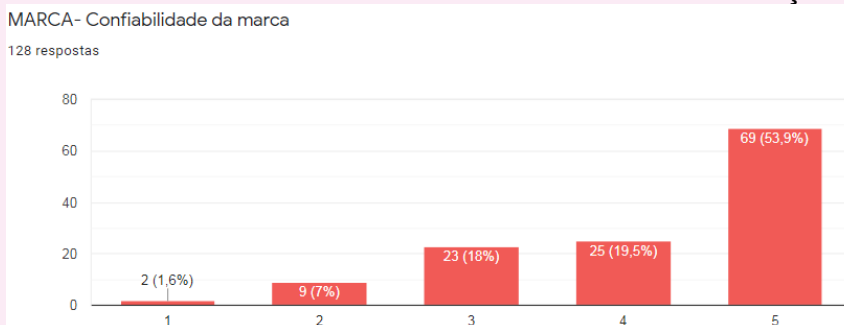


Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Em relação ao atributo conforto do produto, os aspectos maciez ao toque (relevante para 75,8% das informantes) e encaixe (relevante para 81,3%) são itens a serem considerados pelo lojista no momento de escolha dos produtos para serem ofertados para as clientes. Os calçados precisam ser confortáveis, macios e com encaixe perfeito, segundo apontam os dados.

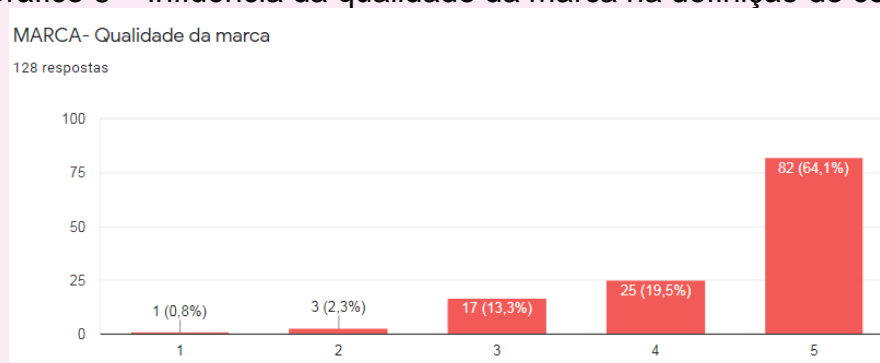
## 3. Quanto à marca

### Gráfico 5 – Influência da confiabilidade da marca na definição de compra

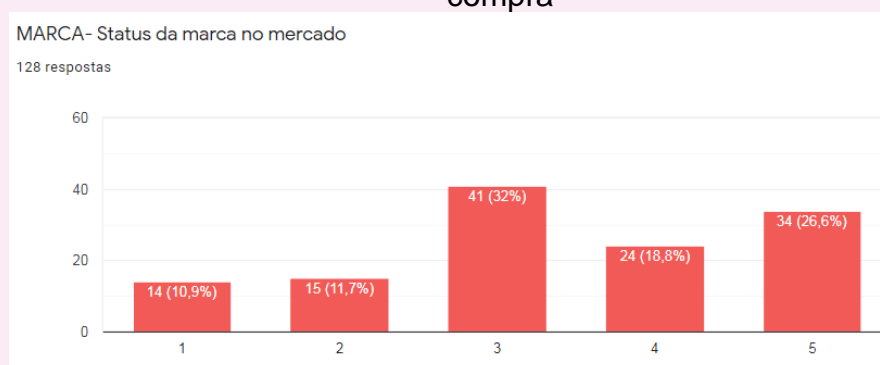


Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Gráfico 6 – Influência da qualidade da marca na definição de compra



Fonte: Dado da pesquisa (2021)

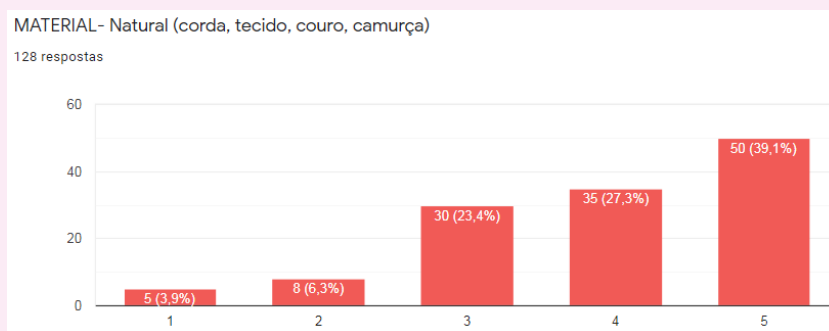
Gráfico 7 – Influência do *status* da marca no mercado na definição de compra

Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Quanto ao atributo marca do sapato, os aspectos pesquisados confiabilidade (73,4%) e qualidade (83,6%) tiveram uma resposta que expõe se tratar de consumidoras preocupadas em levar para casa um produto confiável e de qualidade. Entretanto, o Gráfico 7 aponta que as consumidoras não estão muito interessadas em se servir apenas do *status* de determinadas marcas (45,4%). Elas querem qualidade e produtos confiáveis, desse ponto de vista, o lojista tem amplitude para buscar no mercado marcas com o perfil desejado, mas que não sejam tão conhecidas do grande público.

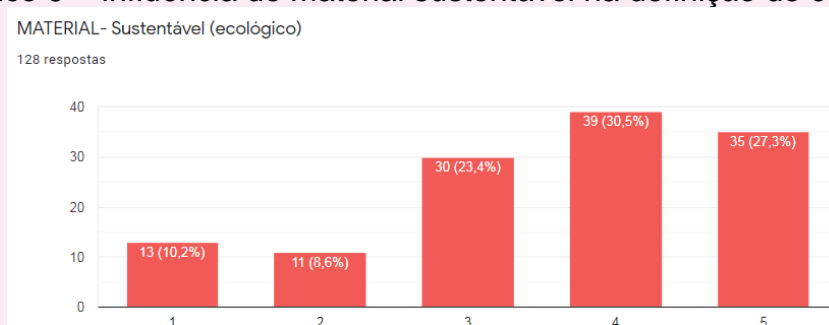
#### 4. Quanto ao material

Gráfico 8 – Influência de material natural na definição de compra



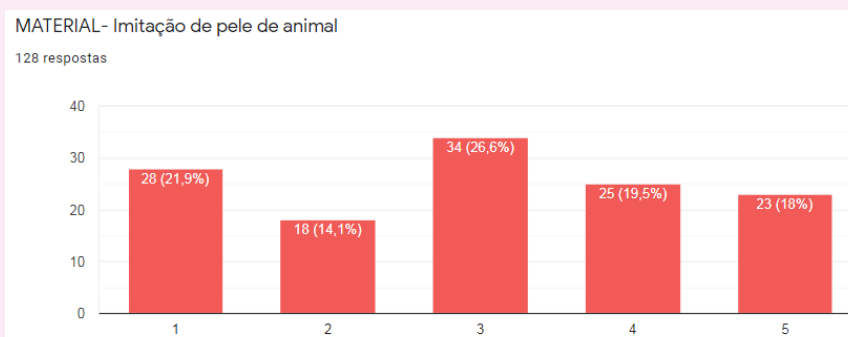
Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Gráfico 9 – Influência de material sustentável na definição de compra



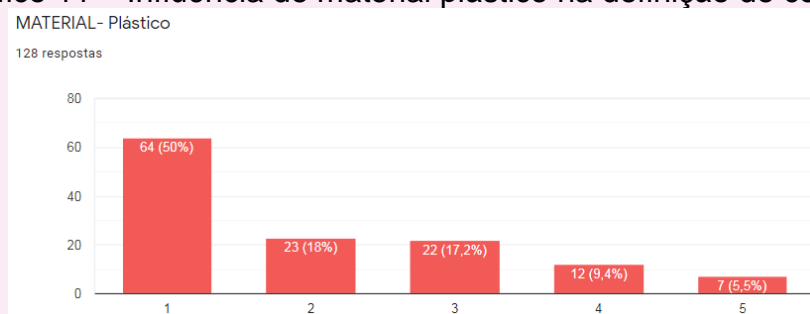
Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Gráfico 10 – Influência de material imitação de pele de animal



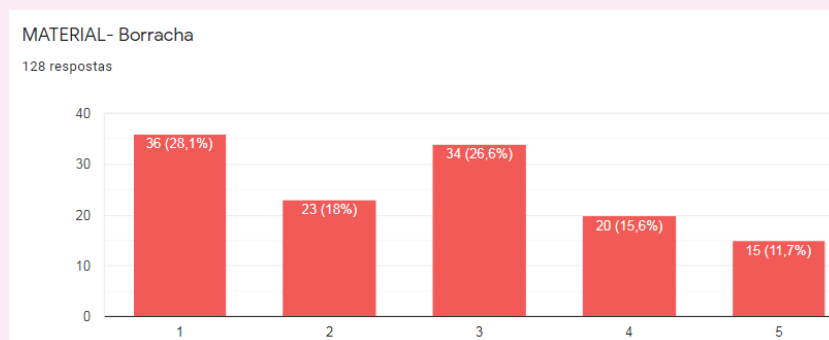
Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Gráfico 11 – Influência de material plástico na definição de compra



Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Gráfico 12 – Influência de material borracha na definição de compra

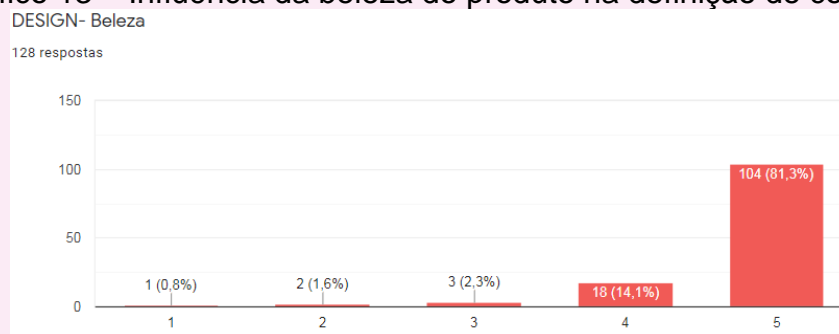


Fonte: Dado da pesquisa (2021)

A pesquisa sobre o material do sapato contemplou quatro variáveis: natural (corda, tecido, couro, camurça), sustentável, imitação de pele de animal, plástico e borracha; para as quais se observou níveis de predileção, neutralidade e rejeição. Pode-se ver que materiais naturais (66,4%) e sustentáveis (57,8%) estão na categoria dos preferidos; já imitação de pele de animal (26,6%) está na categoria do neutro; por fim, plástico (- 68%) e borracha (- 46,1%) estão na categoria dos materiais rejeitados por essa consumidora. Dado importante também para o lojista na definição de compras para a loja, observar de que material os calçados são feitos.

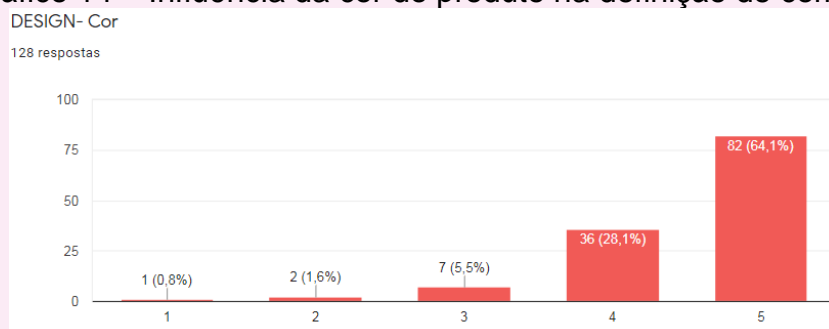
## 5. Quanto ao *design*

Gráfico 13 – Influência da beleza do produto na definição de compra



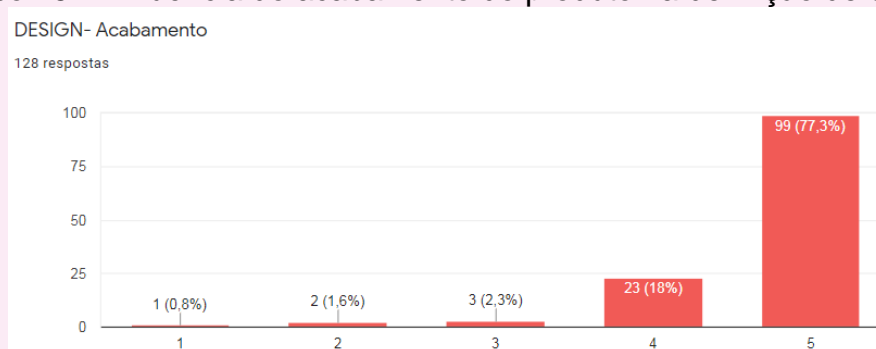
Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Gráfico 14 – Influência da cor do produto na definição de compra



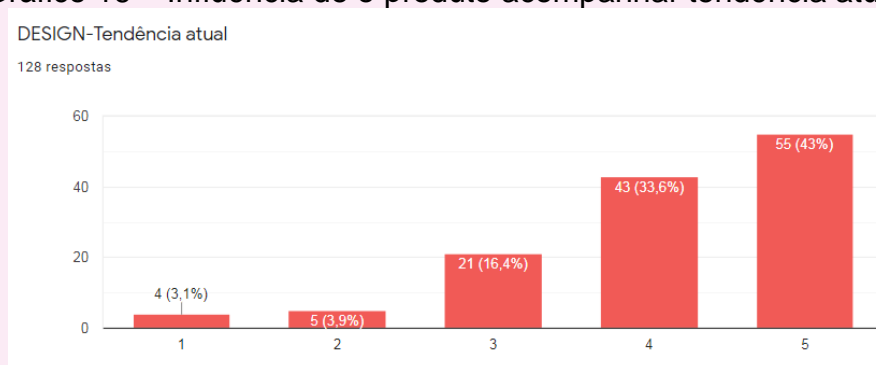
Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Gráfico 15 – Influência do acabamento do produto na definição de compra



Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Gráfico 16 – Influência de o produto acompanhar tendência atual



Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Um dos atributos mais importantes para as consumidoras da Sapasso Calçados é o *design*, o qual foi pesquisado em relação a quatro variáveis: beleza (81,3%), cor (92,2%), acabamento (95,3%) e acompanhar tendência atual (76,6%). Para todos esses aspectos, os índices atingidos foram muito expressivos, o que indica que as consumidoras da loja fazem questão do atributo *design*, já que os índices atingidos expõem expectativa da oferta de produtos bonitos, com variedade de cores, acabamento de qualidade e, ainda, que acompanhem as tendências atuais de moda. Pode-se perceber pelos dados coletados que as consumidoras da loja têm altas expectativas em relação ao que a loja pode oferecer em seu segmento.

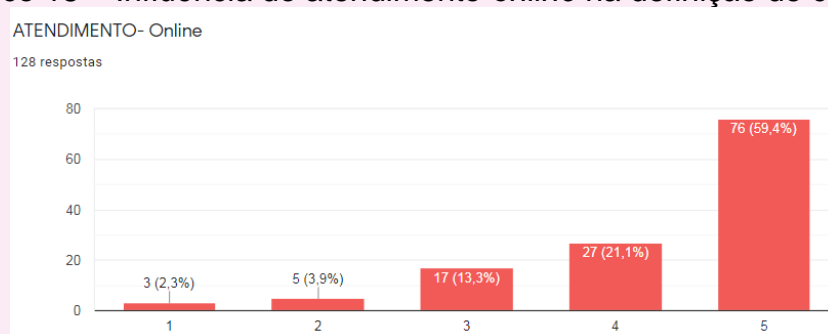
## 6. Quanto ao atendimento

Gráfico 17 – Influência da argumentação do vendedor no ponto de venda na definição de compra



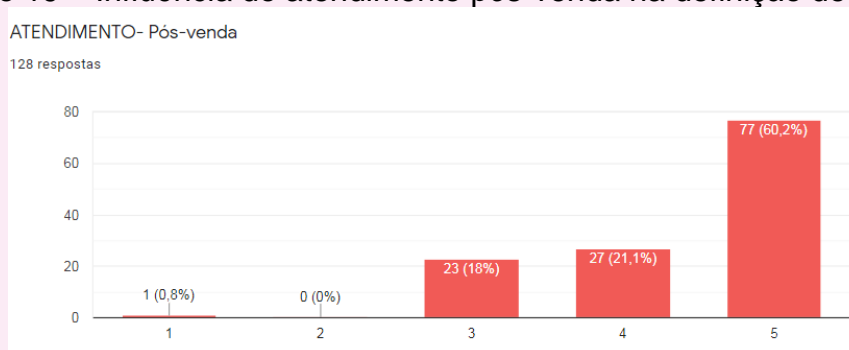
Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Gráfico 18 – Influência do atendimento *online* na definição de compra



Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Gráfico 19 – Influência do atendimento pós-venda na definição de compra



Fonte: Dado da pesquisa (2021)

O atributo para o qual foram expressos os maiores índices de atenção das consumidoras da Sapasso Calçados foi o de atendimento. Para esse atributo foram examinadas três variáveis: argumentação do vendedor no ponto de venda, atendimento *online* e pós-venda. Vê-se aí contemplado, em parte, o funil de vendas.

A argumentação do vendedor atingiu um índice de 88,3% de importância para as consumidoras da Sapasso Calçados, ou seja, o vendedor precisa estar muito bem preparado tanto do ponto de vista das informações sobre o produto, condições de pagamento (outro item já visto como relevante), como também em relação ao seu desempenho linguístico e de convencimento dessas



consumidoras que não são ingênuas e têm preparo intelectual. O atendimento *online*, atributo circunstancialmente elevado à máxima categoria em vendas, também atingiu um índice muito alto de importância para as consumidoras, isto é, elas desejam um atendimento tão bom quanto o presencial – com informações disponíveis, com demonstração de cuidado e atenção aos seus desejos e necessidades, com variedade de produtos, etc. Por fim, o atributo pós-venda, com 81,3% de relevância, não pode ser descuidado ou ignorado pelo empreendimento, pois significa a etapa de fidelização das clientes. Em específico, o dado do pós-venda aponta para um grau de satisfação das clientes que valorizam essa etapa, muitas vezes mal executada pela concorrência. Todos os dados relativos ao atendimento indicam a necessidade de constante investimento em treinamento e atualização dos vendedores, a fim de que haja constância na efetivação das expectativas das consumidoras da Sapasso Calçados.

Em relação ao grupo 3, dados relativos aos fatores influenciadores na decisão de compra dos sapatos, a partir do emprego da escala *Likert* para medir o grau de preferência, foram obtidos os dados expostos na Tabela 2, a partir da resposta de 128 informantes:

Tabela 2 – Fatores influenciadores na decisão de compra de sapatos pelas informantes

Fatores influenciadores na decisão de compra de sapatos pelas informantes						
Perguntas	Escala <i>Likert</i>					Percentual atingido
1. Influência da mídia (TV, revistas, internet)	1	2	3	4	5	32,8 % 42 informantes
2. Influência de informações de propaganda	1	2	3	4	5	31,3 % 40 informantes
3. Influência de informações fornecidas pelo vendedor	1	2	3	4	5	55,5% 71 informantes
4. Influência de opiniões de familiares	1	2	3	4	5	25 % 32 informantes
5. Influência de opiniões de amigos	1	2	3	4	5	30,5% 39 informantes
6. Influência de opiniões de <i>Influencers</i> e <i>Youtubers</i>	1	2	3	4	5	21,9% 28 informantes (para cada)
7. No processo de compra, há análise de vários modelos	1	2	3	4	5	43 % 55 informantes
8. No processo de compra, há análise de várias lojas de calçados	1	2	3	4	5	31,3% 40 informantes

9.	No processo de compra, há análise de várias informações sobre o produto	1	2	3	4	5	37,5% 48 informantes
10.	No processo de compra, há análise de opção de loja física e <i>online</i>	1	2	3	4	5	40,6 % 52 informantes

Fonte: Dado da pesquisa (2021)

Com relação aos fatores influenciadores na decisão de compra de sapatos pelas informantes, os dados coletados podem ser analisados a partir de três perspectivas: os fatores que não representam nenhuma influência na decisão de compra; os fatores neutros em relação à decisão de compra e, por fim, os fatores altamente influenciadores na decisão de compra das consumidoras visadas.

As opiniões de *influencers* e de *youtubers* (- 43,8%) não têm influência na decisão de compra das consumidoras visadas, o que talvez se explique pela predominância da faixa etária das clientes e pelo fato de serem intelectualmente preparadas para se informar. Esses dados contrariam, por exemplo, o resultado alcançado pela pesquisa SPC Brasil/UFMG (2016), apresentado no item 2.2.1 deste artigo, que destaca o papel da internet e de seus protagonistas na decisão de compra de alguns estratos sociais.

Chama atenção o fato de que quatro tipos de influência ser neutras (maiores índices na escala *Likert* para o 3) para as informantes: mídia, propaganda, familiares e amigos; também 31,3% das informantes vêm com neutralidade a busca de várias lojas de calçados para decidir a compra. Já os fatores que exercem mais influência na decisão de compra e apontados pelas informantes foram: informações fornecidas pelo vendedor (55,5%); a análise de vários modelos (43%); a análise de várias informações sobre o produto (37,5%); a análise da opção de loja física e *online* (40,6%). Mais uma vez, evidencia-se o papel do vendedor na decisão de compra da consumidora de calçados, suplantando a família e os amigos em importância, portanto é crucial o preparo e o treinamento para o atendimento de qualidade, além de muita integração do profissional com a missão e a cultura do empreendimento, a fim de que os valores certos sejam transmitidos em cada atendimento, que, nos tempos atuais, precisa ser uma experiência diferenciada de compra.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado da investigação, que buscou definir o perfil das consumidoras de sapatos da Sapasso Calçados e perscrutou diversos aspectos reveladores dos seus comportamentos, a fim de que esse conhecimento seja útil na tomada de decisões estratégicas que beneficiem tanto o negócio quanto o relacionamento com as clientes, centro do interesse do empreendimento campo de pesquisa, foi alcançado.

Os dados coletados foram capazes de revelar o perfil das consumidoras tipificado pelas análises que são de mulheres jovens, casadas, com filhos, intelectualizadas, modernas, práticas, pertencentes à classe média.

Facetas do comportamento dessas consumidoras também foram desvendadas claramente. Os dados revelaram que os atributos dos produtos mais valorizados para a decisão de compra são a qualidade, o conforto, variedade de materiais naturais e ecológicos e *design*. A experiência de compra tem que fugir do comum, elas observam de perto o preço e as condições de pagamento ofertadas; o atendimento de qualidade em todas as etapas do funil de vendas; papéis cruciais precisam ser desenvolvidos pelo vendedor, o qual deve argumentar bem, apresentar todas as informações possíveis sobre o produto, a fim de que elas tomem o protagonismo da decisão de compra. Além disso, são consumidoras que querem ter opções de modelos, de modos de compra (na loja física e *online*) e de acesso à informação. São consumidoras exigentes.

Por outro lado, os dados revelaram um grupo de informantes que já se posicionam como fidelizadas, para as quais o empreendimento deve se esforçar para seguir satisfazendo os desejos e as necessidades, a fim de que permaneçam fieis e evoluam como defensoras da marca no mercado frente à concorrência. Desse modo, consideram-se alcançados também os objetivos a que esta pesquisa se dedicou, graças à colaboração das informantes, sem as quais o estudo não seria possível.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOTTON, D. C. *PRÊT-À-PORTER: um estudo sobre o consumo online de jovens mulheres cariocas*. 2012. 128 p. Cap. 3 – A mulher consumidora. Dissertação de Mestrado Profissional – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ – Rio de Janeiro (RJ): 2012. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc->

[rio.br/colecao.php?strSecao=especifico&nrSeq=20475@1](http://rio.br/colecao.php?strSecao=especifico&nrSeq=20475@1) Acesso em: 25 de março de 2021.

GIL, A. C.; REIS NETO, A. C. Survey de Experiência como pesquisa qualitativa básica em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 22, n. 56 (2020), p. 125-137, publicada em 24/02/2021. Florianópolis (SC): 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/issue/view/3155>. Acesso em: 15 de abril de 2021.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KUMMEL, L. K. *O comportamento de consumo da mulher: um estudo sobre a compra de automóveis*. 2014. 94 p. Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu (SC), 2014. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Larissa%20Kepler%20Kummel.pdf>. Acesso em: 22 de março de 2021.

MEDEIROS, J. F.; LIMA CRUZ, C. M. *Comportamento do consumidor: fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores*. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo (RS), vol. 14, ed. Especial, p. 167-190, 2006. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/rtee/issue/archive>. Acesso em: 28 de março de 2021.

MOREIRA, B. *O que é e como desenvolver um funil de vendas?* 21 jul. 2018. *Post*. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/funil-de-vendas/>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

MOTA, H. *Pesquisa revela raio-x do consumidor de calçados*. Maio de 2017. *Blog*. Disponível em: <https://hermanomota.com.br/pesquisa-revela-raio-x-do-consumidor-de-calcados/>. Acesso em: 16 de abril de 2021.

NASCIMENTO, I. *O comportamento do consumidor: vamos entendê-lo?* 24 set. 2008. *Post*. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-comportamento-do-consumidor-vamos-entende-lo>. Acesso em: 11 de abril de 2021.

OPINION BOX. *Comportamento do consumidor: conceitos, técnicas e tendências para entrar na mente do consumidor*. 2018. *E-book*. Disponível em: <https://materiais.opinionbox.com/ebook-comportamento-do-consumidor>. Acesso em: 7 de abril de 2021.

SEBRAE-SC. *Calçados femininos: relatório de inteligência* - novembro 2015. Disponível em: [https://atendimento.sebrae-sc.com.br/wp-content/uploads/2016/02/RI\\_Cal%C3%A7ados\\_2015\\_11\\_Fideliza%C3%A7%C3%A3o1.pdf](https://atendimento.sebrae-sc.com.br/wp-content/uploads/2016/02/RI_Cal%C3%A7ados_2015_11_Fideliza%C3%A7%C3%A3o1.pdf). Acesso em: 19 de abril de 2021.

SPC BRASIL. *65% das mulheres já mudaram seus hábitos de compra por causa das redes sociais. Post.* Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/imprensa/pesquisas>. Acesso em: 17 de abril de 2021.

SILVA, L. A. *Análise do comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: Seses, 2015, 180 p.

SILVA, L. N. Decisão de compra do consumidor: um estudo sobre os fatores de maior influência. *In: XII Congresso Nacional de excelência em Gestão e III Inovarse – Responsabilidade social Aplicada*. 29-30, set., 2016. 21 p. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_239.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_239.pdf). Acesso em: 21 de abril de 2021.

SILVA, M. M.; GUEDES, K.; REIS, B. L.; ORDENO, T. S. B.; ENAMI, L. M. Análise do perfil e comportamento de compra do consumidor em uma loja de moda feminina. *In: IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção*. Ponta Grossa (PR), Brasil, 04-06, dez., 2019. 9 p. Disponível em: [http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09302019\\_150948\\_5d924438d51ab.pdf](http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09302019_150948_5d924438d51ab.pdf). Acesso em: 21 de abril de 2021.

## ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO DO SEGMENTO DE AGROTURISMO DO MUNICÍPIO DE IBITIRAMA

### ANALYSIS OF THE GROWTH PERSPECTIVES OF THE AGROTURISM SEGMENT IN THE MUNICIPALITY OF IBITIRAMA

Élica Aparecida da Costa<sup>12</sup>

Moacyr Rodrigues Simão<sup>13</sup>

Fernanda Matos de Moura Almeida<sup>14</sup>

#### RESUMO

O agroturismo é um segmento da agricultura que surgiu com intuito de diversificar a produção e proporcionar renda extra ao homem do campo. O objetivo geral deste estudo foi identificar este nicho de mercado no município de Ibitirama-Espírito Santo. Objetivos específicos: identificar o benefício do agroturismo para a agricultura familiar; conhecer o perfil de empreendedor dos agricultores familiares de Ibitirama e comparar com o perfil dos empreendedores do município de Venda Nova do Imigrante; verificar se a região de Ibitirama possui atrativos relacionados ao turismo; identificar se existe um nicho de mercado com oportunidade de crescimento. Utilizando para isso pesquisa de mercado, teste de empreendedor com questionário semiestruturado no modelo de Dornelas, dados primários e revisão bibliográfica. Este estudo possui a característica metodológica, com o objetivo de pesquisa relacionado exploratório, descritivo, com a natureza quantitativa. Os questionários foram respondidos por amostra de 192 pessoas disponibilizados *online* e alguns aplicados por meio de visita *in loco*, com agricultores dos municípios de Ibitirama e Venda Nova do Imigrante. Os resultados obtidos comprovam que o município de Ibitirama possui características para o agroturismo e que o mesmo proporcionará ao município maior desenvolvimento econômico, social e ambiental.

**Palavras-chave:** Agroturismo. Economia. Empreendedorismo.

#### ABSTRACT

Agritourism is a segment of agriculture that emerged with the aim of diversifying production and providing extra income to rural people. The general objective of this study was to identify this market niche in the city of Ibitirama-Espírito Santo. Specific objectives: to identify the benefits of agrotourism for family farming; know the entrepreneur profile of family farmers in Ibitirama and compare it with the profile of entrepreneurs in the municipality of Venda Nova do Imigrante; check if the region of Ibitirama has attractions related to tourism; identify if there is a market niche with growth opportunity. Using for this market research, entrepreneur test with semi-structured questionnaire in the model of Dornelas, primary data and literature review. This study has the methodological characteristic, with the objective of related exploratory, descriptive research, with a quantitative nature. The questionnaires were answered by a sample of 192 people available online and some were applied through on-site visits, with farmers in the municipalities of Ibitirama and Venda Nova do Imigrante. The results obtained prove that the municipality of Ibitirama has characteristics for agritourism and

---

<sup>12</sup> Doctum

<sup>13</sup> Doctum

<sup>14</sup> Doctum

that it will provide the municipality with greater economic, social and environmental development.

**Keywords:** Agritourism. Economy. Entrepreneurship.

**Sumário:** 1 Introdução. 2 Perspectivas do Turismo no Brasil. 3 Metodologia. 4 Análise e discussão dos dados. 5 Considerações Finais. Referências.

## INTRODUÇÃO

O agroturismo tem sido responsável pelo aumento da fonte de renda de muitos agricultores no Brasil, sendo o segmento desenvolvido através de práticas sustentáveis para preservação do meio ambiente e por cultivos de alimentos saudáveis que satisfaçam os anseios dos turistas, que buscam no campo alternativas para uma melhor qualidade de vida (PARRA; SILVA; CHEHADE, 2007).

Zandonadi e Freire (2016) apontam que o agroturismo permite novas alternativas de receitas para o meio rural, além de estimular a preservação do meio ambiente e a valorização do campo, através da inclusão de seus produtos em um mercado que até então não era valorizado.

Para Dornelas (2016), empreender exige mais que sorte, vontade e busca pelo sucesso, empreender está associado a busca de autorrealização, é ter uma visão de como fazer algo diferente, fazer antes que alguém faça, é buscar a oportunidade e assumir os riscos avaliados.

O agroturismo é uma modalidade do turismo que surgiu para desenvolver no meio rural, através de várias atividades do agricultor, como a produção de alimentos, processamento, prestação de serviço, entre tantas outras diversificações que o segmento traz, fazendo com que o homem do campo permaneça no meio rural (GUZATTI, 2003; PARRA; SILVA; CHEHADE, 2007).

O município de Ibitirama é cheio de belezas naturais, restaurantes, trilhas ecológicas, cachoeiras de águas cristalinas e corredeiras utilizadas para a prática dos esportes de aventura. A procura pelos atrativos turísticos do município tem aumentado ao passar dos anos, sobretudo a busca pelas cachoeiras e pelo Pico da Bandeira (QUINTÃO, 2018; PAGOTO, 2018).

Diante disso, esse artigo tem o seguinte questionamento: qual a perspectiva de crescimento econômico, social e ambiental do agroturismo no município de Ibitirama?

Para responder tal questionamento, tem-se como objetivo geral deste estudo, identificar o nicho de mercado do agroturismo em Ibitirama e a capacidade de empreender do agricultor familiar. O objeto deste estudo são agricultores empreendedores dos municípios de Venda Nova do Imigrante e Ibitirama.

Para responder os questionamentos foi utilizando um estudo primário com levantamento de dados do município de Ibitirama e a metodologia utilizada no Teste de Perfil do Empreendedor de Dornelas (2003), que analisou o perfil de empreendedor dos agricultores de Venda Nova do Imigrante e Ibitirama, além de uma pesquisa de mercado.

Objetivos específicos: identificar o benefício do agroturismo para a agricultura familiar; conhecer o perfil de empreendedor dos agricultores familiares de Ibitirama e comparar com o perfil dos empreendedores do município de Venda Nova do Imigrante; verificar se a região de Ibitirama possui atrativos relacionados ao turismo; identificar se existe um nicho de mercado com oportunidade de crescimento.

Dessa forma o presente artigo justifica-se pela necessidade de identificar o porquê de Ibitirama não ter o mesmo desenvolvimento econômico e social relacionado ao agroturismo, comparado ao município de Venda Nova do Imigrante, visto que existe um potencial de turismo equivalente ou maior que o Venda Nova do Imigrante.

## **2 PERSPECTIVAS DO TURISMO NO BRASIL**

O turismo no Brasil iniciou com a abertura dos portos em 1808 e com chegada da Família Real ao país. Ao desembarcar em terras brasileiras os visitantes tiveram dificuldade de encontrar locais para se hospedar e alimentar. Com o aumento da demanda de visitantes no país, foi necessária a criação de novas hospedarias e melhora na aparência dos restaurantes, além da ampliação de rotas de trem. Desta forma foram adquiridos novos costumes, como banho em águas termais ou salgadas, busca por locais para se recolherem e evitar



proliferação de doenças, fazendo-se a adaptação para as novas demandas (COLANTUOSO, 2015).

Com o crescimento do turismo no Brasil verificou-se a falta empreendimentos que supram esse novo ramo, surge um grande interesse por parte dos empreendedores e agricultores familiares em investirem nesta atividade como nova fonte de renda (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010).

Para Carvalho (1998), o turismo é um fator econômico-social que deixou as páginas sociais e passou a fazer parte das páginas de economia, constituindo assim um setor com mais importância, principalmente por se tratar de um país com diversidades ainda desconhecidas. Com a crescente demanda no setor, foi necessária a busca por inovação, como ocorreu em Santa Catarina, que criou um modelo de turismo rural que aproveita as instalações das fazendas como hospedagem para os visitantes, sendo disseminado para outras regiões do país.

A definição de turismo adotada no Brasil fundamenta-se através da OMT (2008), que compreende em as atividades que as pessoas realizam durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras.

Rabahy (2019), afirma que o turismo no Brasil traz externalidade para a sustentação do desenvolvimento do turismo internacional, devendo ser fundado a partir do avanço do mercado interno, buscando integração com os setores como meio ambiente e esporte.

Em 2019 o turismo brasileiro teve um maior desempenho desde de 2017, sendo registrado um aumento no faturamento através de vendas e ampliação de emprego, através de todos segmentos do turismo. A região sudeste foi destaque em todo país sendo responsável por 61,1% de todo faturamento do setor, seguido pela região Sul com 15,9% e Nordeste com 12,6% (BRAIS, 2020).

O Ministério do Turismo no Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil (2017), afirma que no Brasil há várias práticas de turismo: Turismo Social, Ecoturismo, Turismo Cultural, Turismo de Estudos e Intercâmbio, Turismo de Esportes, Turismo de Pesca, Turismo Náutico, Turismo de Aventura, Turismo de Sol e Praia, Turismo de Negócios e Eventos, Turismo Rural e Turismo de Saúde.

## 2.1 Abordagem Teórica Sobre Agroturismo

O agroturismo surgiu na Europa na década de 1960, através da busca pelo contato com a produção agrícola e cuidados com o meio ambiente, proporcionando interação entre os habitantes da cidade com o meio rural, através da recepção dos mesmos em suas propriedades (CERATTI, 2016).

Segundo Portuguez (2017), as dificuldades enfrentadas por produtores rurais em se inserir no desenvolvimento, levaram a buscar alternativas de produção e diversificação das atividades produtivas com a intenção de amenizar os problemas causados pela urbanização que provocou o esvaziamento das áreas rurais. Dessa forma agricultores investiram na valorização da indústria familiar, revigoração do artesanato, o incentivo aos setores comercial e de serviços, a emergência do trabalho informal e a implantação de programas de turismo alternativo, focalizando na modalidade de turismo rural.

Para Silva *et al.* (1998) o turismo rural ou agroturismo, são termos sinônimos que constituem atividades de pesque-pague, hotel fazenda, vendas diretas do produtor, dentre outras atividades que oportunizaram a geração de renda não oriundas apenas da atividade agrícola. De acordo com dados do Sebrae (2010), o agroturismo é uma das atividades econômicas que mais cresce no país, cerca de 30% ao ano, sendo no *ranking* mundial o quarto colocado no segmento com crescimento internacional de 3% ao ano com viagens para destinos rurais.

Marques e Marques (2013), afirmam que o agroturismo ajuda estabilizar a economia e traz benefícios ambientais, pois aumenta a geração de empregos, aberturas de novos negócios diretos, como hospedagem, lazer, recreação e estímulo a conservação ambiental.

Segundo Versiani (1999) e Guzzatti (2003), muitos agricultores buscam no turismo rural uma alternativa ou complemento para auxiliá-los a se manter no mercado. Devido a grandes dificuldades enfrentadas no setor, somente o faturamento da produção não são suficientes para a sobrevivência, sendo necessário outra alternativa para complementar a renda da família, garantindo condições dignas de vida.

## 2.2 Potencial do Agroturismo Regional

O Espírito Santo foi o Estado que apresentou o maior crescimento em atividades turística no mês de julho de 2019, com um crescimento de 9,6% comparado ao ano anterior e um índice de receita nominal de 13,6% das atividades turísticas, de acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2019). Em Vitória, capital do Espírito Santo, a taxa de ocupação hoteleira no mês de janeiro passou de 78,9% em 2019 para 81,3% em 2020, pesquisa feita pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Espírito Santo, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1** - Atividades turísticas: variação do volume e da receita nominal, julho 2019

	Índice de volume das atividades turísticas	Índice de receita nominal das atividades turísticas
Varição mês/mês anterior com ajustes sazonal	0,5	0,9
Varição mensal (base mês do ano anterior)	4,5	9,6
Varição acumulada de 12 meses	3,8	9,0

**Fonte:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Segundo Instituto Jones dos Santos Neves - IJS (2019), no 4º trimestre de 2019, cerca de 8,9% do total de pessoas ocupadas no Espírito Santo são advindas de atividades do turismo, número menor que a média Nacional de 9,5%. Mesmo tendo uma tendência de crescimento desde 2017 onde atingiu o considerado em 7,7%. Foi estimado em R\$ 1.718,35 a média de rendimento real habitual dos trabalhadores em atividades turísticas no Espírito Santo.

De acordo Secretaria de Turismo do Espírito Santo (SETUR-ES), a Região do Caparaó é uns dos roteiros ideais para prática de turismo de aventura, ecoturismo e agroturismo. Localizada na divisa dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo tem como principal destaque o Parque Nacional do Caparaó que abriga o Pico da Bandeira, terceiro ponto mais alto do Brasil. Com clima frio e temperaturas negativas em alguns meses do ano é uns dos cenários de ecoturismo mais visitados do país, trazendo para a região um grande fluxo de turistas (SETUR -ES, 2015).

Segundo a SETUR (2015), a Região do Caparaó é formada pelos municípios: Alegre, Divino de São Lourenço, Dolores do Rio Preto, Guaçuí, Ibatiba, Ibitirama, Iúna, Irupi, Jerônimo Monteiro e São José do Calçado, localizados em torno do Parque Nacional do Caparaó, além da região também fazer parte da

Serra do Mar, da Mantiqueira, Parque Estadual Cachoeira da Fumaça e o Pico da Bandeira, por ser rica em belezas naturais a região é ideal para diversas atividades turísticas.

Parra e Silva (2007), destaca que o agroturismo no Brasil iniciou sua exploração no final da década de 80, despertando o interesse do governo do Espírito Santo através do resultado de atividades do setor, implementado um programa de agroturismo em alguns municípios da região serrana.

De acordo com Governo do Estado do Espírito Santo], a cidade de Venda Nova do Imigrante de colônia Italiana, localizada na Região Serrana, encontrou no agroturismo uma forma de preservar sua cultura e viver dignamente no campo. Algumas famílias residentes da cidade tinham como principal fonte de renda o café. No entanto, produziam leite e queijo para consumo próprio que gerou um incentivo ao agroturismo, já que a produção de queijo se tornou atrativa para os turistas.

Nogueira (2004), afirma que o agroturismo no município de Venda Nova do Imigrante é exercido por famílias inteiras ou por partes delas, sendo a atividade adotada como base por associados da Agrotur (Associação de Agroturismo de Venda Nova do Imigrante), que produzem e comercializam diversos gêneros alimentícios, além do turismo na modalidade de visitas a sítios e fazenda, que oferecem serviço de alimentação aos turistas e atrações como pesque-pague.

De acordo com Zandonadi e Freire (2012), o município de Venda Nova do Imigrante apresenta condições propícias para diversos tipos de turismo, devido à localização Serrana em Mata Atlântica, sendo os maiores atrativos turísticos ligados ao meio rural. Com o estilo de vida campesino a região atrai um fluxo de pessoas que buscam estabelecimentos agrícolas para conhecer a produção e cultura.

O Governo Estadual do Espírito Santo [s.d.] ainda destaca o interesse das pessoas em conhecer todo processo fabricação e não apenas comprar, virando atração de forma espontânea e se expandindo para várias regiões do estado onde o turista pode encontrar diversos tipos de produtos artesanais produzidos em pequenas e medias propriedades.

O agroturismo tem como ponto central a família, que apesar de expor sua privacidade, estão dispostos a colocarem sua propriedade disposta a visitas, em busca da comercialização de seus produtos, que trará uma fonte de renda extra (MARQUES; MARQUES, 2013).

### **2.3 Perspectivas de Benefício do Agroturismo em Ibitirama**

Zandonadi e Freire (2012) em estudo no município de Venda Nova do Imigrante, afirma que o agroturismo foi uma alternativa que os agricultores encontraram para se manter-se no meio rural, pois através dela, foi possível somar ao meio rural, que enfrentava constantes crises na agricultura, uma diversificação de fonte de renda, que levou os agricultores um maior conhecimento sobre legislação ambiental, tanto para atender a legislação vigente, como para preservar o meio ambiente que é fundamental para atrair o turista.

A diversidade de uma localidade traz a oportunidade de desenvolvimento das atividades do agroturismo, fornecendo conservação do patrimônio natural e cultural da região, possibilitando que as ações humanas e ambientais proporcionem uma melhora na infraestrutura de lazer das localidades (CORTEZ, 2016).

O município de Ibitirama tem aproximadamente 8.957 habitantes e 27,5 h/km<sup>2</sup>, localizado na Região do Caparaó no estado do Espírito Santo, tendo seus primeiros habitantes suíços, portugueses e italianos que formavam o povoado “Arraial de Santa Bárbara”. Em 1899, o casal Silvério José Pereira e Cândida Maria Assis doaram uma parte de sua fazenda para a construção da Vila de Santa Bárbara. No ano de 1964 a localidade abrigou um grupo de guerrilheiros que instalou na região como base de atividades de resistência ao regime militar que se instalava no país, que ficou conhecida como Guerrilha do Caparaó. Em dezembro de 1973 passou a denominar-se Ibitirama, que significa águas das regiões altas na língua indígena, sendo distrito do município vizinho Alegre até 1988, quando foi emancipado (PREFEITURA MUNICIPAL DE IBITIRAMA, [s.d.]).

De acordo com a Prefeitura Municipal de Ibitirama [s.d.], mais da metade do seu território está localizado no Parque Nacional do Caparaó, abrigando o terceiro ponto mais alto no país, o Pico da Bandeira, com 2.891,32 metros de altitude e o Pico dos Cabritos com 2.620. Com clima Tropical, tem em suas estações do ano verões quentes e úmidos e invernos secos e relativamente frios a amenos.

Além do Parque Nacional do Caparaó, Ibitirama também abriga o Parque Estadual Cachoeira da Fumaça juntamente com o município de Alegre. De acordo com Instituto de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (IEMA), o parque possui este nome exuberante cachoeira com 144 metros de altura, batizada pela nuvem de fumaça formada pelas gotículas d'água que ao se chocar nas pedras devido à força e volume de água. O parque abriga várias espécies da fauna e flora com predominância da Mata Atlântica (IEMA, [s.d.]).

Devido às temperaturas baixas e clima ameno, o município se tornou propício a criação de um peixe que veio do frio polar do Canadá e Estados Unidos, a truta encontrou no município condições ideais para reprodução. Existem empresas pioneiras na criação da truta nesta região, e juntamente com os atrativos do meio ambiente o uso de tecnologia e culinária regional o município tem fortes atributos para se tornar referência em turismo da região (MACIEL, 2013).

De acordo com Pagotto (2018), o município de Ibitirama é repleto de belezas naturais, restaurantes com iguarias e atrativos para quem deseja ter um passeio inesquecível, podendo ser contemplado do alto do Pico da Bandeira, um dos pontos turísticos mais rentáveis e visitados por pessoas de vários lugares. Sendo também muito procurado por quem pratica esporte de aventura e passeio em família.

Ibitirama faz parte da Rota Imperial, conhecida como a Terra das Cachoeiras, cuja economia vem principalmente da agricultura e pecuária, sendo considerada uma das principais cidades da Região do Caparaó, rica em belezas naturais e tendo como um dos principais atrativos a Toca da Truta, restaurante com culinária excelente, além do pesque-pague e lindas piscinas de águas naturais (FERRAZ, 2016).

### **3 Metodologia**

Este estudo possui a característica metodológica, com o objetivo de pesquisa relacionado exploratório, quantitativo, descritivo, quanto aos métodos, faz-se a opção pelo método estatístico.

Para identificar e medir o percentual de perfil empreendedor dos agricultores, foi aplicado teste de perfil de empreendedor baseado na proposta

de Dornelas onde cada característica do empreendedor é pontuada por ele em uma escala de 1 a 5 e o somatório dos pontos finais, indicam seu perfil empreendedor (DORNELAS, 2003).

Por meio da pesquisa de mercado, foi possível conhecer se o município de Ibitirama é propício ao agroturismo, e se as pessoas estão favoráveis a receber esse tipo de produto e serviço.

Os levantamentos de dados primários se deram através de fontes primárias, realizadas por pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos, que forneceram dados atuais e relevantes relacionados ao tema pesquisado.

### **- População e amostra**

Para definir a amostra, inicialmente foi levantado o número de habitantes do município de Ibitirama através de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019), sendo a população estimada de 8.859 pessoas (2020); e o número de agricultores de acordo com o Censo Agropecuário (2017), o município de Ibitirama possui 1.117 agricultores e Venda Nova do Imigrante 715;

Para delimitar o universo pesquisado foi utilizado o processo de amostragem probabilística. Segundo Marconi e Lakatos (2003) a amostragem probabilística se faz de forma que cada membro da população tenha a mesma probabilidade de ser escolhido. Esta maneira permite a utilização de tratamento estatístico, que possibilita compensar erros amostrais e outros aspectos. Dessa forma foi utilizado a Expressão de 1ª aproximação:  $n_0 = 1E0^2$ ,  $n = N_x * n_0 / N_x + n_0$

Ficando definido através do cálculo com erro de aproximação de 10% a amostra da população probabilística aleatória simples:

- População de Ibitirama: 92
- Agricultor de Ibitirama: 99
- Agricultor de Venda Nova do Imigrante: 88

Apenas a população de Ibitirama foi selecionada para participar da pesquisa, uma vez que o foco é avaliar a aceitação da população para a expansão do agroturismo. Logo, Ibitirama e Venda Nova serão comparados somente em termos de perfil empreendedor dos agricultores.

Além da revisão bibliográfica realizada durante a pesquisa, e documentos analisados, foi aplicado um questionário de teste de perfil de empreendedor no município de Venda Nova do Imigrante e Ibitirama, comparando os resultados e analisando se os agricultores têm características empreendedoras, sendo fundamental para verificar se o município de Ibitirama tem a mesma capacidade de empreender que o município de Venda Nova do Imigrante que é considerado a capital do agroturismo no Brasil.

Devido às dificuldades enfrentadas na atualidade em virtude da Pandemia COVID 19, as pesquisas foram feitas em sua maioria de forma *on line* por meio de formulários disponíveis via *Google Forms*, sendo alcançado 124 pessoas para amostra populacional de Ibitirama, 49 para o perfil de empreendedor do município de Ibitirama e apenas 8 respondentes de forma *on line* no município de Venda Nova do Imigrante. Sendo assim, tornou-se necessária a pesquisa *in loco* para complementar a amostra para esse município, totalizando 21 respondentes para a amostra de agricultores de Venda Nova do Imigrante.

A população estimada para participação da pesquisa foi de 279 pessoas entre população e agricultores. O total de respondentes obtido foi de 192, representando 68,8% da população estimada, sendo possível validar os dados da pesquisa. Os dados foram analisados quantitativamente, utilizando a estatística descritiva.

#### **4 Análise e discussão dos dados**

##### **- Dados primários**

Nesta etapa da pesquisa foram analisados dados a respeito da demanda turística da região e os investimentos que o município possui para este segmento. Desta forma foi feito levantamento de dados por meio da Secretaria de Turismo municipal e principais estabelecimentos que recebem visitantes.

**Quadro 01:** Diversidade de atrativos turísticos do município

ATRATIVOS NATURAIS	
Cachoeira Poço Limpo	Cachoeira Águas Verdes
Cachoeira do Lolô	Cachoeira da Ponte do Baiano
Cachoeira da Onça	Cachoeira do Firmino
Cachoeira do Cristal	Cachoeira da Água Limpa
Cachoeira Recanto Cabaceira	Cachoeira do Chiquito
Poço do Regino	Parque Nacional do Caparaó
GRUPOS CULTURAIS	
Quadrilha Arraiá de São Pedro	Profecia de Reis São Sebastião (charola)



Folia de Reis dos Nazários	Bate-flechas do Centro Espírita do Amor Divino das 3 Pessoas da Santíssima Trindade
Banda de Fanfarras de Ibitirama	Ballet Art em Movimento
<b>EVENTOS</b>	
Caminhos do Caparaó Bike Adventure	Festa de Santa Marta
Festa de São João Batista	Festa de Emancipação Política de Ibitirama
Carna-rural	Festa de Santa Bárbara
Arriá da Santa Bárbara	Festas Juninas, Julinas e Folclóricas
Festa do Moto Clube Guerrilheiros do Caparaó	
<b>PRODUTOS E SERVIÇOS DA REGIÃO</b>	
Café Carvalho	Pousada e Restaurante Recanto Cabaceira
Café Eleotério	Pousada Gravel
Degust' Caparaó Café	Pousada Poço Limpo
Delí Iguarias do Campo	Pousada Viva
Essência do Caparaó	Pousada Vovó Virgínia
Ibiaçá Clube	Queijo Casarão
Laticínios Aguiar	Quitutes do Caparaó
Panificadora Figueira	Restaurante Caparaó
Pousada Chácara Clair	Restaurante Casa Verde
Pousada e Restaurante Nascente Pico da Bandeira (Pousada do Luiz)	Restaurante da Linda
Restaurante Peixe Grill	Restaurante da Neida Comidas Caseiras
Restaurante Jardim Caparaó	Restaurante Toca da Truta
Sítio Vertente Pedra Roxa	Restaurante Vale dos Muriquis
Restaurante Recanto Cabaceira	Sítio Recanto da Mata
Restaurante Terreirão	

**Fonte:** Secretaria Municipal de Turismo de Ibitirama

O quadro 01 oportuniza a observação de que o município de Ibitirama tem investido de formas diversas no turismo, seja por meio de atrativos naturais, grupos e eventos culturais, seja por meio dos produtos e serviços regionais. Algumas atividades são mantidas pela Prefeitura do município, e outras pelos proprietários.

#### - Características dos respondentes

As características dos respondentes deste estudo estão apresentadas na tabela 02 a seguir. A amostra foi composta por moradores de Ibitirama e agricultores de Ibitirama e Venda Nova do Imigrante.

**Tabela 2:** Característica da amostra

Variável	Frequência	Porcentagem
<b>Município de residência</b>		
Ibitirama	152	80%

Venda Nova do Imigrante	20	10%
Outros	20	10%
<b>Faixa etária</b>		
Até 18 anos	12	6%
Entre 18 e 23	25	13%
Entre 24 a 30	53	28%
Entre 31 a 40	64	33%
Entre 41 a 54	25	13%
Acima de 55	13	7%
<b>Sexo</b>		
Masculino	57	30%
Feminino	135	70%
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental I (séries iniciais) completo	2	1%
Ensino Fundamental I (Séries iniciais) incompleto	7	4%
Ensino Fundamental II (séries finais) completo	14	7%
Ensino Fundamental II (séries finais) incompleto	5	3%
Ensino médio Completo	52	27%
Ensino médio incompleto	25	13%
Superior completo	67	35%
Superior incompleto	20	10%
<b>Estado civil</b>		
Solteiro	65	34%
Casado	122	63%
Divorciado	5	3%
<b>É produtor rural</b>		
Sim	116	60%
Não	76	40%
<b>Se é produtor rural, qual sua principal atividade agrícola?</b>		
Café	90	47%
Leite	6	3%
Café e leite	20	10%

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Como pode-se verificar, a amostra é formada principalmente por pessoas com a variação de faixa etária entre 31 a 40 anos, com o predomínio de 70% do sexo feminino, sendo 35% com o nível de escolaridade superior completo, 63% casados. Destaca-se que 60% da amostra é produtor rural, tendo como principal atividade agrícola a produção de café.

#### - Perspectiva do Perfil Empreendedor

A tabela 03 apresenta os dados obtidos na pesquisa com os agricultores de Ibitirama e Venda Nova do Imigrante para delimitar o perfil empreendedor de cada um deles. De acordo com a pontuação obtida em cada característica, os pontos que definem o perfil empreendedor foram somados, chegando aos resultados apresentados:

**Tabela 3 - Teste de Perfil do Empreendedor**

<b>Análise de desempenho</b>	<b>Ibitirama</b>	<b>Venda Nova do Imigrante</b>
120 a 150 pontos: Você provavelmente já é um empreendedor, possui as características comuns aos empreendedores e tem tudo para se diferenciar em sua organização.	51%	76%
90 a 119 pontos: Você possui muitas características empreendedoras e às vezes se comporta como um, porém pode melhorar ainda mais se equilibrar os pontos ainda fracos com os pontos já fortes.	33%	19%
60 a 89 pontos: Você ainda não é muito empreendedor e provavelmente se comporta, na maior parte do tempo, como um administrador tradicional e não um “fazedor”. Para se diferenciar e começar a praticar atitudes empreendedoras, procure analisar os seus principais pontos fracos e definir estratégias pessoais para eliminá-los.	4%	5%
Menos de 59 pontos: Você não é empreendedor e, se continuar a agir como age dificilmente será um. Isso não significa que você não tenha qualidades, apenas que prefere seguir a ser seguido. Se sua posição na empresa exigir um perfil mais empreendedor, reavalie sua carreira e seus objetivos pessoais.	12%	0%

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Nota-se que Venda Nova do Imigrante possui um perfil maior de pessoas com características empreendedoras comparado a Ibitirama, mas o percentual de agricultores com esse perfil é significativo, demonstrando o potencial turístico dos 02 municípios. Os resultados mostram que as perspectiva de empreendedores de ambos os municípios são favoráveis, podendo trazer desenvolvimento local, novos empreendimentos e crescimento da economia.

Sabendo-se que Ibitirama possui agricultores com características empreendedoras, há a necessidade de conhecer se o mercado está disposto a receber esse tipo de empreendimento para que se alcance o desenvolvimento do agroturismo no município.

### - Perspectiva de Mercado

Na Tabela 4, são apresentadas as variáveis que permitiram analisar o mercado de Ibitirama e verificar se os mesmos estão abertos ao segmento do agroturismo.

**Tabela 4:** Pesquisa de Mercado

VARIÁVEL	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Costumo frequentar ambientes de agroturismo (ao menos uma vez por mês)	3,71	4	5	1,17
Busco versatilidade para meu lazer, se estiver em Ibitirama, muito melhor.	4,08	4	5	1,05
Eu estaria disposto(a) a gastar menos de R\$ 99,00 em um agroturismo local.	3,56	4	5	1,44
Eu estaria disposto(a) a gastar mais de R\$ 100,00 em um agroturismo local.	3,36	3	3	1,3
Eu tenho preferência em passear na região de Ibitirama do que visitar outras localidades.	3,51	4	5	1,33
Eu estou disposto a visitar e passear localidades com maior frequência se estiverem estruturadas para o agroturismo	3,8	4	5	1,31
Acredito que Ibitirama possui potencial para o agroturismo.	4,08	5	5	1,33

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Grande parte das variáveis obteve desvio padrão elevado, demonstrando assim grande variação nas respostas para esse grupo amostral. Dessa forma foi possível entender que ambiente econômico, social e ambiental é propício ao agroturismo e as pessoas estão favoráveis a receber esse tipo de serviço.

A escala de pontuação é: 5 para concordo totalmente, 4 para concordo, 3 para não concordo nem concordo, 2 discordo e 1 discordo totalmente.

Na variável, “*costumo frequentar ambientes de agroturismo (ao menos uma vez por mês)*”, a maioria dos respondentes tendem a 4 concordando que são possíveis frequentadores desses ambientes. Há uma média de 3,71 e moda

5 (concordam totalmente) da variável de pessoas que buscam versatilidade para o lazer, preferindo outros lugares em Ibitirama.

Nota-se que na variável, *“eu estaria disposto(a) a gastar menos de R\$ 99,00 em um agroturismo local”*, uma amostra média de 3,56 estão dispostos a gastar menos, onde tendem a 4, constatando que essa amostra estaria disposta a gastar um pequeno valor por produtos ou serviços no setor.

Na variável, *“eu estaria disposto(a) a gastar mais de R\$ 100,00 em um agroturismo local”*, onde questiona-se sobre o valor a se gastar, obteve uma média 3,36 com desvio padrão elevado e moda 3 (nem concordam e nem discordam), sendo possível inferir que para esse grupo amostral não há a tendência em gastar mais de 100 reais em passeios regionais, isso proporciona uma identificação de previsões precificáveis quanto aos possíveis negócios para a região de Ibitirama.

A média da variável, *“eu tenho preferência em passear na região de Ibitirama do que visitar outras localidades”*, o grupo amostral tende a 5, o que afirma que essas pessoas preferem passear no município com mais frequência, se a localidade estiver com habilidade e estrutura para o agroturismo. Grande parte da amostra concorda totalmente que o município tem potencial para o agroturismo, comprovando que o município de Ibitirama pode investir neste segmento, pois este nicho de mercado pode se desenvolver e se tornar tão consolidado como o de Venda Nova do Imigrante.

Outro resultados significativos desta pesquisa estão apresentados na tabela 5. Variável *“eu acredito que o agroturismo pode ampliar a capacidade de empregabilidade municipal”* uma média de 4,04 com desvio padrão alto e moda 5, concluindo que essa amostra tende a concordar totalmente com a variável.

Na análise da variável, *“eu acredito que agroturismo proporciona uma alternativa de renda extra para a população”*, observa-se um desvio padrão elevado, entretanto a média 3,98 com moda 5 ratifica a diversidade de resposta, comprovando que a amostra concordam totalmente que o agroturismo pode proporcionar renda extra para a população que investe e se beneficia do setor. Isso também é reforçado na variável, *“percebo que se existir maior número de visitantes no município há um aumento de vendas no comercio local”*, onde a média de 4,02 e moda 5, comprovam que com o aumento de número de pessoas

no município a economia local tende a aumentar proporcionando mais emprego e renda extra.

**Tabela 5:** Pesquisa Populacional

VARIÁVEL	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Eu acredito que o Agroturismo pode ampliar a capacidade de empregabilidade municipal.	4,04	5	5	1,33
Eu acredito que agroturismo proporciona uma alternativa de renda extra para a população.	3,98	5	5	1,42
Percebo que se existir maior número de visitantes no município há um aumento de vendas no comércio local.	4,02	5	5	1,38
Conheço pessoas de outras localidades que visitaram a região e buscaram produtos da localidade.	3,93	4	5	1,36
Tenho costume de receber visitas de outras localidades que buscam descanso e lazer.	3,62	4	5	1,42
Tenho interesse em visitar lugares com agroturismo em minha região.	3,97	5	5	1,4
Acredito que o agroturismo pode ampliar a receita municipal, proporcionando benefícios sociais.	3,93	5	5	1,45
Eu indico a culinária local para meus visitantes.	4,16	5	5	1,22
Eu sou um possível cliente para o agroturismo em Ibitirama.	3,97	4	5	1,34
Acredito que as pessoas que visitam o município estão em busca das belezas naturais.	4,04	5	5	1,43
Acredito que se existir agroturismo na região, devem existir a preocupação em recolher o lixo produzido.	3,89	5	5	1,42
Eu me preocupo com a preservação do meio ambiente	4,02	5	5	1,29

**Fonte:** Dados da pesquisa

Para identificar se o município recebe pessoas e se as mesmas consomem produtos e serviços, foi questionado: “*conheço pessoas de outras localidades que visitaram a região e buscam produtos da localidade*”, sendo a média dessa amostra de 3,93 com moda 5, concluindo-se que o município atrai pessoas e que as mesmas procuram produtos da região para consumo

Na variável, *“eu indico a culinária local para meus visitantes”*, obteve-se média de 4,16 e moda 5, o que pode-se concluir que as pessoas gostam e indicam aos visitantes restaurantes da região, assim como seria um possível cliente, como é constatado na variável, *“eu sou um possível cliente para o agroturismo em Ibitirama”*, que apresentou média de 3,97 com uma moda de 5 desta amostra.

Segundo a variável *“acredito que as pessoas que visitam o município estão em busca das belezas naturais”* obteve-se média de 4,04 desta amostra com uma moda 5, afirmam que o grande atrativo do município são as belezas naturais.

Com as variáveis demonstradas neste estudo, pode-se observar que existe oportunidade mercadológica para o agroturismo em Ibitirama. Entretanto, para este grupo amostral há a importância de identificar uma precificação de acordo com a regionalidade para que o consumo possa ser realizado de acordo com as necessidades e desejos dos respondentes.

Com os resultados obtidos nesta pesquisa de mercado, foi possível identificar que existe um nicho de mercado com oportunidade de crescimento, pois os dados revelam o interesse das pessoas em priorizar as possibilidades turísticas da região e consumir produtos e serviços. Partindo deste ponto é preciso identificar as possibilidades de empreendimentos e atrativos que possam suprir a oferta desse novo segmento e as potencialidades que atraem o turista para a região.

Os estudos desenvolvidos permitiram analisar e identificar as potencialidades do agroturismo no município de Ibitirama, perceber uma visão de oferta e demanda no setor, demonstrando que há possibilidade de desenvolvimento do agroturismo e que o mesmo poderá trazer benefícios econômicos, sociais e ambientais.

Inicialmente foram feitas algumas revisões bibliográficas para verificar a importância do agroturismo na economia, na sociedade e para o meio ambiente, sendo possível nesta etapa concluir que o agroturismo trouxe ao meio rural em que está inserido grandes transformações, como crescimento na economia local, fonte de renda extra às famílias, geração de empregos, preservação da cultura e meio ambiente. Dessa forma foi possível identificar o benefício do agroturismo para a agricultura familiar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do seguinte trabalho teve como objetivo identificar, analisar e comparar o nicho de mercado do agroturismo em Ibitirama e a capacidade de empreender do agricultor familiar, utilizando como metodologia o perfil de empreendedor e pesquisa de mercado.

Através das revisões bibliográficas foi possível identificar que o agroturismo pode trazer grandes benefícios ao meio em que está inserido, pois possibilita aos agricultores uma renda extra, preservando a cultura local e o meio ambiente.

Os resultados adquiridos para esse grupo amostral comprovam que o município de Venda Nova do Imigrante já possui esse tipo de serviço consolidado, sendo que 95% dos entrevistados têm características de empreendedor e Ibitirama 84%, comprovando que Ibitirama tem a mesma capacidade de crescimento.

Através da pesquisa de mercado e de levantamento de dados, foi possível verificar que o município de Ibitirama possui atrativos turísticos naturais, culturais, produtos e serviços a oferecer aos turistas e que a população está apta a receber esse tipo de mercado, pois o município recebe grande número de visitantes, principalmente no verão, portanto ele tem potencial para o desenvolvimento do agroturismo.

Dessa forma foi possível alcançar todos os objetivos propostos neste estudo e dessa forma responder o problema de pesquisa. Diante disso pode-se comprovar que o município de Ibitirama tem grande potencial para o desenvolvimento econômico, social e ambiental no agroturismo.

Quanto a limitações encontradas durante esse estudo, destaca-se a inclusão da pesquisa para a região com mais respondentes.

Dado a importância do desenvolvimento social, econômico e ambiental proporcionado pelo agroturismo no município de Ibitirama, sugere-se novos estudos para identificar como o município pode-se desenvolver com o agroturismo e o que possivelmente possa estar interferindo no não crescimento nesse nicho de mercado.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Ministério do Turismo. *Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil*. 2017. Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Marcos\\_Conceituais.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf). Acesso em: 09 de maio de 2020.

BRASIL, Ministério do Turismo. *Segmentação do turismo e o mercado*. / Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação. – Brasília: Ministério do Turismo, 2010. 170p.; 24 cm.

CARVALHO, C. L. de. Desenvolvimento do turismo no Brasil. *Revista de administração*. São Paulo V. 33, n. 4, pág. 26-29, out/dez de 1998.

CERATTI, F. Agroturismo: Uma Oportunidade de Desenvolvimento Rural Sustentável (2016). Disponível em: <https://petecologia.wixsite.com/esalq-usp/single-post/2016/03/13/AGROTURISMO-UMA-OPORTUNIDADE-DE-DESENVOLVIMENTO-RURAL-SUSTENT%C3%81VEL>. Acesso em: 05 de maio de 2020.

COLANTUONO, A. C. de S. *O Processo Histórico da Atividade Turística Mundial e Nacional*. Edição Cadernos da Fucamp, 2015. v.14, n.21, p.30-41.

CORTEZ, L. M. C. *Obstáculos e Benefícios do Turismo Rural em Pequenas Propriedades Rurais*. Monografia (Especialização Digital). Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Agrárias. Curso de Especialização MBA em Gestão do Agronegócio. 2016.

DORNELAS, J. A. *Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*, Rio de Janeiro, Campus, 2003.

DORNELAS, J. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. José Dornelas – 6. ed. – São Paulo: Empreende/Atlas, 2008. Ed. Ituiutaba: Barlavento, 2017, 317 p. Versão ampliada.

ESPÍRITO SANTO, Governo do Estado do. Potencial Turístico. Disponível em: <https://www.es.gov.br/turismo/potencial-turistico>. Acesso em: 31 de maio de 2020.

FERRAZ, R. *Rota Imperial: Ibitirama – ES*. Gazeta Online; Disponível em: <https://blogs.gazetaonline.com.br/oslugares/595/ibitirama/> Acesso em: 09 de maio de 2020.

GOMES, I. M. *et al.* *Como elaborar uma pesquisa de mercado*. Belo Horizonte: SEBRAE MINAS, 2013. XX p. II.

GUZZATTI, T. C. *O Agroturismo como Elemento Dinamizador na Construção de Territórios Rurais: O Caso da Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia em Santa Rosa De Lima (Sc)*. 2010. 283p. Dissertação (Doutorado em Geografia). Universidade Federal de Santa Catarina.

GUZZATTI, T. C. *O agroturismo como instrumento de desenvolvimento rural; sistematização e análise das estratégias utilizadas para a implantação de um programa de agroturismo nas encostas da Serra Geral Catarinense*, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/86515/224501.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 de outubro de 2020.

IBGE, *Atividades turísticas: variação do volume e da receita nominal (%)*, julho 2019. Pesquisa Mensal de Serviços – PMS, jul 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/todos-os-produtos-estatisticas/9229-pesquisa-mensal-de-servicos.html?edicao=25420&t=destaques>. Acesso em: 25 de abril de 2020.

IBITIRAMA, Secretaria Municipal de Turismo de. *Atrativos Naturais de Ibitirama; Planilhas de empreendimentos de Ibitirama - Eventos de Ibitirama*. Mensagem recebida por [turismoibitirama@hotmail.com](mailto:turismoibitirama@hotmail.com) em 20 de outubro de 2020.

IEMA. *Parque Estadual Cachoeira da Fumaça*. Disponível em: <https://iema.es.gov.br/PECF>. Acesso em: 01 de junho de 2020.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. *Boletim Economia do Turismo – 4º trimestre de 2019*. Disponível em: [https://observatoriodoturismo.es.gov.br/Media/observatorio/Economia%20do%20Turismo/BOLETIM-ECONOMIA-DO-TURISMO\\_4trimestre2019.pdf](https://observatoriodoturismo.es.gov.br/Media/observatorio/Economia%20do%20Turismo/BOLETIM-ECONOMIA-DO-TURISMO_4trimestre2019.pdf). Acesso em: 24 de abril de 2020.

INVENTÁRIO DA OFERTA TURÍSTICA DO MUNICÍPIO DE IBITIRAMA. Disponível em: <https://observatoriodoturismo.es.gov.br/Media/observatorio/Pesquisas/Inventarios%20Municipais/Ibitirama.pdf> Acesso em: 24 de setembro de 2020.

MACIEL, C. *Criação de trutas vira um dos maiores atrativos turísticos do Caparaó*. Revista Safra ES. Edição 10, ano 2, p. 25 dez 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica* 1 – edição 5 - São Paulo : Atlas 2003.

MARQUE, R; MARQUES; M. *Agroturismo na Região Serrana do Espírito Santo e a dúvida de alguns agricultores: Receber turistas e vender seus produtos ou vender apenas fora da propriedade*. 2013. 17p. Gestão e Tecnologia para a Competividade.

NOGUEIRA, V. S. *O agroturismo como forma de inserção da mulher rural no mercado de trabalho: um estudo de caso sobre o município de Venda Nova do Imigrante, Espírito Santo*. In: SEMINÁRIO PERSPECTIVAS DOS ESTUDOS

PAGOTTO, A. *Na Região do Caparaó está localizada a pacata Ibitirama, bem ao Sul do Espírito Santo. A cidade, que já fez parte do território de Alegre, mas ganhou emancipação em 1988, abriga o Parque Nacional do Caparaó, considerado um dos maiores do Brasil*. Revista ES Brasil, edição 154, Pág. 46-47, 12 jul 2018.

PARRA, C. de S.; SILVA, C. P.; CHEHADE, M. B. Agroturismo como Fonte de Renda para Pequeno Agricultores. *Revista Científica Eletrônica de Turismo, Garça*. São Paulo, Ano IV, Número 7, Jan de 2007.

PORTUGUEZ, A. P. *Agroturismo e Desenvolvimento Regional*. Edição 3.

QUINTÃO, A. P. P. *Ibitirama vai fazer inventário de pontos turísticos*. [Entrevista concedida a] Taty Beling/Web Ales. Aqui Notícias, Guaçuí – ES, n. 1862 p. 4 25 abr. 2018.

RABAHY, W. A (2019). Análise e perspectivas do turismo no Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 14 (1), p. 1 - 13, jan./abr.

SEBRAE, Agência de Notícias. *Turismo rural no Brasil cresce à taxa de 30% ao ano*. 2010. Disponível em: <https://sebrae-sp.jusbrasil.com.br/noticias/2502800/turismo-rural-no-brasil-cresce-a-taxa-de-30-ao-ano>. Acesso em: 12 de junho de 2020.

SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO. *Regiões Turísticas*. Disponível em: <https://setur.es.gov.br/regioes-turisticas-do-es>. Acesso em: 24 de maio de 2020.

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO. *Ecoturismo na Região do Caparaó é a dica da Setur para o feriado*. Disponível em: <https://setur.es.gov.br/Not%C3%ADcia/ecoturismo-na-regiao-do-caparao-e-a-dica-da-setur-para-o-feriado>. Acesso em: 28 de maio de 2020.

SILVA, A. C. da; FERREIRA, D. D. M.; FERREIRA, L. F. *O Perfil Empreendedor no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC): Uma Análise Comparativa entre Ingressantes e Concluintes*. 2016. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/178653/Artigo%20Ana%20CI%C3%A1udia.pdf?sequence=1> Acesso em: 05 de outubro de 2020.

SILVA, *et al.* *Turismo em Áreas Rurais: Suas Possibilidades e Limitações no Brasil*. 1998. Disponível em:  
<https://portalseer.ufba.br/index.php/crh/article/view/18685/12058> Acesso em: 28 de maio de 2020.

VERSIANI, I. *Maioria dos agricultores tem outras fontes de rendimento*. Folha de São Paulo. São Paulo, 17 dez 1999. Disponível em:  
<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1712199917.htm> Acesso em: 31 de maio de 2020.

ZANDONADI, B. M.; FREIRE, A. L. O. *O meio rural como atrativo para o agroturismo em Venda Nova do Imigrante (ES): o caso da família Carnielli*. 2012. Disponível em:  
[https://www.ucs.br/ucs/eventos/seminarios\\_semintur/semin\\_tur\\_7/arquivos/12/04\\_4449\\_Zandonadi\\_Freire.pdf](https://www.ucs.br/ucs/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_7/arquivos/12/04_4449_Zandonadi_Freire.pdf) Acesso em: 05 de outubro de 2020.

ZANDONADI, B. M.; FREIRE, A. L. O. Agroturismo: cultura e identidade agregando renda no espaço rural. *Revista de Turismo Contemporâneo*, v. 4, n. 1, 30 jun. 2016.

## ANÁLISE DOS IMPACTOS DA TERCEIRIZAÇÃO NOS CUSTOS DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS GRÁFICOS

### ANALYSIS OF THE IMPACTS OF OUTSOURCING ON THE COSTS OF A GRAPHIC SERVICES COMPANY

José Rivonaldo Rodrigues dos Santos  
Josaias Santana dos Santos  
Jéssica Ramos Gomes  
Fabio Rodrigues Magalhães

#### RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar quais são os resultados da aplicação da terceirização em micro e pequenas empresas, analisando as relações de custo benefício que está prática pode gerar a empresa através da terceirização. A terceirização consiste na prática de transferir a execução de atividades e/ou a produção de produtos para terceiros e visto que, a terceirização, quando não aplicada da forma correta na gestão de uma empresa, pode lhe causar perdas econômicas e/ou financeiras. Para os efeito metodológicos o estudo se classifica como pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, com procedimentos bibliográficos e documentais. Com o intuito de justificar como a terceirização pode auxiliar no desenvolvimento financeiro de uma empresa, possibilitando-a focar nas suas principais atividades. Para isso, foi necessário reunir dados coletados em quatro diferentes empresas gráficas, as quais, três desempenham o papel de terceirizadas e uma o papel de empresa contratante, para exemplificar a aplicação da terceirização. Como resultado, constatou-se que produção dos artigos trazidos na análise pela própria empresa representa um custo de produção inferior às empresas terceirizadas, salvo exceção do produto panfleto que a 'empresa B' produz por um valor inferior a 'empresa X'.

**Palavras-Chaves:** Terceirização. Micro e Pequena Empresa. Serviços Gráficos.

#### ABSTRACT

*The aim of this study was to analyze the results of the application of outsourcing in micro and small companies, analyzing the cost-benefit ratios that this practice can generate by the company through outsourcing. Outsourcing is the practice of transferring the execution of activities and/or the production of products to third parties and since outsourcing, when not correctly applied in the management of a company, can cause economic and/or financial losses. For methodological purposes, the study is classified as descriptive research, qualitative in nature, with bibliographic and documentary procedures. In order to justify how outsourcing can help in the financial development of a company, enabling it to focus on its main activities. For this, it was necessary to gather data collected in four different printing companies, three of which play the role of outsourced and one the role of a contracting company, to exemplify the application of outsourcing. As a result, it was found that the production of articles brought into the analysis by the company itself represents a lower cost of production than outsourced*

*companies, except for the pamphlet product that 'company B' produces for a value lower than 'company X'.*

**Keywords:** *Outsourcing. Micro and Small Business. Graphic services.*

## INTRODUÇÃO

Segundo Russo (2019, p. 10-11), a terceirização pode ser definida como “um processo de administração moderno, em que se transfere para terceiras atividades que não estão essencialmente ligadas à atividade principal da organização contratante”. Assim, pode se afirmar que a terceirização é um instituto adotado por empresas que desejam passar a prática de determinados serviços ou a produção de produtos para empresas terceiras, geralmente com o intuito de aumentar a sua produtividade interna e realocar recursos e tempo para suas atividades principais (RUSSO, 2019).

De acordo com Queiroz (1998), a terceirização teve sua origem em meados dos anos 40 nos Estados Unidos da América (EUA) durante a Segunda Guerra Mundial. Devido a necessidade de se concentrar na produção de armamentos, os EUA passaram a terceirizar algumas atividades a outras empresas, para que estas pudessem prover suporte a essa produção.

Já no Brasil, essa prática se popularizou, como aponta Girardi (1999), através das primeiras empresas multinacionais instaladas no país, como exemplo das automobilísticas que dependiam da produção de peças feitas por outras empresas e apenas concentravam-se em suas atividades principais.

Desde então essa prática vem crescendo de forma gradativa no Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2018 foram registrados um aumento de 22% desta prática.

Face do exposto, é notório a mudança na configuração dos vínculos empregatícios, que influenciam na adoção dessa prática por muitas empresas. Devido a flexibilização da relação clássica de emprego, e conseqüentemente a origem de um modelo mais complexo, caracterizado pela não correspondência entre o empregador natural e o aparente (CASSAR, 2014).

Isso possibilita com que muitas empresas pequenas possam buscar alavancar sua produtividade ao investir nesta prática. Visto que, muitas delas não possuem recursos financeiros para arcar com os custos de possuir

funcionários fixos. E veem na terceirização uma forma de conseguir realizar determinadas atividades.

No entanto, se não for aplicada de uma forma consciente e que vá de encontro com a gestão da empresa contratante, ela pode gerar prejuízos financeiros. Sendo necessário realizar um estudo interno para saber como esta prática pode agregar na produção ou na realização de certas atividades.

O objetivo desta pesquisa foi analisar os possíveis resultados da inserção da terceirização em micro e pequenas empresas. Observando através de quatro empresas gráficas, das quais três realizam o papel de terceirizadas e uma, o objeto de estudo desta pesquisa, o papel de empresa contratante.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1. Micro e Pequenas Empresas**

De acordo com Dornelas (2012), o avanço comercial que se instaurou no Brasil na década de 90 fez surgir a necessidade de conseguir aumentar a competitividade de mercado. Em meio a essa demanda, muitas empresas passaram a investir em tecnologia, principalmente em mecanização, reduzindo os custos com mão de obra assalariada.

Nesse cenário de desemprego, como o Dornelas (2012) também pontua, passam a serem inseridas neste espaço as micro e pequenas empresas, pois muitos profissionais, afetados com a baixa oferta de empregos, criaram seus próprios negócios.

Destaca-se um crescimento significativo de novos negócios nas últimas três décadas, isso ocorrer devido ao aumento do desemprego no mercado formal, gerando, desta forma a necessidade de empreender. (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009).

De acordo com a Teoria dos Sistemas as empresas caracterizam-se como um sistema aberto relacionando-se com o seu ambiente, modificando-se a todo instante na busca da sua finalidade principal que é de atender a seus clientes, garantindo o retorno desejado pelos acionistas (CATELLI, 2011).

Conforme estudo desenvolvido por Fagundes e Gimenez (2009), as pressões ambientais mais importantes na percepção de dirigentes de Micro e Pequenas Empresas (MPE's) industriais foram tecnologia, concorrência e

consumidor, havendo um significativo crescimento da importância da tecnologia como fator de pressão ambiental comparado com pesquisas anteriores.

Picchiali (2015) ressalta que as MPE's são carentes de conhecimento técnico e de recursos estruturais representados por ativos tangíveis e intangíveis, para desenvolverem as suas competências organizacionais.

Como solução para este problema as MPE's poderiam utilizar intensivamente o treinamento de seus funcionários, buscar a troca de informações com outros empresários, contratar profissionais experientes no mercado com experiência na gestão de empresas, e buscar estabelecer alianças estratégicas e grupos de discussão (PICCHIALI, 2015).

Nesse sentido, como base nos estudos de Fagundes e Gimenez (2009), a terceirização agrega na gestão dessas micro e pequenas empresas. De modo que possa atender a demanda de desenvolvimento social imposto para lidar com a concorrência de mercado

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019), diz respeito ao avanço tecnológico que vem diminuindo as distâncias mundiais constantemente, revolucionando o acesso à informação e facilitando cada vez mais o relacionamento entre as pessoas. E um dos critérios para que as organizações resistam a essas mudanças é dedicar-se à sua visão, arrojo e postura proativa.

O SEBRAE (2019) revela ainda que com essa evolução informacional, a internet passou a ter uma interferência significativa no modo de pensar dos empreendedores, em que propagam seus produtos e serviços através de redes sociais intencionando atrair a atenção de possíveis consumidores. Contudo, o conhecimento leigo não os permite usufruir das melhores ferramentas que a Web pode proporcionar. Mas, para que isso seja possível, o universo da administração oferece o Marketing Digital como um mecanismo significativo.

## **2.2 Gasto, Custos, Despesas e Planejamento**

A definição de gasto é entendida como a quantia despendida, tendo como exemplo a compra de serviços ou de bens, sendo isso um despendido de recursos econômicos, tratando-se de um sacrifício financeiro que a instituição é obrigada a arcar para obter um produto ou serviço qualquer (MARTINS, 2010).



Martin (2010), também define custo, no sentido contábil, como um enunciado monetário do consumo, que faz a utilização ou a transformação de bens ou serviços. Em seu sentido mais amplo, custo refere-se à utilização ou consumo de recursos buscando atingir objetivos específicos. O autor também explica que o conceito de custo irá se relacionar com o processo de produção, sendo encontrado na maioria das empresas.

Conforme Girardi (2008), a terceirização é um instrumento de gerencia, mas não deve ser vista com uma redutora de custos e sim como algo para melhorar o funcionamento das estratégias da empresa. Assim compreende-se que terceirização é uma ideia de se obter mão de obra qualificada com o intuito de aumentar a produção e qualidade e menor custo.

Conforme o art. 2º da CLT: “empregador é toda pessoa jurídica que assume os riscos de uma entidade, contrata e remunera em troca de prestação de serviço”:

Além de obter melhores resultados, a terceirização permite fabricar produtos com melhor qualidades. Assim, a organização se concentra no setor que lhe proporcionará maior visibilidade dentro do mercado comercial.

No entanto, por não darem atenção as mudanças recorrentes de mercado, bem como as novas formas de utilização de custos e preços, muitas organizações brasileiras adotam estratégias infundadas e sem embasamento, obtendo um resultado insatisfatório quanto a lucratividade, e como resultado o fechamento de muitas dessas empresas (WERNKE, 2017)

O planejamento não é uma expressão muito vigente, pois teve início nas primeiras guerras militares, em que usavam suas concepções, dinamismo e estratégias para as batalhas (CAVALCANTI; MARQUES, 2015).

De acordo com Marques (2017), o planejamento provém do ato de criar ou formular um plano antecipado para o alcance de certo objetivo, ou seja, intenciona-se a organizar e controlar futuros acontecimentos. Com base neste conceito, diversas empresas têm agregado valores a esta questão.

Segundo o SEBRAE (2019) a maior parte das micro e pequenas empresas no Brasil não realizam planejamento estratégico, sendo essa uma característica mais predominante em empresas de maior porte. Apesar do crescimento do número de empreendimentos formais nas principais cidades do Brasil, o fato de faltar o planejamento estratégico nessas empresas pode ser um

indicador importante para permanência lucrativa dessas empresas no mercado. A dimensão do planejamento estabelece o horizonte temporal, sendo longo, médio ou curto prazo, o que é mais importante para empresas atuantes em economias instáveis como a do Brasil.

### **2.3 A Terceirização nas Micro e Pequenas Empresas**

A terceirização pode ser entendida como uma estratégia empresarial que promove uma atuação mais concentrada na atividade principal da empresa contratante e nesse processo de transferência, transformar custos fixos em custos variáveis, tornando-se mais flexível a mudanças (MARINS et. al. 2014)

Essa prática pode destacar uma empresa em meio a concorrência no mercado. Visto que, quando aplicada de forma correta, a terceirização pode ofertar uma rápida entrega de um produto/serviço de qualidade, e conseqüentemente uma maior satisfação do cliente.

Segundo Caldeira (2019) e Costa (2017), os motivos para a terceirização ser tão favorável ao empreendedor é a vantagem competitiva advinda da economia com a redução de custos de encargos trabalhistas e previdenciários e isenção de gestão do trabalhador efetivo aliado ao ganho de produtividade com a especialização da empresa contratada.

As formas de terceirização podem referir-se tanto a atividades-fim como a atividades-meio. Entre as últimas podem estar, por exemplo, limpeza, vigilância, alimentação.

A partir dos anos de 1990 o modelo de gestão Toyotista se expandiu intensamente por todos os setores da economia brasileira, consolidando uma fase de “epidemia da qualidade e da produtividade” no país, acrescida pela implantação dos programas de qualidade total e de terceirização nas empresas, em reforço aos novos mecanismos de gestão já adotados desde a década de 1970 (DELGADO; AMORIM, 2014, p. 11).

Segundo Camargo (2017), com a globalização e a rapidez nas mudanças tecnológicas, o mercado se tornou altamente competitivo, exigindo que as organizações busquem por redução de custos, melhoria na qualidade dos produtos e serviços e altos níveis de produtividade.

Nesse cenário, que apresenta constantes mudanças, o sucesso organizacional advém do desenvolvimento de novos critérios competitivos com

o intuito de sustentação e sobrevivência por meio de gerenciamento estratégico envolvendo diversos fatores, como, por exemplo, novas práticas e reciclagem de recursos. A terceirização desponta como uma das principais formas de organização do trabalho, reformulando os modos de interação entre as empresas e impactando diretamente nos resultados (FERREIRA, 2016).

De acordo com Marchett (2016), os custos logísticos são um dos principais motivos que levam uma organização a realizar a terceirização dos serviços dessa área. Os gastos com logística no Brasil significam 11,7% do PIB nacional, o que representa, aproximadamente, 192 bilhões de reais, sendo cerca de 50% desse montante direcionado para a área de transportes.

Segundo Mattos, Dias e Gonçalves (2008), atualmente as empresas têm imensa facilidade em adotar a terceirização, pois o mercado mostra que tem uma grande quantidade de empresas qualificadas e prontas para atender a demanda, fornecendo os mais diversos tipos de serviços e produtos atendendo as exigências das empresas tomadoras destes serviços e produtos, reduzindo os custos com equipamentos, funcionários e matérias-primas, graças a essas empresas secundárias.

Olher, Costa e Teixeira (2015, p. 326), observam que quanto às desvantagens do processo de terceirização, pode-se atribuir muitos critérios, a princípio ela reduz a diferenciação da empresa contratante, abrindo espaço para que outras pessoas conheçam os seus diferenciais e, conseqüentemente, possam divulgá-los externamente. Outra grande desvantagem, diz respeito a eficiência, que é um dos princípios da administração pública. Este é um conceito econômico que qualifica atividades e muito se questiona a respeito, pois as atividades elaboradas pelos terceirizados nem sempre se desenvolvem de forma eficiente.

O moderno modelo de terceirização sugerido por Tachizawa e Scaico (2016) sugere que Organizações Flexíveis podem concentrar-se naquilo que fazem bem, contratando empresas especializadas que fazem melhor do que elas próprias, para todos aqueles serviços e funções possíveis dos quais elas não detêm capacidade adequada, possibilitando dessa forma uma redução de custo caso fossem realizados internamente.

Dentro da relação jurídica firmada entre a empresa contratante e a contratada existe uma outra relação jurídica vinculada, a relação entre a empresa

terceirizada e o tomador de serviços, aquele que de fato irá realizar as atividades demandas. Nesse contexto, aplica-se a definição utilizada por Costa (2007), tem-se um pai que não é o patrão e um patrão que não é o pai. O que pode resultar na dificuldade de fiscalização desses serviços.

Antes da decisão do que terceirizar é importante identificar quais são as competências organizacionais necessárias para o andamento das operações da empresa.

A partir dessa constatação é possível renunciar a todas as atividades que são importantes, mas, que podem ser executadas por terceiros com mais aptidão, desde que se encontre o fornecedor correto com o preço adequado. Nas MPE's a construção do conjunto de capacidades é formada ao longo de sua existência, por meio de experiências favoráveis e desfavoráveis, que com o tempo as modelam, conforme as suas relações com os ambientes internos e externos ((PICCHIAI, 2015).

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo se classifica como do tipo descritivo, de natureza qualitativa, com procedimentos bibliográficos e documentais. A primeira parte do trabalho propõe uma análise sob o funcionamento de micro e pequenas empresas. De modo que pudesse analisar em quais pontos a terceirização poderia ampliar a produção, bem como a redução do tempo gasto e das despesas, formulando um planejamento que permite a inserção desta prática como aliada para o aumento de produtividade, além de alocar o tempo gasto em determinados serviços para os principais produtos produzidos pela gráfica analisada.

A segunda parte deste trabalho consiste na reunião de análises promovidas por diversos autores acerca do tema, formando o referencial teórico desta pesquisa que influenciou na coleta de dados para a promoção da análise realizada nos objetos de estudos deste trabalho, as quatro empresas gráficas.

Quanto aos métodos utilizados, a pesquisa foi feita a partir da coleta de dados, os quais foram essenciais para exemplificar como a terceirização pode alavancar a produtividade de uma empresa. Sendo feita também uma análise descritiva deste instituto com base em um referencial histórico no Brasil.

Sendo o objetivo desta pesquisa justificar como a terceirização pode ajudar no desenvolvimento de uma empresa, apesar dos riscos que essa prática detém quando não aplicada da forma correta, podendo resultar em prejuízos financeiros para a empresa contratante.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

A seguinte pesquisa de custo foi realizada em três lojas de artigos gráficos, as quais a Empresa X utiliza os serviços de terceirização. Sendo o objetivo principal analisar qual das três empresas apresenta o melhor serviço com o menor custo oferecido, se tornando a mais viável para a terceirizar a produção de determinados artigos.

Os seguintes quadros apresentam os custos necessário para a produção dos artigos gráficos citados abaixo.

Quadro 1 – Custos de produção de pastas, panfletos e cartazes na empresa X

X		
PRODUTOS	QUANTIDADE	PREÇO
PASTA	1000	R\$771,90
PANFLETO	1000	R\$169,575
CARTAZ	1000	R\$319,20

Quadro 1.1 – Custo necessário para a produção de pastas

Papel Duplex 250g	R\$340,00
Fotolito	R\$90,00
Hora de máquina e insumos de produção	R\$141,90
Acabamento em corte e vinco para orelhas	R\$200,00
Total	R\$771,90

Para produção de 1000 pastas, foram gastas 500 folhas de papel Duplex de 250g de gramatura, no formato A1. O que equivale a R\$0,68 (sessenta e oito centavos) por folha. Já o valor do fotolito se trata de um custo fixo, e independe da quantidade a ser produzida e de qual produto será produzido.

Quadro 1.2 – Custo necessário para a produção de panfletos

Papel Couchê 115g	R\$16,80
Fotolito	R\$90,00
Hora de máquina e insumos de produção	R\$35,24
Total	R\$142,04

Para produção de 1000 panfletos, foram gastas 28 folhas de papel Couchê 115g de gramatura, no formato A1.

Quadro 1.3 – Custos necessário para a produção de cartazes

Papel Couchê 115g	R\$150,00
Fotolito	R\$90,00
Hora de máquina e insumos de produção	R\$79,20
Total	R\$319,20

Para produção de 1000 pastas, foram gastas 250 folhas de papel Couchê 115g de gramatura no formato A1. O que equivale a R\$0,60 (sessenta centavos) por folha.

São atribuídos a hora máquina e insumos de produção o correspondente a 33% dos valores do fotolito e do papel utilizados para a produção dos artigos gráficos citados acima.

Salvo os custos citados acima, para a produção desses artigos é necessário utilizar um maquinário diferente daqueles utilizados para a produção dos principais artigos produzidos pela empresa X. E conseqüentemente passa a ser necessário também a manutenção dessas máquinas.

Desse modo, o que justifica a empresa X comprar produtos de empresas terceiras para revender, é o fato de que para arcar com a produção desses produtos são necessários investimentos em mão de obra para produzi-los, na manutenção das máquinas e também na compra de insumos para a sua produção.

Tal decisão fez com que a empresa X conseguisse investir nos seus principais produtos, os quais fazem ela destacar-se no mercado consumidor, que são brindes, como canetas, chaveiros e calendários, e fardamentos em geral.

A seguir serão apresentados os dados comparativos dos custos da produção dos mesmos artigos em três empresas diferentes, as quais a Empresa X terceiriza os produtos que foram analisados por essa pesquisa.

Quando 2 – Valores dos produtos comercializados na Empresa A

Empresa A		
PRODUTOS	QUANTIDADE	PREÇO
PASTA	1000	R\$1.638,00
PANFLETO	1000	R\$386,00
CARTAZ	1000	R\$720,00

Quando 3 – Valores dos produtos comercializados na Empresa B

<b>Empresa B</b>		
<b>PRODUTOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PREÇO</b>
<b>PASTA</b>	1000	R\$919,00
<b>PANFLETO</b>	1000	R\$63,00
<b>CARTAZ</b>	1000	R\$380,00

Quando 4 – Valores dos produtos comercializados na Empresa C

<b>Empresa C</b>		
<b>PRODUTOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PREÇO</b>
<b>PASTA</b>	1000	R\$1.544,00
<b>PANFLETO</b>	1000	R\$340,00
<b>CARTAZ</b>	1000	R\$640,00

Nota-se que os preços cobrados pelas três empresas, salvo o artigo panfletos na empresa B, é superior aos custos de produção na empresa X. No entanto, a empresa X, ciente da diferença de valores, permaneceu comprado nas empresas terceirizadas. Pois, para ela a terceirização desses produtos permite que seu catálogo de produtos permaneça diversificado

Atualmente, devido a terceirização a empresa X não detém nenhum tipo de vínculo empregatício. Devido ao seu investimento em máquinas, a empresa consegue lidar com a demanda de seus produtos principais.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do que foi exposto nesta pesquisa, foi possível constatar, com base na coleta de dados realizada na Empresa X, que a terceirização pode contribuir para desenvolvimento de uma empresa se alinhada com as políticas internas de funcionamento desta empresa.

Fora relatada pela contribuinte deste trabalho que inicialmente ela deteve problemas de gestão antes ao aplicar terceirização na produção de determinados artigos, bem como serviços impossibilitando seu crescimento.

Visto que, a mesma não fiscalizava a produção das pastas, panfletos e cartazes, e a empresa contratada para realizar a confecção desses artigos não lhe passava transparência quanto a seus serviços. O que resultou na entrega de produtos com a qualidade ruim a seus clientes.

Diante disso, a empresa X passou a procurar por empresas que lhe passassem confiança, e também a destinar quais produtos realmente poderiam

ser terceirizados, mantendo a produção de pastas, panfletos e cartazes com suas empresas parceiras, as empresas desenvolvidas na análise de dados.

Com base nos dados apresentados, é notório que a produção dos artigos trazidos na análise pela própria empresa representa um custo de produção inferior às empresas terceirizadas, salvo exceção do produto panfleto que a empresa B produz por um valor inferior a empresa X.

No entanto, constata-se que ao escolher terceirizar tais artigos, a empresa conseguiu manter seu catálogo de serviços diversificado, e ainda contribuiu para o investimento nos principais artigos produzidos por ela.

Sendo o objeto de estudo desta pesquisa uma micro empresa, a terceirização contribuiu para a isenção de encargos empregatício para a empresa X, os quais ela não teria condições de arcar.

Deste modo, ao tratar da terceirização, é importante investigar como funciona a gestão da empresa observada. Pois como visto ao longo desta pesquisa, a terceirização possui pontos negativos e positivos. E o que realmente irá constatar o seu funcionamento é a forma como ela será aplicada.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomendamos analisar outras empresas de maior porte e em outras regiões do país com maior nível de atividade econômica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASSAR, Vólia Bonfim. **Curso de Direito do Trabalho**. 9 ed.. São Paulo: Mérito/Forense, 2014.

CALDEIRA, L. B., & CALDEIRA, P. Z. (2019). **Comparação de custos com motoristas em universidade federal: servidores públicos vs terceirizados**. Revista de Administração Pública, 53(4), 780-790

CATELLI, Armando (2011). **Controladoria uma abordagem da Gestão Econômica** – GECON. Editora Atlas, SP.

CAVALCANTI, Wesley B.; MARQUES, Ieso C. **Planejamento Estratégico na Construção Civil: um estudo de caso na Alfa Construtora Industrial EIRELI ME**. Goiás: **UniEvangélica**, 2015. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/profile/Ieso>>. Acesso em: 02 abr. 2020.

DORNELAS, José C. A. **Transformando idéias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.



FAGUNDES, Fábio Mello, Gimenez & Fernando, Antonio Prado (2009). **Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas.** REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba.

GIRARDI, Dante Marciano. A importância da terceirização nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 23-31, 1999.

GIRARDI, D. **O impacto da terceirização nas organizações: evolução histórica e tendências.** Florianópolis: Pandion, 2008. 114p.70

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de Custeio Comparados:** custos e margens analisadas sob diferentes perspectivas. São Paulo: Atlas 2010.

OLHER, B. S.; COSTA, I. S.; TEIXEIRA, I. M. **Reflexões sobre os efeitos da terceirização dos cargos de apoio no serviço público federal:** estudo de caso no Instituto Federal do Sudeste de Mg Campus Rio Pomba. HOLOS, [S.l.], v. 5, p. 322-337, out. 2015. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2692>>. Acesso em: 09 mar. 2020. doi:<https://doi.org/10.15628/holos.2015.2692>.

PICCHIALI, Djair (2015). **As Micro e Pequenas Empresas: Estruturas e Competências**, REA – Revista Eletrônica de Administração.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização:** onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STC, 1998.

RUSSO, Guiseppa Maria. **Guia Prático de Terceirização:** como elaborar um projeto de terceirização eficaz. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Saiba o que é a Indústria 4.0 e descubra as oportunidades que ela gera.** SEBRAE, 2019. Disponível em: <<http://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-o-que-e-a-industria-40-e-descubra-asoportunidades-que-ela-gera,11e01bc9c86f8510VgnVCM1000004c00210aRCRD#this%3E>>. Acesso em: 20 de Març 2020

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria C. **Perfil empreendedor e desempenho organizacional.** Revista de Administração Contemporânea, v. 13, n.3, p. 450-467, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy, Scaico, Oswaldo (2016). **Organização Flexível – Qualidade na gestão por processos**, Ed. Atlas.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preços de venda.** Editora Saraiva, 2017.

## **MAPEAMENTO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS OPERACIONAIS DO SETOR DE MANUTENÇÃO DE UMA MINERADORA**

### **MAPPING AND STANDARDIZING OF OPERATIONAL PROCESSES IN THE MAINTENANCE SECTOR OF A MINING PLANT**

Alexandre Aguilar França  
Breno Eustáquio da Silva  
Ana Paula Cota Moreira  
Luzia Nunes dos Santos

#### **RESUMO**

Este artigo trata da investigação do setor de manutenção de uma empresa de mineração, Alfa, que atua com extração mineral, desde 2005, na região do município de Barão de Cocais. O objetivo foi investigar que melhorias poderiam ser implantadas no setor de manutenção da mineradora, a partir do mapeamento e da padronização de processos. Metodologicamente, tratou-se de um estudo de caso, que empregou entrevistas não estruturadas e observação não participativa para a coleta de dados. Participaram como informantes 12 operadores do setor de manutenção da empresa, os quais ocupam funções de nível operacional, tático e estratégico. Os dados tiveram tratamento qualitativo, a partir de parâmetros colocados pela Teoria das Restrições (TOC) e pelos índices de desempenho. Os resultados apontaram inúmeros gargalos no setor analisado que têm obrigado ao emprego da manutenção corretiva em lugar da manutenção preventiva. Para inverter essa ordem, propôs-se uma série de ações corretivas advindas dos princípios do PDCA e, ainda, elaborou-se o mapeamento dos processos da manutenção para mitigar restrições, padronizar processos e favorecer o planejamento e o controle da manutenção da empresa campo de pesquisa. Conclui-se que as teorias estudadas e os instrumentos aplicados são fundamentais para ajudar o gestor na análise e na solução de problemas que envolvem padronização de processos e eliminação de restrições.

**Palavras-Chave:** Manutenção; Mapeamento de Processos; Padronização de Processos; Ciclo PDCA

#### **ABSTRACT**

This article deals with the investigation of the maintenance sector of a mining company, Alfa, that works with mineral extraction, since 2005, in the region of Médio Piracicaba-MG. The objective was to investigate which improvements could be implemented in the maintenance sector of the mining company, from the mapping and standardization of processes. Methodologically, this was a case study, which used non-structured interviews and non-participant observation for data collection. Twelve operators from the company's maintenance sector participated as informants, occupying functions at the operational, tactical, and strategic levels. The data had a qualitative treatment, based on parameters set by the Theory of Constraints (TOC) and by the performance indexes. The results pointed out numerous bottlenecks in the analyzed sector that have forced the use of corrective maintenance instead of preventive maintenance. To invert this order, it was proposed a series of corrective actions arising from the PDCA principles and, also, it was elaborated the mapping of the maintenance processes to mitigate restrictions, standardize processes and favor the planning and control of the

maintenance of the company researched. We conclude that the studied theories and the applied instruments are fundamental to help the manager in the analysis and solution of problems that involve process standardization and restrictions elimination.

**Keywords:** Maintenance; Process Mapping; Process Standardization; PDCA Cycle.

## INTRODUÇÃO

A mineração é um setor extrativista que representa para a economia brasileira uma participação de 2,5% do Produto Interno Bruto (PIB), em 2020; porém, em períodos de recessão e de cenários cada vez mais competitivos, torna-se essencial analisar gargalos operacionais para aumento da cadeia do fluxo de valor interno, como fator importante à sobrevivência e longevidade das operações.

Considerando-se que nenhum processo é permanentemente adequado ou correto indefinidamente, e a mineração ao longo da história vem se reinventando com novos métodos e processos, este artigo é o resultado de um trabalho de levantamento das melhorias que podem ser implantadas na mineradora Alfa, a partir do mapeamento e da padronização de processos de manutenção.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação. Ele serve tanto para a promoção de melhorias quanto para a implantação de novos processos. Sua finalidade é mapear as etapas de um processo, transportando para uma linguagem acessível a todos da organização as etapas que o compõem (AZEVEDO *et al.*, 2016). Para isso, a ferramenta identifica, documenta, analisa e desenvolve um processo, a fim de extrair o essencial.

Por sua vez, a padronização de processos direciona melhor a utilização de recursos, porque reduz custos, perdas e desperdícios, através da diminuição de variabilidade e de não conformidades ao longo do processo, tornando as operações mais enxutas (WANZELER; FERREIRA; SANTOS, 2010).

Para os fins desta pesquisa, escolheram-se os processos operacionais do setor de manutenção. O papel do setor de manutenção, grosso modo, é localizar os problemas e resolvê-los. As operações de manutenção bem-sucedidas levam a benefícios, como redução em tempos de inatividade, aumento da produtividade

e permanência funcional da produção. Mais recentemente, segundo Rodrigues *et al.* (2017), as empresas têm posicionado seus processos de manutenção como uma função da organização que deve gerar produtos, atender clientes internos e atingir metas específicas de efetividade de suas ações. Os autores afirmam que a manutenção precisa de planejamento, rotina, controles e melhorias, a fim de alcançar eficiência (RODRIGUES *et al.*, 2017).

Diante do quadro descrito, a pesquisa foi desenvolvida, tendo como fio condutor a seguinte questão: quais melhorias podem ser implantadas na mineradora Alfa, a partir do mapeamento e da padronização de processos? Para respondê-la, adotou-se como objetivo geral verificar que melhorias podem ser implantadas na mineradora Alfa, a partir do mapeamento e da padronização de processos. Esse propósito foi desmembrado em três objetivos específicos, a saber: (a) analisar os processos do setor de manutenção, a partir da visão de seus operadores; (b) elaborar de um plano de ação com sugestões de melhorias, a partir da concepção do ciclo PDCA; (c) mapear os processos do setor de manutenção da mineradora Alfa.

Justifica-se o mapeamento e a padronização dos processos do setor de manutenção da mineradora Alfa pelo fato de os mesmos não existirem e por haver ganhos reais com a revisão das etapas dos processos operacionais, capazes de mitigar falhas e excluir não conformidades; apontar operações desnecessárias e escolher entre os tipos de manutenção a que mais se adequa à natureza do negócio da empresa.

Metodologicamente, tratou-se de uma pesquisa aplicada; exploratória, porque objetivou explicitar as etapas da manutenção com vistas à redução de perdas por inatividade, aumento da produtividade e incremento funcional da produção; quanto aos procedimentos, alicerçou-se em pesquisa bibliográfica e estudo de caso; os dados foram coletados através de entrevista não estruturada e observação não participativa, os quais foram analisados em uma abordagem qualitativa, já que houve preocupação em compreender os processos operacionais do setor de manutenção da empresa estudada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção compreende a fundamentação teórica da investigação, ou seja, a revisão de literatura do tema da pesquisa, efetivada através de autores que se debruçaram sobre o estudo da gestão de processos aplicados às organizações. São evidenciados os principais conceitos no que se refere ao mapeamento dos processos; a ferramenta de fluxograma; a padronização de processos; noções sobre índice de desempenho; Teoria das Restrições (TOC) e o ciclo PDCA, considerados para os fins deste estudo como fundamentais para se alcançar os objetivos traçados.

## **2.1 Mapeamento de processos**

Os processos podem e devem ser aprimorados, porque só devem existir as etapas ou tarefas que agregam valor à atividade da organização. Lembrando que “um processo integra pessoas, ferramentas e métodos para executar uma sequência de passos com o objetivo definido de transformar determinadas entradas em determinadas saídas.” (Côrtes; Chioffi, 2001, *apud* SANTOS *et al.*, 2015). Nas organizações, os processos representam o correto funcionamento das operações em relação ao que foi planejado.

Por sua vez, o mapeamento de processo é realizado para se obter uma compreensão clara de como e por que um processo funciona do modo como ocorre (SANTOS *et al.*, 2015). Ele é útil para a redução de custos e de tempo operacional, contribui para o cumprimento de metas, reduz falhas de integração de sistemas (produção e manutenção, por exemplo) e melhora o desempenho da organização.

Mapear um processo é fazer um desenho inicial, observando-se como uma sucessão de atividades é executada e se inter-relaciona. Para sua execução, a coleta de informações pode ser feita por meio de entrevistas com os responsáveis pelo processo visado pela empresa, com o intuito de identificar todas as atividades executadas pela organização, seus responsáveis e suas interações (SANTOS *et al.*, 2015).

O mapeamento de processos, segundo Azevedo *et al.* (2016), é uma metodologia de intervenção processual que objetiva a melhoria da performance e a redução de erros de um determinado processo.

Kalman (2002, *apud* SANTOS *et al.*, 2014) alerta que, antes de se iniciar o projeto, devem ocorrer: (a) a seleção do processo crítico a ser mapeado; (b) a definição de um objetivo específico e mensurável a ser alcançado e (c) o comprometimento necessário da gerência com o projeto de mapeamento. A linguagem gráfica, que geralmente se aplica aos mapas de processos, permite expor seus detalhes; são concisos e precisos na descrição das etapas; foca a atenção nas interfaces e fornece uma análise consistente do processo alvo do mapeamento. Neste estudo, optou-se pelo emprego da ferramenta fluxograma que permite verificar como se conectam e se relacionam os componentes de um sistema, facilitando a análise de sua eficácia (AZEVEDO, 2016).

### **2.1.1 Fluxograma**

O Fluxograma ou Fluxograma de processos é representado por gráficos, que apresentam os passos e as etapas em sequência de determinado processo que acontece na organização. Ele é utilizado com a finalidade de desenhar estes processos, indicando, de forma visual, cada uma de suas etapas, como o início, o fim, as atividades realizadas neste, os momentos em que decisões precisam ser tomadas, os documentos necessários para que se dê andamento ao processo, o fluxo contínuo que acontece em uma informação, etc.

Por meio de figuras geométricas e outros elementos similares, um fluxograma, quando bem elaborado, consegue simplificar o fluxo de informações.

Em resumo, as principais funções do fluxograma de processos são:

- a) melhorar a compreensão dos processos e como eles estão interligados;
- b) mostrar como atividades e rotinas de trabalho são desenvolvidas na organização;
- c) identificar problemas e gargalos que geram desperdícios e retrabalhos.

O Fluxograma de processos foi utilizado para o mapeamento dos processos operacionais do setor de manutenção da empresa estudada.

Nesta investigação, os métodos e as ferramentas da Qualidade Total foram empregados na padronização dos processos, próximo item de estudo.

## **2.2 Padronização de processos**

Entende-se a padronização de processos como a elaboração de procedimentos formalizados em relação às atividades de uma unidade de trabalho; ela é a base da qualidade (NUNES *et al.*, 2018). Para Nunes *et al.*(2018), quando se aplica a padronização, diz-se que a empresa possui vantagem competitiva, porque implementa a cultura do 'fazer certo na primeira vez'.

Deve-se considerar que a padronização é uma técnica que objetiva reduzir a variabilidade dos processos de trabalho sem prejudicar a flexibilidade quando essa se faz necessária; define os produtos (com base nas necessidades dos clientes); determina tanto os métodos para produzir esses produtos quanto às formas de atestar a conformidade deles em consonância ao desejo dos clientes; tudo de maneira simples, ao menor custo e com a menor variação possível (GONÇALVES *et al.*, 2012).

Compreende-se, também, que a padronização não está restrita tão somente a eliminação de desperdícios e retrabalhos, seu intuito é minimizar a necessidade de coordenação para a realização do conjunto de atividades de um processo, isto é, qualquer processo deve operar com uma determinada constância (MATIAS *et al.*, 2013). Para isso, alguns princípios precisam ser atendidos:

- a. os operadores do processo precisam ser ativos na definição da melhor forma de se obter o resultado desejado, o que promove o engajamento dos participantes;
- b. os padrões devem ser revistos e atualizados periodicamente, para não se tornarem obsoletos;
- c. a documentação relativa a uma padronização deve ser simples e de fácil compreensão para todos os envolvidos no processo.

Pereira *et al.* (2016) afirmam que a padronização deve ser utilizada para controlar, prever e minimizar erros e desvios. Desse modo, para o desenvolvimento da padronização torna-se necessário definir o padrão, comunicá-lo, estabelecer a adesão a ele e propiciar a sua melhoria contínua.

Para se atingir os fins previstos pela padronização de processos, cabe o emprego de uma metodologia que propicia, entre outros resultados, o aprimoramento de processos e a padronização das melhores práticas, como é o caso do ciclo PDCA.

### 2.2.1 PDCA

O Ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão com ampla aplicabilidade, usada nas organizações para gerenciar os processos internos de forma a garantir o alcance das metas definidas, a partir do emprego das informações geradas no processo como fator de direcionamento das decisões (MARIANI, 2005).

A primeira etapa, *PLAN*, corresponde ao planejamento, quando se definem as metas ideais do processo analisado e estabelecem-se os métodos para a sua execução. A segunda etapa, *DO*, compreende-se como a execução, ou seja, as ações efetivamente cumpridas por equipe educada e treinada para isso, as informações geradas no processo são registradas.

A terceira etapa, *CHECK*, ocorre quando há a verificação por meio da comparação entre os dados coletados e registrados e o que foi planejado, a fim de se delimitar o grau de alcance dos resultados esperados.

A quarta etapa, *ACTION*, implica em ações corretivas, a partir do que foi revelado pela etapa anterior: (i) se os resultados propostos não foram atingidos, devem-se estudar as ações corretivas e retomar a metodologia PDCA; (ii) se os resultados propostos foram atingidos, então se deve padronizar o processo, a fim de que se assegure sua continuidade (MARIANI, 2005).

O desenvolvimento dessas etapas é que configuram a ideia de ciclo e de melhoria contínua, como demonstram as setas na Figura 2. O PDCA é compreendido como um ciclo que identifica novos problemas ou avanços a cada movimento, com vistas à melhoria contínua.

A metodologia PDCA pode ser aplicada em qualquer área da organização para criar alternativas, solucionar problemas, ajudar a tomada de decisão dos gestores, melhorar os processos e o padrão existente.

### 2.2.2 Indicadores de *performance* (ou desempenho)

Indicadores de *performance* ou indicadores de desempenho são definidos como representações visuais ou numéricas que expressam a situação de determinada atividade (COSTA JÚNIOR, 2012).



A mensuração de desempenho é um item fundamental para a gestão de qualquer empresa. No setor da indústria, essa atividade é essencial para identificar diferenças entre o desempenho alcançado e o pretendido. Dessa forma, é possível ter uma indicação de quais ações devem ser priorizadas e o que fazer para alcançar o patamar almejado (TOTVS, 2019).

Para todos os processos industriais, os indicadores de desempenho constituem uma espécie de bússola, para buscar melhor direcionamento, posicionamento e realinhamento às metas estratégicas corporativas. Os indicadores são utilizados para medir o desempenho das atividades, processos e sistemas, permitindo o acompanhamento sistemático de metas estabelecidas (TOTVS, 2019).

Com esses dados, fazem-se previsões e identificam-se problemas no andamento das atividades, possibilitando fazer ajustes na estratégia, caso seja necessário. Desse modo, os indicadores de desempenho oferecem um diagnóstico preciso da organização, o que tornam os erros de planejamento menos frequentes.

Embora existam diversos indicadores que auxiliam os processos de uma empresa, é preciso saber quais são os mais adequados para determinado setor. Quando se considera a manutenção, os indicadores de desempenho disponibilizam informações significativas sobre o planejamento da manutenção; distribuição de tarefas por tipo de manutenção (se corretiva, preventiva ou preditiva); resultados operacionais; paradas de manutenção, etc. (TOTVS, 2019).

Para Teles (2018), é impossível gerenciar o setor de manutenção sem os devidos indicadores de manutenção, visto que as decisões estratégicas são tomadas a partir dos dados que refletem a realidade do setor.

No Quadro 2, é possível conhecer alguns dos principais indicadores de manutenção, dada a sua relevância na demonstração do desempenho do setor de manutenção:

Quadro 2 – Indicadores de desempenho do setor de manutenção

Indicadores de desempenho	Descrição
<b>MTBF</b>	Esse indicador consiste basicamente em medir o tempo médio entre uma falha e outra. A forma mais eficiente de administrar esse

Tempo Médio entre falhas	indicador é aplicá-lo a cada equipamento, dessa forma, as ações podem ser executadas de forma individual.
<b>MTTR</b> Tempo Médio para reparo	Indicador usado apenas em equipamentos reparáveis. Ele representa o tempo médio necessário para reparar um componente ou dispositivo com falha. Expresso matematicamente é o tempo total de manutenção corretiva para falhas, dividido pelo número total de ações de manutenção corretiva realizadas.
<b>Distribuição de atividades por tipo de manutenção</b>	Esse indicador revela qual o percentual da aplicação de cada tipo de manutenção está sendo desenvolvido. Considera-se que a manutenção corretiva não planejada deva ficar restrita a, no máximo, 20%; enquanto que a manutenção preventiva oscila entre 30 e 40% na média.
<b>Confiabilidade</b>	Confiabilidade é a probabilidade de um determinado item, componente, equipamento, máquina ou sistema desempenhar a sua função especificada no projeto, de acordo com as condições de operação especificadas, em um intervalo específico de tempo.
<b>Custo de Manutenção / Faturamento</b>	Os indicadores de manutenção ligados a custo são os que têm maior notoriedade por parte da gerência. Uma forma simples de enxergar se o setor de manutenção está fazendo uma boa gestão financeira é conflitar o total gasto em manutenção no último ano com o faturamento bruto da empresa.
<b>Custo de Manutenção / ERV</b>	Esse indicador analisa o custo de manutenção empregado em cada ativo e compara se seria mais vantajoso continuar mantendo o ativo ou comprar um novo.
<b>Backlog</b>	É o indicador que mede o acúmulo de atividades pendentes de finalização. O backlog é a soma da carga horária dos serviços planejados, programados, executados e pendentes.
<b>HH empregado por tipo de manutenção</b>	É importante saber onde está sendo empregado o capital da manutenção. Se a maior parte desse capital é empregado em manutenções corretivas é um sinal que há algo errado. No mínimo, 80% do tempo da mão de obra devem ser empregados em serviços planejados, como: manutenções preventivas, manutenções preditivas, melhorias, reformas, etc.

Fonte: TELES (2018)

É possível perceber que os indicadores de desempenho estão atrelados às metas e aos objetivos da organização e devem ser monitorados, a fim de que os resultados planejados sejam de fato alcançados (COSTA JÚNIOR, 2012).

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA CAMPO DE PESQUISA

A empresa Alfa dedica-se ao setor de mineração, foi fundada, em 2005, na cidade de Barão de Cocais-MG, por três sócios. Seu objetivo principal é a extração mineral. Trata-se de uma empresa familiar que começou suas

atividades extraíndo calcário dolomítico e cal destinados ao setor industrial, tornando-se grande fornecedora para empresas locais e até para multinacionais.

Em 2015, deu início à extração de minério de ferro. A empresa conta com um quadro de 320 colaboradores, e um total de 80 equipamentos empenhados nas atividades de extração mineral, contendo caminhões basculantes, caminhões pipas, pás mecânicas, escavadeiras, guindastes, moto niveladores, tratores de rodas, tratores de esteira, plataformas elevatórias, perfuratrizes de solo/rocha, caminhões carroceria, retroescavadeiras, e carretas prancha.

Hoje a empresa Alfa opera em uma lavra a céu aberto, através do beneficiamento de minério a seco e a não utilização de explosivos em suas operações. A mineração produz cerca de 200.000 toneladas/mês de minério de ferro, pretendo prospectar, nos próximos meses, cerca de 300.000 toneladas/mês.

#### **4 METODOLOGIA**

Esta seção expõe a classificação da pesquisa, segundo seu delineamento, como também explica o processo de coleta e o tratamento dos dados. Por fim, descreve o emprego das ferramentas de gestão utilizadas para se atingir os objetivos específicos determinados para este estudo de caso.

##### **4.1 Delineamento da pesquisa**

Quanto à abordagem, esta pesquisa é caracterizada como pesquisa qualitativa por enfatizar a interpretação dos dados coletados, colocar em relevo o contexto da organização pesquisada, promover maior proximidade do pesquisador com o fenômeno estudado, utilizar-se de várias fontes de dados.

Dadas às características do problema tratado (quais melhorias podem ser implantadas na mineradora Alfa, a partir do mapeamento e da padronização de processos?), a presente pesquisa possui natureza aplicada, porque se trata de um estudo direcionado a prover uma empresa de mineração do mapeamento e da padronização das operações do setor de manutenção.

A pesquisa, quanto aos procedimentos, caracteriza-se como um estudo de caso, pois se trata de um estudo empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo, por meio de análise aprofundada de

um setor estratégico da empresa pesquisada. Para tanto, parte-se de um aprofundamento bibliográfico, o qual permeia o estudo e contribui com novos conhecimentos acerca dos conceitos, permitindo um elo entre teoria e prática (GIL, 2008).

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é de caráter exploratório. Gil (2008) elucida que a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, porque tem como objetivo proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato.

#### **4.2 Coleta de dados da pesquisa**

Para o desenvolvimento deste estudo, houve coleta de dados durante encontros com um total de 12 colaboradores da organização, que atuam especificamente no setor de manutenção, no horário administrativo; visto que na troca para o turno noturno a equipe é muito reduzida e de difícil acesso. Essa coleta se deu através de diversas entrevistas não estruturadas com membros da equipe de manutenção (5 mecânicos, 2 lubrificadores, 2 eletricitas, 1 borracheiro), um planejador/controlador da manutenção e, por fim, um supervisor da manutenção. As entrevistas ocorreram, na empresa Alfa, durante a rotina de trabalho dos funcionários, ao longo do período de 22 de abril a 20 de maio de 2021. O tema versou sempre em relação ao setor de manutenção: o desempenho, as características do setor, os principais gargalos, entre outros fatores.

#### **4.3 Tratamento dos dados**

Após a coleta, os dados foram submetidos à análise interpretativa, no primeiro momento, a fim de conhecê-los e de estabelecer afinidades entre posicionamentos de diferentes segmentos profissionais dos informantes. Houve, então, uma análise mais particularizada dos dados com base nas noções de indicadores de desempenho e de TOC.

Em um segundo momento, com base nos preceitos do ciclo PDCA, os dados coletados foram analisados para fins de proposição de medidas para o aperfeiçoamento do processo de manutenção da empresa pesquisada, uma vez

que essa ferramenta de gestão propõe a análise de processos em busca de melhorias.

Por sua vez, para a elaboração do mapeamento do processo de manutenção, com aplicação do fluxograma, considerou-se o conjunto de informações coletadas nas entrevistas, em observações *in loco*, conversas com o supervisor da manutenção; além do conceito de padronização quanto à eliminação de erros, retrabalhos e desperdícios.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa etapa da pesquisa buscou fazer um levantamento sobre a percepção da equipe acerca das condições de execução da manutenção na empresa Alfa. Os dados foram obtidos através de entrevistas não estruturadas com operadores da manutenção, os quais representam cinco diferentes categorias profissionais e níveis hierárquicos dentro do processo, quais sejam: mecânicos, eletricitas, borracheiro, lubrificadores, planejador/controlador de manutenção e supervisor de manutenção. As perguntas versaram sobre a rotina de cada agrupamento de profissionais, os desafios enfrentados e a visão sobre o setor.

Antes de se passar à apresentação das percepções dos informantes, faz-se a descrição resumida da função de cada um no âmbito da manutenção:

- a. executantes: são os profissionais que operam e dão manutenção aos equipamentos, são classificados como operadores mantenedores: mecânicos, eletricitas, borracheiros, lubrificadores, etc.;
- b. planejador: é o profissional encarregado de gerenciar os planos de manutenção, o planejamento das paradas de manutenção, o tratamento das rotas de inspeção, entre outras responsabilidades;
- c. supervisor: é o responsável pela implantação das diretrizes da empresa e pelo gerenciamento/coordenação de planejador e executantes.

Apresenta-se, no Quadro 1, a síntese dos dados coletados, a partir dos relatos dos operadores da manutenção.

Quadro 1 – Percepção da manutenção da empresa Alfa por seus operadores

Percepção da manutenção da empresa Alfa por seus operadores		
Operadores	Desafios da área de atuação	Visão sobre a manutenção

Equipe de mecânicos e eletricitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltam ferramentas adequadas para manutenções;</li> <li>• Falta organização na oficina;</li> <li>• Ausência de peças para reposição no almoxarifado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltam planos de manutenção preventiva de acordo com manual do fabricante do equipamento.</li> <li>• Realização de manutenção preventiva após a quebra do equipamento.</li> </ul>
Lubrificadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrabalho devido a vazamentos de óleo, para os quais são realizados paliativos inadequados e não eliminam a falha;</li> <li>• Mecânicos liberam o equipamento sem passar pelo setor de lubrificação, fazendo com que o equipamento volte para oficina em curto tempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltam planos de manutenção preventiva, de acordo com o manual do fabricante do equipamento;</li> <li>• Falta comunicação interna entre os mantenedores;</li> </ul>
Borracheiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caminhões vêm à borracharia com pneu furado constantemente, devido à falta de calibração e medição de pneu em campo antes da avaria acontecer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta sequência nas tarefas de manutenção: caminhão sai da mecânica e não passa pela borracharia para inspeção de avaria.</li> </ul>
Planejador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltam informações da equipe de manutenção, pois os documentos estão defasados em relação aos históricos de manutenções realizadas;</li> <li>• Equipamentos voltam com a mesma falha para oficina de quando entraram;</li> <li>• Indisponibilidade física por manutenção muito alta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle por planilhas Excel necessitando de um sistema de gestão de manutenção;</li> <li>• Poucas manutenções preventivas e muitas corretivas.</li> </ul>
Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conhecimento técnico da equipe de manutenção;</li> <li>• Faltam treinamentos para equipe de manutenção;</li> <li>• Planejamento de manutenção com dados obsoletos;</li> <li>• Desconhecimento sobre manutenções de natureza preventiva e preditiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos antiquados de manutenção;</li> <li>• Faltam indicadores de manutenção;</li> <li>• Planejamento e controle de manutenção defasados.</li> </ul>

Fonte: Dados de pesquisa (2021)

Podem-se analisar os dados expostos através de duas perspectivas complementares do ponto de vista dos operadores da manutenção, ou seja, os desafios enfrentados em suas respectivas áreas de atuação e a visão deles em relação à manutenção. Cada uma dessas perspectivas foi tratada em três blocos, a saber: nível operacional, considerando-se os executantes; nível tático, considerando-se o planejador; e o nível estratégico, considerando-se o supervisor. Em todos os níveis, observam-se fatos que merecem atenção por

parte dos gestores do empreendimento. Inicia-se esta discussão a partir dos desafios de cada setor.

No nível operacional, foram identificados os seguintes desafios: falta de ferramentas adequadas para execução das tarefas; faltam peças de reposição; há retrabalho; emprego de paliativos ao invés da solução definitiva de problemas; ausência de sequenciamento de tarefas que envolvam mais de um setor.

No nível tático, os desafios apontados são os seguintes: informações defasadas sobre os históricos das manutenções; redundância de falhas nos mesmos equipamentos; indisponibilidade física por manutenção muito alta.

No nível estratégico, há uma avaliação consciente sobre a origem dos problemas da manutenção: falta conhecimento técnico da equipe de manutenção decorrente da ausência de treinamentos; o planejamento da manutenção não funciona devido ao fato de os dados serem obsoletos; e, por fim, desconhecimento sobre outros tipos de manutenção – a preventiva e a preditiva.

Já em relação à visão dos operadores sobre a manutenção, a perspectiva não é positiva.

No nível operacional, os executantes revelam que no setor há certo desprezo pelas recomendações dos manuais do fabricante de equipamentos, isso impacta no planejamento da manutenção, visto que não se considera nele a manutenção preventiva; reivindicam maior interação entre os operadores mantenedores; além de apontarem ausência de sequência nas tarefas da manutenção, que se estabelecida, favorecerá que a manutenção preventiva de fato aconteça.

No nível tático, o planejador/controlador da manutenção ressenete-se da falta de investimento em sistema de gestão da manutenção informatizado, para otimizar as tarefas e realizar melhor controle da manutenção; e, também, aponta o predomínio de manutenção corretiva em detrimento da preventiva.

No nível estratégico, o supervisor avalia os métodos empregados na manutenção como antiquados; faltam indicadores de manutenção, os quais são determinantes para a boa gestão do setor; além de frisar a defasagem de informações estratégicas e confiáveis para alimentar o planejamento e o controle da manutenção.

Do ponto de vista dos indicadores de desempenho, o uso de indicadores de manutenção industrial é capaz de evidenciar como está o andamento dos processos no empreendimento, permitindo avaliar diferentes desempenhos (parada de máquinas, disponibilidade de equipamentos, gastos de manutenção, etc.). Entretanto, o que se verifica é que o processo de manutenção, como se encontra na empresa Alfa, ainda não permite seu pleno emprego, porque as informações de manutenção estão obsoletas, falta um sistema informatizado de gestão da manutenção, a comunicação entre os membros do setor está prejudicada, percebe-se falta de sequenciamento de tarefas, entre outros fatores. Tudo isso prejudica o desempenho dos atores do setor de manutenção, impede a mensuração do desempenho dos equipamentos, o que tem provocado execução contínua da manutenção corretiva em detrimento dos demais tipos de manutenção.

Quanto à perspectiva da TOC (Teoria das Restrições), observa-se que na empresa Alfa ocorre um conjunto de restrições no setor de manutenção que o impedem de obter melhor nível de desempenho. Aliás, como ficaram demonstradas pelos dados, as restrições de diferentes naturezas precisam ser superadas. Isso passa por uma compreensão por parte da gestão, como propõe a TOC, que perdas ocasionadas em determinado ponto do empreendimento, como é o caso do setor de manutenção, representam perdas para todo o sistema; além disso, os gargalos acabam por determinar o fluxo dos processos da empresa (POZO, 2007). Desse modo, retrabalhos, falta de inspeção dos equipamentos, ausência de padronização no sequenciamento das tarefas de manutenção, obsolescência dos métodos de manutenção, falta de treinamento da equipe, entre outros aspectos, necessitam passar por ações corretivas, a fim de se evitar as restrições no setor.

## **5.2 Ações corretivas para o setor de manutenção com base no PDCA**

A partir dos resultados das análises do item anterior, 5.1, e aliado aos princípios do ciclo PDCA, foi elaborada uma série de ações corretivas, a fim de mitigar as falhas observadas no processo de manutenção da empresa Alfa. O Quadro 2, na sequência, expõe a proposta que, inclusive, já foi avaliada pelos gestores da empresa, aprovada e se encontra em fase inicial de implantação.



Quadro 2 – Ações corretivas para o setor de manutenção

<b>Problema</b>	<b>Medidas</b>	<b>Checagem</b>	<b>Ação corretiva a ser implantada</b>
Retrabalho	Eliminação de fatores que levam ao retrabalho.	Verificou-se que ações paliativas não solucionam falhas do processo.	Adotar a padronização de processos de manutenção.
Falta de padronização de processos	Padronização das ações dos processos.	Constatou-se que há falta de sequência das ações de manutenção (preventiva) por ausência de padronização.	Adotar a padronização de processos de manutenção.
Falta de treinamento da equipe	Treinamento contínuo das equipes.	Detectou-se que a falta de treinamento dos executantes impede a adoção de manutenção preventiva e preditiva.	Treinar e capacitar as equipes de manutenção periodicamente.
Falta o uso de indicadores de desempenho	Adoção de indicadores de desempenho no setor de manutenção.	Constatou-se a falta de uso de indicadores de desempenho de manutenção industrial devido à existência de várias restrições no setor.	Adotar os indicadores de desempenho, a fim de aprimorar o planejamento e o controle da manutenção.
Dados de manutenção defasados	Instalação de software especializado em manutenção.	Verificou-se que o plano e o controle de manutenção são inoperantes por falta de dados atualizados e confiáveis.	Adquirir software de manutenção, para melhoria do planejamento e do controle de manutenção.
Predomínio de manutenção corretiva	Prática de manutenção preventiva em detrimento da corretiva.	Detectou-se conjunto de restrições aos processos de manutenção que obrigam a manutenção corretiva, a ser evitada, e impedem a manutenção preventiva.	Adotar indicadores de desempenho e padronização de processos para mitigar a ocorrência de manutenção corretiva em detrimento da preventiva.

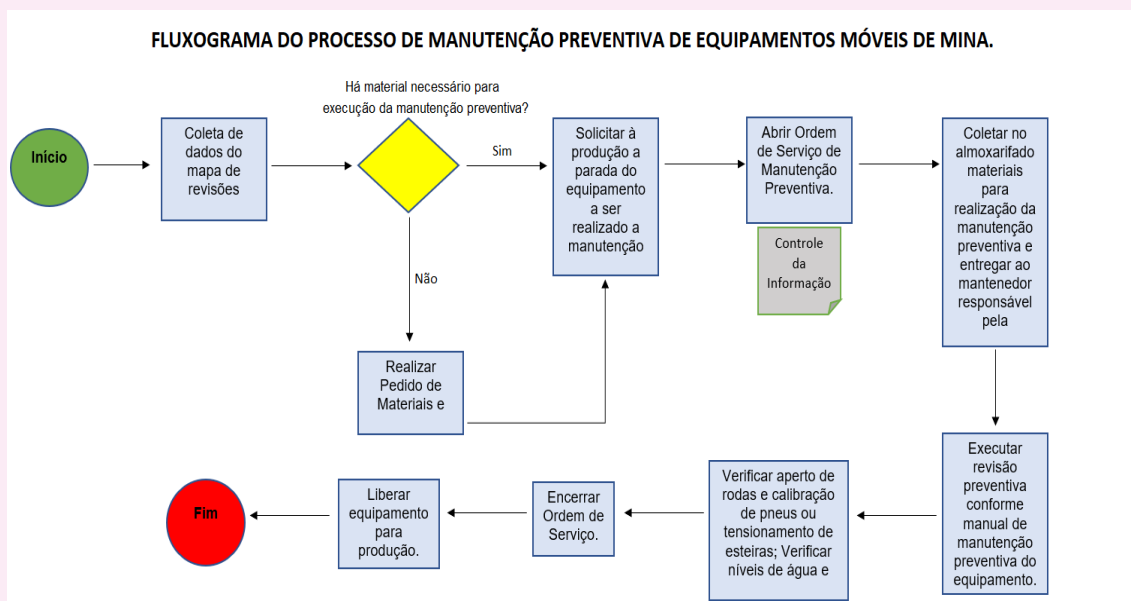
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021)

Essa proposta não tem pretensão de ser única e acabada, quer antes ser uma colaboração desta investigação e oportunidade de levar a teoria para a prática.

### 5.3 Mapeamento do processo de manutenção da empresa Alfa

Após a análise de todos os aspectos captados pelas entrevistas com os operadores dos processos de manutenção da empresa Alfa, foi desenvolvido o fluxograma, apresentado na Figura 1, de forma a padronizar as ações, eliminar restrições e contribuir para a adoção de indicadores de desempenho e da manutenção preventiva.

Figura 1 – Fluxograma do processo de manutenção preventiva



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2021)

Esse mapa mostra os limites (início e fim) e todo o fluxo de trabalho, enfatizando as atividades que ocorrem no interior de cada parte. Sua vantagem é indicar a ordem em que as atividades devem ocorrer, mostrando interfaces entre as ações e onde elas ocorrem, enfim, estabelece o padrão do fluxo do trabalho para a manutenção preventiva.

Essa proposta de execução da manutenção elimina a possibilidade de falta de dados ou de insumos para a realização da manutenção preventiva, porque a verificação é feita logo no início do processo. Caso se constate alguma inconsistência, não conformidade ou ausência de material, o setor responsável é logo acionado.

Nessa perspectiva, a realização da manutenção preventiva passa a ser programada em conjunto com a produção. Antes de iniciá-la, coletam-se no almoxarifado todos os materiais necessários, os quais são entregues aos operadores mantenedores envolvidos na ação.

Para a execução da manutenção preventiva, o principal guia passa a ser o manual de manutenção preventiva do equipamento, fornecido pelo fabricante.

Durante a manutenção, todos os itens são conferidos e trocados, em caso de necessidade, sem contar, que todos os fatores relevantes ao bom funcionamento do equipamento passam a ser verificados (sejam de natureza mecânica, elétrica, hidráulica, de lubrificação, de borracharia, etc.). Só depois de finalizado todo o processo é que a ordem de serviço é encerrada (ficando

registradas todas as ações efetivadas; se de modo informatizado, ainda melhor). Assim, o equipamento é liberado para atuar na produção.

O mapa projeta a eliminação de inúmeras restrições, estabelecem-se padrões de procedimentos, conquista-se tempo e se podem aplicar os indicadores de desempenho da manutenção. Desse modo, coloca-se a manutenção em outro patamar de desempenho, contribuindo para o desenvolvimento da empresa, inclusive, com ganhos monetários.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta investigação cumpriu com os objetivos propostos de analisar os processos do setor de manutenção da empresa de mineração Alfa, a partir da visão de seus operadores, apresentar sugestões de melhorias de seus processos com base no ciclo PDCA e mapear o processo de manutenção em um fluxograma.

A análise do setor de manutenção através dos relatos de seus atores (executantes, planejador e supervisor) revelou que o setor de manutenção da empresa mineradora carece de intervenção dos gestores, pois fatores, como informações de manutenção obsoletas, falta de sistema informatizado de gestão da manutenção, comunicação falha entre os membros do setor, falta de sequenciamento de tarefas, entre outros fatores, impedem a adoção de índices de desempenho; prejudicam ações de planejamento e de controle da manutenção; escancara a falta de padronização de processos. Já a incidência de retrabalhos, falta de inspeção dos equipamentos com base nos manuais do fabricante, ausência de padronização no sequenciamento das tarefas de manutenção, obsolescência dos métodos de manutenção, falta de treinamento da equipe, etc. evidenciaram a necessidade de ações corretivas para se evitar as restrições no setor.

A partir de todos os aspectos identificados e que vêm provocando uma elevada insatisfação nos níveis operacionais, tático e estratégico do setor, foram formuladas, a título de sugestão, uma série de ações corretivas. Foi sugerida a adoção da padronização dos processos e dos índices de desempenho, a fim de mitigar a manutenção corretiva em detrimento da manutenção preventiva; treinamento periódico dos executantes para torná-los capazes de atuar na

manutenção preventiva com eficiência; aquisição de software de manutenção para aperfeiçoar o planejamento e o controle da manutenção. Todas essas medidas são de fácil execução, com baixo custo e com potencial para colocar o setor em novo patamar de desempenho.

Por sua vez, o mapeamento dos processos da manutenção coloca a manutenção preventiva no centro das atenções ao estabelecer um novo padrão do fluxo do trabalho para a manutenção preventiva; eliminar inúmeras restrições; determinar a observância do manual de manutenção preventiva de equipamentos; melhorar a inter-relação entre setores envolvidos nas atividades de manutenção, além de muitos outros ganhos para o setor.

Desse modo, é possível concluir, de um lado, que o mapeamento de processos, aliado a outras ferramentas de gestão da qualidade, como o fluxograma e o ciclo PDCA, é capaz de instrumentalizar o gestor com boas soluções para a análise e a melhoria de processos industriais; por outro lado, a teoria das restrições (TOC) e os índices de desempenho contribuem para a percepção dos gargalos que, muitas vezes, tornam atividades de manutenção preventiva impraticáveis, quando não mitigados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, I. C. G. Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção. In: *XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, set., 2016. 14 p. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_024.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_024.pdf). Acesso em: 22 mar. 2021.

AZEVEDO, T. C. C. S.; TEIXEIRA, A. L. A.; CARMO, L. F. R. R. S.; FIORÊNCIO, L. Mapeamento de processos: fundamentos, ferramentas e caso em uma operação logística. In: *ANAIS do XVIII Simpósio de pesquisa Operacional & logística da Marinha*. São Paulo, SP, 2016. Disponível em: <https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/mapeamento-de-processos-fundamentos-ferramentas-e-caso-em-uma-operao-logstica>. Acesso em: 19 mar. 2021.

COSTA JÚNIOR, E. L. *Gestão em Processos Produtivos. E-book*. Curitiba (PR): InterSaberes, 2012.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gila-c-mc3a9todos-etc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2021.

GONÇALVES, F. M. V.; FERNANDES, N. B.; SETIN, P. C.; CALVO, E. A. Padronização de Processos: estudo bibliográfico sobre sua aplicação, vantagens e desvantagens. In: *Encontro de Iniciação Científica*. Presidente Prudente,(SP): 2012. 12 p. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/3432>. Acesso em: 12 abr. 2021.

MARIANI, C. A. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. In: *Innovation and Management Review*, v. 2, n. 2, p. 110-126, 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/26326/metodo-pdca-e-ferramentas-da-qualidade-no-geren>. Acesso em: 19 fev. 2021.

MATIAS, N. T.; HERINGER, B. H. F.; LEMOS, L. S.; RIBEIRO, R. B.; DOMINGOS, B. M. S. O Gestor Empresarial e a padronização dos processos produtivos. In: *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, out., 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/30218297.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2021.

NUNES, J. L. T.; SERRANO, S.; BELUSSO, M.; PAULA, R. Melhoria do Processo Produtivo por meio de Otimização de Processo de Envase. In: *ANAIS – Engenharia de Produção*, v. 2, n. 1, 2018, p. 105-122. Disponível em: <https://uceff.edu.br/anais/index.php/engprod/article/view/202>. Acesso em: 21 abr. 2021.

PEREIRA, m. m.; CUNHA, Y. S. A.; BARBALHO, S. C. M.; VASCONCELOS, R. G. Gerenciamento de Projetos de Mapeamento de Processos: definição de padrões de qualidade e seu impacto em prazos. In: *ANAIS do V SINGEP*, São Paulo, SP, Brasil, v. 20, n. 1, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/319269417\\_Gerenciamento\\_de\\_Projetos\\_de\\_Mapeamento\\_de\\_Processos\\_Definicao\\_de\\_padroes\\_de\\_qualidade\\_e\\_seu\\_impacto\\_em\\_prazos](https://www.researchgate.net/publication/319269417_Gerenciamento_de_Projetos_de_Mapeamento_de_Processos_Definicao_de_padroes_de_qualidade_e_seu_impacto_em_prazos). Acesso em: 21 abr. 2021.

POZO, H. Teoria das Restrições: o sucesso através de redução do tempo *set up* em uma pequena indústria de manufatura. In: *Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, v. 3, jul-set, 2007, p. 156-196. Disponível em: <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/122.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2021.

RODRIGUES, A. L. P.; SANTOS, M. S.; SERRA, M. C.; PINHEIRO, E. M. A Utilização do ciclo PDCA para Melhoria da Qualidade na Manutenção de *shuts*.

In: *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*. Florianópolis, SC, Brasil, v. 9, n. 18, p. 48-70. 2015. Disponível em:

<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/v9n1803/pdf>.

Acesso em: 14 mar. 2021.

SANTOS, L. A.; PERUFO, L. D.; MARZALL, L. F.; GARLET, E.; GODOY, L. P. Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. In: *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*. Florianópolis, SC, Brasil, v. 7, n. 14, p. 108-128. 2015. Disponível em:

<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/3667>. Acesso em: 28 abr. 2021.

TELES, J. *Indicadores de Manutenção: conheça os principais KPIs para Gestão da Manutenção*. 2018. Post. Disponível em:

<https://engeteles.com.br/indicadores-de-manutencao/>. Acesso em: 19 mar. 2021.

TOTVS. *4 indicadores de manutenção industrial para monitorar sua fábrica. Gestão Industrial*. 23 de julho de 2019. Blog. Disponível em:

<https://www.totvs.com/blog/gestao-industrial/indicadores-de-manutencao-industrial/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

WANZELER, M. S.; FERREIRA, L. M.; SANTOS, Y. B. I. Padronização de Processos em uma Empresa do Setor Moveleiro: um estudo de caso. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 out., 2010. 14 p. Disponível em:

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_stp\\_113\\_745\\_16460.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_113_745_16460.pdf).

Acesso em: 21 abr. 2021.

## A DEPARTAMENTALIZAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO EMPRESARIAL

Cristiano Rodrigues Pereira  
Edvaldo Silva Dutra

### RESUMO

O presente trabalho objetivou realizar um estudo sobre a relação entre os processos de departamentalização e o desempenho empresarial. Para tanto foi desenvolvido um intenso processo de revisão bibliográfica que buscou identificar como os autores interpretam esses dois elementos organizacionais e qual a melhor forma de relacioná-los. Os resultados mostraram que o desempenho empresarial é medido por meio dos resultados alcançados. Esses resultados são frutos de uma adequada sintonia entre os vários processos existentes na organização. A departamentalização se apresenta como uma das formas de melhorar sua eficiência e eficácia, através de um processo de divisão organizacional que estabeleça a melhor estrutura hierárquica e também o conjunto mais adequado de responsabilidades, para que os setores, respeitados os critérios definidos, mesmo independente nas suas responsabilidades mantenham-se inter-relacionados, buscando elevar o desempenho da organização.

**Palavras-chaves:** Departamentalização, Desempenho Empresarial, Resultados.

### ABSTRACT

This study aimed to conduct a study on the relationship between the departmentalization processes and business performance. Therefore we developed an intense process of literature review to identify how the authors interpret these two organizational elements and how best to relate them. The results showed that business performance is measured by the results achieved. These results are the fruit of proper harmony between the various existing processes in the organization. The departmentalization is presented as a way to improve their efficiency and effectiveness by an organizational division process establish the best hierarchical structure and also the most appropriate set of responsibilities for the sectors, respecting the criteria, even independent in its responsibilities remain-interrelated, seeking to raise the organization's performance.

**Keywords:** departmentalization, Business Performance, Results.

### INTRODUÇÃO

Após a revolução industrial as organizações passaram a se inserir num contexto de busca incessante por melhoria nos resultados. Quando o homem deixou de ser autor de todo o processo produtivo, comum no modelo artesanal, a divisão da produção em etapas fragmentou o processo produtivo, tendo como

grande finalidade a eficiência e como consequência a eficácia organizacional. Nessa perspectiva perceber-se uma grande relação entre os processos de departamentalização e o desempenho empresarial.

Num processo clássico de revisão bibliográfica o presente trabalho estabelece: Qual a importância da departamentalização para o bom desempenho da empresa. Tem como objetivo identificar a relação entre os processos de departamentalização e o desempenho empresarial.

Os resultados indicam que existe uma forte relação entre esses dois elementos. A departamentalização como processo de definir as estrutura hierárquica e operacional da organização, através da divisão dos cargos, dispostos no organograma e da proposta de funcionamento que estabelece as responsabilidades de cada setor precisa ser constantemente avaliada e reavaliada, pois dela depende o sincronismo adequado entre os processos e a adequada e necessária definição de autoridade e responsabilidade. Os processos decisórios, típicos das organizações, necessitam de clareza nessa definição. Quanto mais adequada a estrutura mais se pode esperar do desempenho da organização. Por outro lado, estruturas arcaicas, que não são revistas constantemente e que não consideram a realidade da organização na sua definição podem comprometer significativamente os seus resultados.

Na estrutura do trabalho, para apresentar as discussões dos principais autores sobre o assunto são apresentados os seguintes capítulos: Departamentalização e suas abordagens sobre Hierarquia Organizacional e Responsabilidades Organizacionais, Desempenho Empresarial e um capítulo que trata sobre a relação entre esse desempenho empresarial e os processos de departamentalização.

## **DEPARTAMENTALIZAÇÃO**

Departamentalização, em administração, é a tradução da palavra *departmentalization*, em inglês e significa divisão em departamentos de modo a aumentar a eficiência do trabalho. A estruturação ou a departamentalização representa a divisão do trabalho que agrupa especialistas sob uma coordenação. Esta coordenação é facilitada pelo agrupamento de especialistas juntos em departamentos, gerências, diretorias, divisões, etc. Portanto,



departamentalização é a compartimentalização ou a formação de unidades organizacionais e deve ser distinguida da formação de departamentos. Por isso, a departamentalização pode ou não ser composta por departamentos.

Assim, para Cury (2012), ao levar a efeito o processo de departamentalização, partindo da concepção de divisão do trabalho, o analista deve identificar – por meio dos estatutos sociais, bem como das políticas e diretrizes ou outra qualquer fonte pertinente, inclusive contatos com a alta administração – as funções principais da empresa, as quais ensejam a departamentalização básica ou primária, culminando com a criação de unidades denominadas departamentos.

Quanto ao processo de departamentalização por agrupamento de atividades homogêneas, Cruz (2010) destaca que, convém asseverar, é a metodologia utilizada quando não se pode ou quando se encontra dificuldade na institucionalização de órgãos pelo método de divisão do trabalho, já analisado, correspondendo, portanto, a uma perspectiva complementar.

Para Cury (2012), o processo de departamentalização é iniciado pela divisão das grandes áreas das empresas em unidades menores, especializadas, ficando a estruturação dos órgãos dos níveis inferiores para o final do trabalho, normalmente com a adoção do grupamento de atividades homogêneas ou afins. Todavia, se esse processo obedecer a um criterioso planejamento e levar em conta alguns fatores importantes poderá permitir a elaboração de uma estrutura com os propósitos da organização.

A departamentalização é o ato de dividir os setores, com a perspectiva de alinhar a estrutura organizacional, visando o equilíbrio com uma dinâmica eficiente. Segundo Colenghi (2007) é outra forma de fracionar a estrutura organizacional (divisões, seções, diretorias, departamentos, coordenações, serviços etc.), objetivando agrupar as atividades homogêneas que possuem uma mesma linha de ação, segundo características de complementaridade e similaridade.

De acordo com Maximiano (2011), a forma de dividir entre os departamentos depende de princípios chamados critérios de departamentalização. Por exemplo: pode atribuir a cada departamento a tarefa de atender a um tipo específico de cliente, ou de produzir um tipo específico de produto, ou de cuidar de determinada área geográfica. Esses e outros critérios

de departamentalização definem as responsabilidades especializadas das unidades da estrutura organizacional. A definição do autor é que cada departamento seja independente, porém a estrutura é a mesma, inter-relacionados entre si, na organização.

Desta forma Cury (2012), nos mostra que:

Conseqüentemente, estamos departamentalizando quando criamos órgãos – empresas, departamentos, divisões, seções etc. – tanto dividindo o trabalho em suas funções especializadas como agrupando atividades homogêneas, isto é, aquelas interdependentes e que se encadeiam num único campo especializado de trabalho. (CURY, 2012, pág. 183).

O processo de departamentalização pode ser avaliado, considerando duas abordagens distintas. Primeiro, que a departamentalização pode ser compreendida, na abordagem feita por Cury (2012), como o processo de dividir a estrutura organizacional, na sua forma de funcionamento, envolvendo hierarquias e pode ainda, como mostra Maximiano (2011), ser entendida como o processo de definir as responsabilidades das unidades da estrutura organizacional.

Para melhor compreensão, essas duas abordagens serão estudadas separadamente.

## **A DEPARTAMENTALIZAÇÃO E A HIERARQUIA ORGANIZACIONAL**

Segundo Hall, *apud* Cury, (2012), a estrutura organizacional atende a três funções básicas. Em primeiro lugar, as estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas destinam-se a minimizar ou pelo menos regulamentar a influencia das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras), em que as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra numa decisão é basicamente determinado pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações.

Os autores pressupõem que a estrutura é parte primordial da organização na busca da melhor alocação da eficiência e da eficácia, onde o propósito é atingir metas e resultados.

De acordo com Chiavenato (2001, p. 96):

[...] A organização como uma estrutura de órgãos e cargos, com uma forma e disposição das partes, além do inter-relacionamento entre essas partes. Essa maneira de conceber a estrutura organizacional é influenciada pelas concepções antigas de organização (como a organização militar e eclesiástica) tradicionais, rígidas e hierarquizadas. (CHIAVENATO, 2001, pág. 96).

Para Oliveira (1999), a estrutura organizacional pode ser conceituada como o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa, além do desenvolvimento de suas comunicações e a correspondente consolidação do processo decisório relacionado à atuação desses executivos.

Por outro lado, Cury (2012) ressalta que a palavra estrutura pode ser entendida como alguma coisa que é construída, organizada ou está disposta, o esqueleto ou arcabouço da organização. As partes físicas da empresa (edifícios, unidades de trabalho) relacionadas com o espaço e equipamento que lhes são pertinentes, referindo-se à palavra estrutura. Nesse caso à localização de estabelecimentos, os elementos de trabalho, as diversas operações do processo de produção, referindo-se à palavra estrutura, nesse caso, ao sistema de organização, à organização do trabalho, ao processo produtivo, à organização. A estrutura física também faz parte de uma organização, como integra a parte geográfica de um estabelecimento. Como também na fase de um processo de produção, de toda organização onde é dividida em setores, para melhor execução das tarefas desempenhas pela organização.

Cury (2012) define que:

A função de O&M, a estrutura compreende a disposição das diversas unidades que compõem a empresa – departamentos, divisões, seções etc. – e as relações entre superiores e subordinados. A estrutura não deve envolver apenas o esqueleto, o arcabouço, mas todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização. (CURY, 2012, pág. 217).

O autor trata que para representar a estrutura organizacional deve ser utilizado o gráfico universal denominado organograma. O organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização. Existem vários tipos de organogramas, alguns simples, outros sofisticados e até complexos. Em princípio, o organograma tem como finalidade representar os órgãos componentes da empresa, tanto quanto possível, de forma genérica, e as funções desenvolvidas pelos órgãos.

De acordo com Chinelato (2004) Organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa, ou seja, a disposição e a hierarquia dos órgãos. Existem várias maneiras de se representar a estrutura da empresa. A escolha do tipo ideal, como se diz para outros tipos de gráficos, fica a critério do analista, considerando este a natureza da organização e o seu nível de concentração ou desconcentração. (CHINELATO, 2004)

Drucker *apud* Cury (2012) apresenta um modelo de estudo de estrutura e entende que ele envolve algumas variáveis que são essenciais nas organizações. Análise das atividades: qual o trabalho que se deve fazer? Quais os tipos de trabalho que podem ser reunidos? Qual a importância que deve ter cada atividade na estrutura da organização? São questionamentos como estes que darão a oportunidade de uma correta análise das atividades desenvolvidas pelos diversos órgãos, proporcionando a produção de uma infraestrutura diretamente ligada à consecução dos objetivos da organização. Drucker destaca ainda que é primordial a análise das decisões, que mostra qual a estrutura de alta administração necessitada pela empresa e qual a autoridade e responsabilidade que devem ter os diferentes níveis de gerência operacional. O propósito do problema das decisões parte do pressuposto de que se a empresa tem o direito de controlar a origem das decisões, torna-se impossível a organização eficiente e o bom desempenho. Análise das relações: a tendência de só analisar o trabalho do chefe apenas em função das atividades que dirige, isto é, de cima para baixo, é um erro. Deve ser analisada, de início, a contribuição que sua atividade deve dar à unidade maior da qual é conveniência na montagem final da estrutura. As relações de baixo para cima devem ser analisadas em primeiro lugar. Também devem ser analisadas as relações laterais, pois muito importante é a contribuição que o gerente dá aos gerentes de outras atividades, podendo ser esta uma de suas mais importantes atividades.

Finalmente, a análise das relações é indispensável não para a decisão sobre qual espécie de estrutura é necessária, como também para a tomada de decisão vital sobre como deve a estrutura ser guarnecida de pessoal.

Para o autor o modelo apresentado acima é formidável guia para o estudo da estrutura, principalmente nos processos de reorganização estrutural-funcional, cujo processo de departamentalização e cujas peculiaridades são de ampla.

## **A DEPARTAMENTALIZAÇÃO E AS RESPONSABILIDADES ORGANIZACIONAIS**

Conforme citado anteriormente, Maximiano (2011) sugere uma forma de dividir os departamentos. Segundo o autor esta divisão depende dos critérios de departamentalização.

Detalhando a proposta de Maximiano, o modo mais simples de departamentalização é o que se baseia no critério funcional, que tanto pode ser usado pelas organizações de grande como de pequeno porte. A partir de uma departamentalização funcional a estrutura pode evoluir para outras formas mais complexas. Em geral as organizações utilizam uma combinação de critérios de departamentalização. Os mais importantes critérios de departamentalização serão apresentados em seguida.

Organização funcional. As funções organizacionais são conjuntos de tarefas interdependentes, orientadas para um objetivo singular. Cada uma das funções contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização. Todas as organizações de um mesmo ramo de atividades têm aproximadamente as mesmas funções. Outra forma apresentada pelo autor é a Organização Territorial. Quando se usa o critério geográfico de departamentalização, cada unidade de trabalho corresponde a um território (ou parte de um mapa). O critério geográfico ou territorial (ou regional) pode ser utilizado quando a organização opera numa área grande, ou em locais diferentes, e em cada local é necessário disponibilizar certo volume de recursos ou certa autonomia. Desde que seja possível promover algum tipo de agregação de recursos ou de clientes, de acordo com sua proximidade dentro dos territórios, o critério geográfico torna-se a base da divisão do trabalho. Organização por

Produto. O autor ressalta que quando a empresa trabalha com vários produtos ou serviços, que apresentam diferenças importantes entre si, pode-se melhor administrar cada um individualmente. Essa escolha resulta em uma estrutura organizacional em que a responsabilidade é dividida, usando o produto ou serviço como critério. Cada unidade de trabalho tem responsabilidade e autoridade sobre um grupo de operações ou sobre a totalidade das operações relativas a um produto ou serviço. Organização por Cliente. O critério do cliente é apropriado quando a organização atende a diferentes tipos de clientes, com necessidades muito distintas, ou quando os clientes são iguais, mas têm necessidades diferentes. Em sua obra, o autor destaca que este tipo de departamentalização é uma forma segura de garantir a satisfação dos clientes. São usuários tradicionais do critério da departamentalização por clientes: as lojas de departamentos (que utilizam simultaneamente o critério do produto) e as agências de propaganda. Ainda embasado na obra de Maximiano (2011) outra forma de dividir a organização em departamentos é a Organização de Projetos. As atividades temporárias, chamadas projetos, são realizadas por estruturas organizacionais temporárias. São exemplos de projetos: projetar e construir instalações, como aeroportos e rodovias e organizar eventos e fornecer serviços como congressos e competições. Uma organização de projeto é uma estrutura temporária, alojada dentro da organização funcional. Para cada projeto é necessário criar uma organização temporária, que usa os recursos das unidades funcionais.

## **DESEMPENHO EMPRESARIAL**

“Mede-se o desempenho por meio dos resultados. Torna-se, portanto, fundamental definir o objeto da organização, obter sinergia dos sistemas e entender que todas as áreas são inter-relacionadas”. (CHINELATO, 2011, pág.11). A total harmonia dos setores propicia ganhos para a organização, na medida em que a empresa tenha interação com todos os órgãos da organização.

“O desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral. Para

atender a todas essas expectativas, as organizações precisam ser bem administradas”. (MAXIMIANO, 2011, pág. 4).

“Duas palavras são usadas para indicar que uma organização tem desempenho de acordo com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizaram os recursos: eficiência e eficácia”. (MAXIMIANO, 2011, p. 5)

O autor apresenta com clareza as definições:

- Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.
- Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais. (MAXIMIANO, 2011, p. 5).

Na divisão de trabalho todos devem ter suas funções estabelecidas o que torna o processo mais eficiente. Com medidas correlatas e especialização o funcionário se torna mais eficiente, e reduz o seu tempo de trabalho, sempre se especializando e aplicando novas técnicas na realização das tarefas.

“Variáveis de desempenho, isto é, o sucesso relativo de uma organização no atingimento de suas metas explícitas”. (MOTTA E GOUVEIA, 2010, p. 230).

Antes do processo de estruturação das organizações o trabalho era artesanal, onde o funcionário fazia o produto do começo ao fim, desde o projeto até o controle de qualidade final ou uma parte significativa de um produto final. Na produção em grande escala, onde o funcionário trabalhava em setores ou departamentos, cada um tinha sua função, sendo somente esta para o bom desempenho de sua tarefa. O atingimento citado pelo autor refere ao sucesso do agrupamento e realização das tarefas realizadas, para produção do resultado esperado. Isso acontece para aumentar a necessidade de eficiência e a melhor qualidade de trabalho em si, que corresponde a uma especialização de atividades e de conhecimentos.

Motta e Gouveia (2010), afirmam que:

Definido desempenho organizacional como mudança organizacional planejada e mudança organizacional como um conjunto de alteração no ambiente de trabalho de uma organização, resta citar os principais tipos de alteração que caracterizam o desenvolvimento. (MOTTA E GOUVEIA, 2010, p. 251).

Há dois tipos fundamentais de alteração: estruturais e comportamentais. Tais alterações geralmente são interdependentes, e um trabalho eficiente de desenvolvimento raramente pode ocupar apenas um de seus tipos. O desenvolvimento organizacional, porém, deve ser entendido como um processo essencialmente dinâmico que pode ser mais ou menos complexo, conforme o grau desejado de mudança. Em outras palavras, poder-se-ia afirmar que o desenvolvimento organizacional requer e condiciona um determinado tipo de mudança. Pode-se afirmar, então, que o diagnóstico ou levantamento da situação é a primeira etapa do processo de desenvolvimento organizacional.

Ainda conforme sugerem Motta e Gouveia (2010), as etapas do levantamento são:

Diagnóstico, essa primeira etapa deve iniciar-se por um levantamento das relações da organização com seu ambiente. É, em geral, desse levantamento que as principais alterações estruturais nascem. O segundo passo é o levantamento das relações sociais entre grupos de participantes. Avaliação, terceiro passo, esse processo não é feito de forma linear, como a primeira definição típica de uma visão de engenharia organizacional. (MOTTA E GOUVEIA, 2010, p. 251).

Oliveira (2012), corrobora com os autores sobre o conceito de diagnóstico, relacionando com processo de auditoria de posição com o objetivo de determinar o estágio atual da organização. É realizada através de pessoas e considera as várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. O diagnóstico é de total importância para analisar o uso dos recursos e seus efeitos no desempenho da organização, e também serve de base para conhecer a real situação da organização. Além disso, constitui forma de se obter informações sobre os valores e os objetivos adequados.

## **DESEMPENHO EMPRESARIAL E A DEPARTAMENTALIZAÇÃO**



A gestão do desempenho empresarial incorpora o dinamismo que promete que os propósitos estejam continuamente sendo concedido de forma eficaz e eficiente.

O processo de avaliação de desempenho, cuja designação mais adequada será o processo de gestão do desempenho orientando para resultados, uma vez que o objetivo principal desse processo é avaliar resultados. (LUCENA, 2004, pág. 20).

A gestão de desempenho pode recair conforme o desempenho de uma organização, de um departamento, de um funcionário ou até semelhante de procedimentos para construir um produto ou serviço, bem como em muitas outras áreas. Segundo Porter (1989), a cadeia de valores é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la. No entanto, a cadeia de valores também pode desempenhar um papel valioso no projeto da estrutura organizacional. A estrutura organizacional agrupa certas atividades sob unidades organizacionais como marketing ou produção. A lógica destes agrupamentos é que as atividades têm similaridades que deveriam ser exploradas reunindo-as em um departamento; ao mesmo tempo, departamentos são separados de outros grupos de atividades devido às suas diferenças.

A principal função da departamentalização no desempenho empresarial é produzir condições apropriadas para o melhor desenvolvimento dos processos dentro da estrutura organizacional. Levando em consideração, a eficácia busca concretizar os seus objetivos com mais alto grau de realização e torna a organização eficaz. É a eficiência que utiliza seus recursos de maneira econômica, quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente é a organização, o que significa dizer, usa uma menor quantidade de recursos para produzir mais.

Para Lucena (2004), desempenho refere-se à atuação das pessoas em relação aos cargos que ocupam na organização, ou atribuições que lhes são designadas, dimensionando as responsabilidades, atividades, tarefas e desafios a assumir, tendo em vista produzir os resultados esperados, com qualidade, agregando valor aos clientes e à organização.

A departamentalização consiste em agrupar os setores da organização, visando desempenhar os melhores resultados das funções ou atividades similares de cada departamento. Para isso é preciso que a divisão do trabalho e das tarefas esteja em harmonia com a produtividade para produzir ganhos proporcionados com a especialização, objetivando uma gestão eficiente. Segundo Chinelato (2004), o processo de estruturação das organizações é recente. Antes o trabalho era artesanal, onde o funcionário era responsável por tudo, do começo ao fim do produto. Não existiam departamentos ou divisões de trabalho dentro das organizações, onde o funcionário tinha a função única de participar desde o início do produto até a fase final do mesmo produto. Mas com o surgimento da departamentalização ou divisões de trabalho, na era clássica, por Henri Fayol as organizações tiveram de readequar as novas estruturas organizacionais, de forma a acrescentar a eficiência e aperfeiçoar as semelhanças entre cada segmento da organização. Contudo, pela busca por resultado satisfatório, alinhou os departamentos ou setores da organização ao desempenho empresarial, pois, mede-se o desempenho através dos resultados alcançados dentro da organização, por meio das variáveis de desempenho, das sinergias inter-relacionadas de cada departamento ou estrutura. O que implica dizer que as variáveis de desempenho fazem parte do sucesso relativo de uma organização no atingimento de suas metas explícitas e implementação do desenvolvimento organizacional, porém, deve ser entendido como um processo essencialmente dinâmico que pode ser mais ou complexo, conforme o grau desejado de mudança.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar a relação entre os processos de departamentalização e o desempenho empresarial. Um dos efeitos do desenvolvimento tecnológico e social na rotina das organizações é a exigência por melhor desempenho. Isso envolve melhoria na sua eficiência e eficácia. Para melhorar seu desempenho elas devem atuar em várias frentes e uma delas é estabelecer uma estrutura organizacional adequada aos recursos disponíveis e aos objetivos estabelecidos.

O trabalho cumpre então seu objetivo ao conseguir identificar que os processos que envolvem a definição da estrutura hierárquica da organização são úteis para orientar na realização dos produtos de seus produtos e serviços, dando um sentido de ordem e divisão de atribuições, minimizando as influências pessoais sobre a organização. Sendo assim a estrutura é parte primordial da organização na busca por melhoria de desempenho de forma eficiente e eficaz, por representar um conjunto ordenado e equilibrado de autoridade e responsabilidade. Essa estrutura pode ser materializada através do organograma, que representa de forma objetiva e sintética essa estrutura e define as linhas de hierarquia, autoridade e responsabilidade.

Além da estruturação hierárquica a departamentalização pode ainda contribuir com o desempenho da organização ao estabelecer critérios de divisão de responsabilidades organizacionais, que respeitam as características de cada tipo de negócio. Assim a divisão da estrutura organizacional pode ser adequada por função, por cliente, área territorial, por produto ou ainda por projetos, se lhe for mais adequado. Essa conotação não se limita a preocupar-se com a hierarquia. Considera a necessidade de funcionamento da organização. Uma divisão que lhe garanta agilidade, presteza, otimização dos recursos, tudo com o objetivo de cumprir seu papel de forma eficiente e eficaz.

A departamentalização traz benefícios como: simplificação das operações, redução do ciclo das operações, eliminação das atividades que não agregam valor, redução de custos, racionalização do uso de recursos, aumento da margem operacional, aumento da satisfação do cliente, melhoria de qualidade, resultando em um aumento do valor agregado do produto ou serviço, contribuindo significativamente no desempenho organizacional.

## **RERERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier - Campus, 2001, v.1.

CHINELATO Filho, João, **O&M integração à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**, 14. Edição – Rio de Janeiro: LTC, 2011.

CHINELATO Filho, João, **O&M integrado à informática: Atualizada com as novas fronteiras da informática**, 12. Edição – Rio de Janeiro: LTC, 2004.

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita**, 3ª edição - Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2007.

CRUZ, Tadeu, Sistemas, **organizações & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**, 3. Ed.- 7. Reimpr.- São Paulo: Atlas, 2010.

CURY Antônio, **Organização e Métodos: uma visão holística**, 8. Ed. Ver. e ampl. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

KAPLAN, Robert S., **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**, tradução de Afonso Celso da Cunha. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. – 13ª reimpressão.

LUCENA, Maria Diva da Salete, **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. 1. Ed. 2ª tiragem, São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru, **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**, - 6. Ed. – 8 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, Fernando C. Prates; Gouveia, Isabela, F. de Vasconcelos; **Teoria Geral da Administração**. 3ª edição Revista. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, - 30. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael, Vantagem competitiva: **Criando e sustentando um desempenho superior**, tradução de Elizabeth Maria Pinho Braga: revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1987 – 37ª Reimpressão.

ROBBINS, Etephen P., **Administração; Mudanças e Perspectivas**, 3ª ed. São Paulo, 2000.

## TREINAMENTO DE PESSOAS COMO FORMA DE MELHORIA NO DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

### TRAINING PEOPLE AS A WAY TO IMPROVE PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS

Nicolle Ramalho Teixeira

Edvaldo Silva Dutra

#### RESUMO

Esse estudo teve como objetivo identificar e discutir como o treinamento de pessoas contribui para o desempenho nas organizações. Buscou-se verificar como o treinamento de pessoas pode ser uma excelente ferramenta para um melhor desempenho na organização. Desse modo fez-se uso de pesquisa bibliográfica, destacando os principais conceitos sobre treinamento, pesquisou-se as principais etapas do treinamento. Desenvolveu-se ainda uma pesquisa sobre desempenho organizacional para, por fim, relacionar o treinamento de pessoas com o desempenho organizacional. De forma contundente o projeto elucida que um adequado processo de treinamento, capaz de promover o desenvolvimento das pessoas pode contribuir diretamente no desempenho da organização.

**Palavra-chave:** Treinamento. Avaliação de desempenho. Recursos Humanos. Desempenho organizacional.

#### ABSTRACT

This study aimed to identify and discuss how people training contributes to performance in organizations. We sought to verify how people training can be an excellent tool for better performance in the organization. Thus, bibliographical research was used, highlighting the main concepts about training, researching the main stages of training. A survey on organizational performance was also developed to, finally, relate people training with organizational performance. In a striking way, the project elucidates that an adequate training process, capable of promoting people's development, can directly contribute to the organization's performance.

**Keyword:** Training. Performance evaluation. Human Resources. Organizational performance.

## **INTRODUÇÃO**

As empresas têm sido obrigadas a se adequarem à modernidade e ao novo contexto produtivo, utilizando diferentes ferramentas e dispositivos, visando à eficácia e eficiência na utilização dos recursos produtivos, para uma melhor adequação das pessoas no ambiente de trabalho.

A presente pesquisa busca responder a seguinte questão: Como o treinamento de pessoas contribui para o desempenho nas organizações? O mercado atual é caracterizado por uma extrema competição, exigindo das organizações uma performance cada vez mais adequada às suas necessidades. Essa relação pode levar a compreender a importância do treinamento para o desempenho de uma organização, já que a performance organizacional está diretamente ligada ao desempenho da sua equipe. Pode-se entender então que o treinamento é muito útil para as empresas, contribuindo para um melhor desempenho organizacional.

A pesquisa caracteriza-se por uma abordagem descritiva, qualitativa e se embasa em revisão bibliográfica, buscando através dos autores reconhecidos academicamente, embasamento para relacionar o desenvolvimento das equipes através do treinamento com possíveis melhorias no desempenho organizacional.

Os resultados mostram que para conquistarem o sucesso as empresas precisam de pessoas ágeis, espertas, dinâmicas, dispostas e preparadas a assumirem riscos.

O trabalho se inicia abordando os conceitos fundamentais de Recursos Humanos, abordando ainda sobre o treinamento e desenvolvimento de pessoas. Passa a abordar um estudo conceitual sobre o desempenho organizacional e se encerra relacionando os efeitos do processo de desenvolvimento das pessoas com a capacidade de uma organização desempenhar bem suas funções.

## **RECURSOS HUMANOS**

Segundo Ribeiro (2005), a área de Recursos Humanos – RH deve buscar melhorar o compromisso dos funcionários, a competência e o desempenho, possuindo o poder de diferenciar as pessoas, pois cada ser humano tem uma personalidade diferente.

Para o autor, Recursos Humanos consiste na coordenação, planejamento, desenvolvimento, organização, e avaliação de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal. É uma área de estudos extremamente fértil, dinâmica e mutável.

Ele ainda afirma que a área de recursos humanos tem como objetivo administrar as relações da organização com as pessoas que a compõem. As empresas de sucesso se encontram num processo de recriação, buscando estruturas ágeis, que possibilitem reagir aos novos desafios. O RH deve promover a organização de meios para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a coleta de informações que possam lhe dar uma indicação até a sua formação profissional.

Silva, (2002, p. 224) por sua vez afirma que:

O principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz. Neste pensamento é que o papel do gerente de recursos humanos é fundamental, pois é o órgão que tem as características para efetuar esta motivação juntos aos colaboradores.

Para Chiavenato (2009), Recursos Humanos passou a ser estratégico para as organizações com intuito de manter, desenvolver, aplicar, agregar, monitorar e recompensar pessoas.

Segundo Chiavenato (2003, p. 200):

Recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidade diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

A área de RH é de suma importância para manter a vitalidade de uma organização, assim Dutra (2009) interpreta como gestão de pessoas um grupo de políticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que uma ou outra possa realizá-la ao longo do tempo.

## **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Para Joel Souza Dutra (2006), desenvolvimento de pessoas está intimamente ligado à capacidade do líder em estruturar, motivar e organizar sua equipe para as demandas de médio e longo prazo do negócio, envolvendo a capacidade de contribuir com um clima interno favorável à participação e conceder possibilidades concretas de desenvolvimento. É importante saber que a ação de treinamento está presente no dia a dia da empresa e dos colaboradores de modo geral, em particular daqueles voltados para o aumento e aprimoramento de suas habilidades.

Para Aquino (1980) o desenvolvimento tem como finalidade explorar a capacidade de aprendizagem, e a competência produtiva do colaborador, de forma a maximizar seu funcionamento profissional e motivacional.

A organização precisa de sempre novas habilidades e competências para buscar garantir a sua sobrevivência e competitividade para o futuro.

Chiavenato (1999) diz que há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Apesar das técnicas serem parecidas, a sua concepção de tempo é diferente. Enquanto o treinamento está centrado no cargo atual, procurando aperfeiçoar as capacidades para o desempenho imediato do cargo, o desenvolvimento de pessoas determina as funções a serem ocupadas futuramente e as novas habilidades que serão requeridas, ele desafia e garante oportunidades claras para o desenvolvimento de habilidades e autoconfiança.

Dutra (2009) ressalta que as organizações estão analisando a necessidade de incentivar e apoiar o constante desenvolvimento das pessoas, como modo de manter suas vantagens competitivas.

O treinamento e o desenvolvimento - juntamente com a função buscar e recolher os melhores profissionais para a empresa - encabeça a área de recursos humanos que deve se preocupar em treinar os funcionários para o exercício de suas tarefas presentes e, também, realizar programas que visem ao desenvolvimento dos empregados, para um desempenho cada vez melhor no futuro. (Ribeiro, 2005, p. 10).

Para Chiavenato (2010, p.410),

É um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.



Marras (2009, p. 169) conceitua o mesmo processo como “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados”.

Milkovich e Boudreau (2000) avaliam o treinamento como um procedimento contínuo, para exercitar aprendizagem de habilidades, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Para Lacombe (2005) o treinamento não é algo que se faz uma única vez para novos empregados, é usado constantemente nas empresas bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você está treinando. O treinamento nada mais é do que uma atividade que contribui para transformar uma pessoa em apta a realizar sua função ou atividade, aumentando sua capacidade para exercer melhor essas funções ou para prepará-la para exercer de modo eficiente.

Chiavenato (1999) ressalta que o principal patrimônio das empresas são as pessoas, as organizações são constituídas desde um simples operário até o cargo de executivo. São essas pessoas que fazem o sucesso de uma empresa, pois os funcionários podem ser um dos maiores diferenciais competitivos de uma organização. Com esse raciocínio as organizações bem sucedidas investem bastante, para elas o treinamento não é uma despesa mais sim um valioso investimento tanto para as empresas como para os funcionários, trazendo grandes benefícios para os clientes.

Chiavenato (2010, p. 367) aborda que,

O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

Boog (2006, p.283) diz que o desenvolvimento “é o processo de crescimento integral da pessoa, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas experiências para a solução ou resolução de novas e diferentes situações”.

Inúmeras vezes, o termo treinamento é utilizado de maneira casual para demonstrar qualquer esforço da empresa para impulsionar a aprendizagem, todavia aplica-se na atuação de curto prazo. O treinamento é necessário no

conjunto básico de conhecimentos e experiências que dão as organizações uma vantagem sobre os concorrentes Bohlander (2005).

Para que a organização tenha uma boa penetração no mercado é necessário que seus funcionários manifestem sua motivação para desenvolver tarefas a eles destinadas. O treinamento está relacionado na educação, na medida em que treinar provoca despertar dons, uma vez que objetiva preparar o funcionário para o aperfeiçoamento de suas potencialidades e capacidade produtiva bem como incentivar para que descubram outras. Os principais objetivos do treinamento são:

Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; Mudar a atitude das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão. (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2006, p. 220 a 221).

#### Segundo Chiavenato (2004 pg. 345)

Existem vários métodos para determinar quais as habilidades devem ser focalizadas para, estabelecer a estratégia de treinamento, sendo avaliar o processo produtivo dentro da organização, localizando fatores como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados com o desempenho de pessoas, custos laborais elevados.

Para Robbins (2005, p.416) “o treinamento, portanto, é um meio de influenciar positivamente a alta eficácia, por fazer com que os funcionários se tornem mais dispostos a enfrentar as tarefas e a se esforçarem mais no trabalho”.

Borges Andrade (2006) aborda o papel do treinamento, é utilizado sempre que for necessário formatar a aprendizagem em um comando específico, para ajudar os indivíduos a tomar posse de uma nova habilidade, utilizar um novo conhecimento de um determinado modo ou em um determinado nível de proficiência e, alguns momentos, dentro de um específico período de tempo. Carvalho (1993, p. 196),

Assegura que os principais objetivos do treinamento são: Preparar os colaboradores para a execução imediata das inúmeras tarefas características da organização por meio da transmissão de informações e do desenvolvimento de habilidades; dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não somente em seus cargos atuais, como também para as outras funções para as quais o indivíduo pode ser considerado; mudar as atitudes dos indivíduos, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os empregados, aumentando a motivação dos mesmos e tornando-os mais receptivos à supervisão e gerência.

## **AS ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO**

É importante compreender que é fundamental projetar e acompanhar todas as etapas do processo do treinamento, pois dessa forma os resultados desejados poderão ser alcançados.

“Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS 2001, p. 145). Segundo Chiavenato (2000, p. 295):

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de um cargo. O treinamento pode desenvolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem como eles trabalham suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.

O treinamento que facilita e proporciona a aprendizagem e o crescimento intelectual e profissional, com ele podemos aumentar as condições e possibilidades de autoconfiança e segurança no desempenho de ações e atividades. Ele na realidade é o grande companheiro que nos proporciona traduzir nas atividades profissionais tudo aquilo que somos capazes, quando bem realizado, ele abre um leque de oportunidades, nos conduzindo aos mais desejados cargos na empresa.

Cada treinamento é uma experiência inovadora, exigindo determinado modo de ação e conteúdo próprio para cumprir às necessidades das empresas, do colaborador ou do trabalho.

“A organização somente aprende através das pessoas que a constitui, a organização somente se desenvolve a partir do desenvolvimento de seus funcionários e colaboradores”. (CHIAVENATO, 2009, p. 153).

## **DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

O desempenho organizacional se refere à capacidade de uma empresa cumprir bem seus objetivos. Uma organização existe para atender as necessidades do público que ela quer atingir, pra suprir desejos e necessidades.

Quanto melhor ela executa suas atividades, forma melhor a sua aceitação e melhor a possibilidade de permanecer e sobreviver no mercado.

Para Tanure, Evans e Puck (2007) o desempenho baseia-se na direção de unir os objetivos do negócio e as técnicas empresariais com as ações, os propósitos, a avaliação e as recompensas individuais e das equipes.

O papel fundamental da organização é atender às necessidades dos clientes e dos sócios. Desempenha bem a empresa que funciona bem, oferecendo ao público o que ele precisa e espera, gerando pra quem está trabalhando e produzindo os retornos necessários. Dessa forma os esforços são dedicados e realocados para que uma determinada meta seja alcançada.

A busca por melhor desempenho é um processo estratégico de mudança planejada, portanto, de longo prazo e que determina promover dentro da organização etapas cada vez mais evoluídas, ao mesmo tempo em que integra metas grupais, empresariais e individuais.

Definido desempenho organizacional como mudança organizacional planejada e mudança organizacional como um conjunto de alteração no ambiente de trabalho de uma organização, resta citar os principais tipos de alteração que caracterizam o desenvolvimento. (MOTTA E GOUVEIA, 2010, pág. 251).

“Mede-se o desempenho por meio dos resultados. Torna-se, portanto, fundamental definir o objeto da organização, obter sinergia dos sistemas e entender que todas as áreas são inter-relacionadas”. (CHIAVENATO, 2011, pág.11).

A organização que desempenha bem suas funções é aquela que realiza todas as atividades de forma interessante, atraente, lucrativa, atendendo as necessidades dos vários sujeitos envolvidos nesse processo. A empresa tem que agradar o cliente, os donos e os funcionários.

Para Dutra (2003) sem as medidas de desempenho os gestores de uma organização não possuem motivos consistentes para informar a seus colaboradores as expectativas de desempenho esperadas pela organização; apontar os aspectos deficientes e eficientes no desempenho da organização, tendo oportunidade de revisão ou eliminação deles; fornecer feedback aos colaboradores; identificar os aspectos que demonstram melhor desempenho; saber o que está ocorrendo em cada área de atuação da organização e cumprindo bem o seu papel.

Tanure, Evans e Puck (2007) apontam que o desempenho de uma empresa resulta da relação de todos, alinhando às estratégias organizacionais. Esta prática depende de algumas condições como: treinamentos e reciclagem permanente para a equipe, proporcionando um clima vantajoso para tomada de decisões alinhadas com os objetivos da organização, profissionais em contínuo processo de capacitação, objetivos e metas organizacionais disseminados e compartilhados, condições necessárias para cada funcionário exercitar autocontrole em suas decisões; e compromisso das pessoas com a empresa e seus resultados.

“O desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral. Para atender a todas essas expectativas, as organizações precisam ser bem administradas”. (MAXIMIANO, 2011, pág. 4).

Chiavenato ensina que toda organização deve ser analisada sob o escopo da eficácia e da eficiência, ao mesmo tempo:

Segundo (Chiavenato, 1994, p. 70) a eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...).

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis) Chiavenato, 1994, p. 70.

O autor diz que nem sempre se é eficiente e eficaz ao mesmo tempo. Uma empresa pode ser eficiente e não ser eficaz e vice-versa. O melhor é ser igualmente eficiente e eficaz.

Para (Megginson et al, 1998, p. 11) eficiência é a capacidade de ‘fazer as coisas direito’, é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (input e output). Um administrador eficiente é o que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. Em outras palavras, um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se o

administrador consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de insumos, será considerado eficiente.

Por outro lado, “eficácia é a capacidade de ‘fazer as coisas certas’ ou de conseguir resultados. Isto inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los. Isto é, administradores eficazes selecionam as coisas ‘certas’ para fazer e os métodos ‘certos’ para alcançá-las” (Megginson et al, 1998, p. 11).

Sendo assim para uma empresa cumprir bem o seu papel os funcionários devem estar capacitados a apresentar bem o produto, ter um produto adequado na loja, ter uma estrutura interessante, criar regras para conquistar a organização, respeito e disciplina; ter produtos disponíveis e saber como abordar os clientes; realizar reuniões desenvolvendo soluções para os problemas existentes.

Já que Dutra (2003) diz que o desempenho organizacional é a empresa cumprir bem o seu papel, e Chiavenato (1994) falou que a eficiência é usar bem o recurso. Então, quando se usa adequadamente o recurso e se é eficaz atingindo os objetivos, atende-se ao conceito que está relacionado ao desempenho organizacional.

## **TREINAMENTO E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Chiavenato (2010) diz que o treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades e conhecimentos para a contribuição de uma empresa, quando Tanure, Evans e Puck (2007) diz que o desempenho consiste na direção de unir os objetivos do negócio e as estratégias empresariais com os propósitos, isso ajuda ser eficiente. Quando o funcionário é bem treinado ele consegue usar bem os recursos, ou seja, ele consegue ser eficiente.

Os resultados indicam que o treinamento de pessoa, auxilia as organizações a capacitar seus profissionais para realizar suas atividades, e pode ser citada como uma atividade que pretende fornecer novos conhecimentos; adaptar os novos funcionários; desenvolver comportamentos necessários para um bom caminho no trabalho.

Treinar a equipe de funcionários é fundamental para a empresa conseguir maior uniformidade de pensamento e de propósito, aumentando na sua produtividade e também para avaliar quais são os colaboradores que de fato estão empenhados em executar um bom trabalho. Treinar e capacitar os recursos humanos não é despesa, e sim um investimento dentro da organização. (GOBE et al.. (2000, p.20).

Com isso as pessoas da organização podem ser mais bem capacitadas a ocupar determinada posição ou desenvolver seu potencial na posição ocupada, pode-se certificar tanto a tarefa quanto a pessoa que vai executá-la, procurando um aprendizado ou aprimoramento como resultado final.

Treinamento é um conjunto de atividades desenvolvidas para ajudar as pessoas a adquirir e aprimorar suas habilidades relacionadas ao exercício do cargo. Isso se aplica tanto ao treinamento inicial de um colaborador como a atualização ou melhoria de suas habilidades. As organizações mais avançadas investem em treinamento extensivo e em programas de desenvolvimento para assegurar que seus trabalhadores estejam capacitados a desempenhar bem o seu papel. (SCHERMERHORN 2007, p. 271-272).

O uso do Treinamento promove melhorias para os colaboradores, qualificando-os e valorizando-os. É um modo de incorporar valor às pessoas, às empresas e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano da organização e também é responsável pelo capital intelectual das empresas.

Para Robbins (2002) o treinamento é muito importante nos resultados e no desempenho da organização. Percebe que o treinamento deve incentivar o funcionário a se desenvolver, a procurar seu próprio meio de reciclagem para um bom desempenho na empresa.

Conforme Marras (2001, p. 161),

Também cita os benefícios que a organização pode adquirir com um programa de treinamento: Aumento da produtividade; Melhorias na qualidade dos resultados; Redução dos custos (retrabalhos, etc.); Otimização da eficiência; Otimização da eficácia; Modificação percebida das atitudes e comportamentos; Elevação do saber (conhecimento, conscientização); Aumento das habilidades Redução do índice de acidentes; Melhoria do clima organizacional Aumento da motivação pessoal; Redução do absenteísmo.

A empresa que aplica um bom treinamento leva a organização a ter uma capacidade de adquirir e reter talentos, fazendo com que tragam vantagens para a empresa no que diz respeito ao aumento da produtividade, agilidades nas tarefas, e redução da rotatividade de pessoas.

Treinamento é o ato de preparar as pessoas para o ambiente de trabalho tanto dentro como fora dela, em que o indivíduo é profundamente influenciado no meio em que vive, trabalha e desenvolve suas habilidades e conhecimentos em várias tarefas realizadas. (CHIAVENATO 1998, P.493).

Sendo assim, o treinamento proporciona ao treinando o desenvolver competente de suas atividades permitindo maior crescimento da organização e eficácia nos resultados.

Talvez a melhor estratégia de RH seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase na capacidade das pessoas em implementar as estratégias de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes” (MILKOVICH e BOUDREAU 2000, p. 137).

Com o treinamento as pessoas podem desenvolver atitudes, comportamentos diferentes, assimilar informações, tendo novas habilidades. Quando aplicado de maneira correta os resultados serão satisfatórios tanto para as organizações como para os clientes. Quando a organização investe em treinamento, está investindo nela mesma, no seu próprio crescimento. Dessa forma o treinamento é um ponto de lucratividade, ele enriquece o patrimônio humano da empresa sendo um grande objeto administrativo de importância vital para o aumento da produtividade no trabalho, tendo por finalidade indicar as fraquezas e os erros para retificá-los e evitar sua ocorrência.

Segundo Chiavenato (2004, p.334)

O treinamento de pessoas na organização deve ser uma atividade continua constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser introduzidas ou incentivadas.

Em vista disso o treinamento tem que ser um processo contínuo, pois ele não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos, mas como um objetivo, que colabora melhor para a qualificação dos colaboradores, visando uma eficiência e eficácia da produtividade como também a melhoria do ambiente de trabalho da própria organização.

Para saber se a organização está desempenhando bem o seu papel é preciso estabelecer critérios da avaliação de desempenho organizacional.

Segundo MARRAS (2000, p. 173) “A avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”.



Por esse motivo, Nascimento e Bernardim (2008, p. 4) afirmam que: A Avaliação de Desempenho entra em cena com o objetivo de verificar se os trabalhadores estão atendendo às expectativas da organização no que se refere à eficiência e o conseqüente aumento da produtividade. Os padrões de desempenho esperados eram detalhadamente registrados em manuais, fazendo com que o serviço pudesse ser acompanhado e controlado.

A avaliação de desempenho tem como finalidade a adaptação do colaborador ao cargo, promoções e motivações salariais aos bons desempenhos, reconhecimento das necessidades de treinamento, feedback para o colaborador avaliado, incentivo a produtividade e informações para tomada de decisões e aperfeiçoamento nos relacionamentos hierárquicos. Os benefícios alcançados em uma avaliação de desempenho são enormes, pois através dela é permitido medir o grau de contribuição de cada colaborador e a medida a ser tomada.

Já, Chiavenato (2004, p. 223) diz que “a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”.

O desempenho é o resultado da avaliação. Entre as várias necessidades que a empresa apresenta para desempenhar bem o seu papel estar à boa atuação da sua equipe. É nesse ponto que pode contribuir.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ficou evidente que o mercado atual está mais competitivo, as empresas procuram cada vez mais se destacar, diferenciar tornou-se essencial à sobrevivência da organização. Este artigo cumpre o seu objetivo de identificar e compreender a importância do treinamento de pessoas como fonte de melhoria no desempenho nas organizações.

É importante sabermos que a ação de treinamento está presente no dia a dia da empresa e dos colaboradores de modo geral, e em particular daqueles voltados para o aumento e aprimoramento de suas habilidades. O treinamento de pessoas coopera bastante para o crescimento e o desempenho das organizações. Observa-se que treinamento não deve ser confundido como

apenas uma questão de efetuar cursos e compartilhar informações, é necessário conquistar o nível de desempenho almejado pela organização por meio do desenvolvimento de pessoas. Este procedimento traz benefícios não só para a empresa, como também às pessoas, à medida que estas adquirem habilidades, conceitos e atitudes novas.

O presente projeto cumpre seu objetivo, pois consegue estabelecer uma clara relação entre o processo de desenvolvimento das pessoas inseridas na organização e o próprio desempenho organizacional.

Dessa forma pode-se dizer que treinar é um processo que proporciona condições que favorecem a aprendizagem e a plena integração das pessoas no desempenho da organização.

Portanto, entende-se que o treinamento bem elaborado contribui bastante, sendo uma excelente ferramenta para promover o desempenho organizacional, colaborando para a melhoria da produtividade no trabalho, melhoria dos padrões profissionais dos treinados, economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho, incluindo a relação com o outro, que a pessoa pode aprender e desenvolver habilidades que são inatas.

É por essa razão que treinar e desenvolver pessoas vem se tornando cada vez mais interessante para as empresas, devido às enormes transformações. São as pessoas que fazem a idéia se tornarem praticas, para conseguir isso, é indispensável o treinamento para o um bom desempenho na organização.

Esse processo de treinamento visa favorecer as competências e os conhecimentos dos seus empregados, auxiliando as pessoas a desenvolverem seu trabalho de forma mais eficaz possível, proporcionando um crescimento para as pessoas e aumentando também a sua vantagem competitiva.

De acordo com Dessler (2003, p. 140) o treinamento pode ser definido como “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

É importante ressaltar que a falta de treinamento na empresa pode promover prejuízos para a organização. Pode-se certificar que aplicar o treinamento é um grande benefício para os clientes, funcionários e sócios. Uma empresa, bem organizada, com um local de trabalho agradável e funcionários

qualificados é vista de maneira positiva no mercado de trabalho e ganha benefícios em relação a outras menos preparadas.

Assim, as empresas precisam ofertar projetos de treinamento e desenvolvimento que estejam diretamente associados aos propósitos empresariais, atendendo a melhoria dos processos de trabalho de forma sustentável e contínua.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um guia de operações**. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 2006.

BOHLANDER, G. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. *et. al.* **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Terceira edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO Filho, João, **O&M integração à informática: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações**. 14. Edição – Rio de Janeiro: LTC, 2011.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Ademar. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica**. 2003. 320f.

DUTRA, Joel Souza, **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Joel Souza Dutra. 1. Ed.5. reimp. – São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GOBE, Antônio Carlos *et al.* **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru, **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. - 6. Ed. – 8 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MEGGINSON, Leon C. *et al.* **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998, p.11-12.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prates; Gouveia, Isabela, F. de Vasconcelos; **Teoria Geral da Administração**. 3º edição Revista. 2010.

NASCIMENTO, Carla M. Dalla Vecchia do. BERNARDIM, Marcio Luis. **Avaliação de desempenho nos Bancos Públicos**. 6. ed. Revista eletrônica Lato Sensu – Unicentro: 2008.

RIBEIRO, Antônio Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN JR., J. R.: **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA Victor Claudio Paradula; e MELLO Antônio Alfredo. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TANURE, Betânia, EVANS Paul, PUCK, Vladimir. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

**GT 20 – GESTÃO PÚBLICA, SUSTENTABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL**

Coordenadora: Me. Fernanda Matos de Moura Almeida (Doctum)

Debatedora: Dra. Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra (UFPB)

**ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: *Um estudo em uma Agência Municipal de Meio Ambiente***

**ACCOUNTABILITY IN PUBLIC ADMINISTRATION: *A study in a Municipal Environmental Agency***

Késia de Moura Marinho  
Josaias Santana dos Santos  
João Eudes de Souza Calado  
Raquel Oliveira Cavalcanti Guimarães

**RESUMO**

A pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de *accountability* na Agência Municipal de Meio Ambiente de Petrolina-PE, além de buscar discutir os conceitos da *accountability* na administração pública, discutir a relevância da *accountability* para o interesse público e verificar como as práticas de *accountability* são realizadas pela gestão da agência no período de 2016 a 2020. Com o intuito de fundamentar a pesquisa, foram abordados assuntos como administração pública, políticas públicas e meio ambiente, responsabilidade social e ambiental na administração pública, além de *disclosure* e *accountability* na administração pública. Como metodologia observa-se que a presente pesquisa se caracteriza de tipo descritivo, em relação à natureza se classifica como aplicada e quanto à abordagem se classifica como qualitativa. Para execução da coleta de dados foi enviado um questionário a administração da agência por meio de correio eletrônico, a fim de identificar as práticas de *accountability*, bem como analisar o cumprimento da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), Lei Complementar 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) e Lei Complementar 131/2009 (Lei da Transparência).

**Palavras-chave:** *Accountability. Disclosure. Administração Pública. Meio Ambiente. Transparência.*

**ABSTRACT**

*The objective of the research is to analyze accountability practices at the Petrolina-PE Municipal Environment Agency, in addition to seeking to discuss the concepts of accountability in public administration, to discuss the relevance of accountability to the public interest and verify how accountability practices are carried out by the agency's management in the period from 2016 to 2020. In order to substantiate the research, subjects such as public administration, public policies and the environment, social and environmental responsibility in public administration, as well as disclosure and accountability in public administration were addressed. As a methodology, it is observed that the present research is characterized by a descriptive type, in relation to nature it is classified as applied and as for the approach it is classified as qualitative. In order to carry out the data collection, a questionnaire was sent to the agency's administration through electronic mail, in order to identify as responsible practices, as well as analyzing compliance with Law No. 12,527/2011 (Law on Access to Information), Complementary Law No. 101/2000 (Fiscal Responsibility Law) and Complementary Law No. 131/2009 (Transparency Law).*

**Keywords:** *Accountability. Disclosure. Public Administration. Environment. Transparency.*

**SUMÁRIO:** 1 Introdução. 2 Revisão Teórica. 2.1 Administração Pública. 2.2 Políticas Públicas e Meio Ambiente. 2.3 Responsabilidade Social e Ambiental da Administração Pública. 2.4 *Disclosure* e *Accountability* na Administração Pública. 3 Metodologia. 4 Análise e Discussão de Dados. 5 Considerações Finais. Referências.

## INTRODUÇÃO

*Accountability* é um termo em inglês que se refere a conceitos fundamentais para a democracia representativa moderna como transparência, prestações de contas e responsabilização (DUARTE; ZOUAIN, 2019).

Ao auferir recursos através da arrecadação de impostos, das prestações de serviços e de outras fontes de aquisições, o Estado deve fazer a devida gestão e aplicação de modo que garanta à sociedade as prestações de serviços essenciais, dessa forma, considerando os atos e fatos ilícitos da gestão pública brasileira, é perceptível que dúvidas surjam a cada dia quanto a gestão dos públicos, com isso, faz-se necessária a fiscalização tanto através dos órgãos específicos, a exemplo dos Tribunais de Contas e Ministério Público, quanto da população que pode monitorar os gastos por meio das plataformas digitais.

A Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), regulamenta o direito dos indivíduos receberem gratuitamente as informações de interesse coletivo ou geral, produzidas pelos órgãos e entidades públicas, exceto àquelas consideradas como sigilosas (BRASIL, 2011), dessa forma, observa-se a possibilidade da participação da sociedade no monitoramento da administração pública verificando o cumprimento dessa lei, bem como da Lei de Responsabilidade Fiscal e Lei da Transparência.

A Lei Complementar 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), visa estabelecer as normas de finanças públicas no que tange ao controle dos gastos feitos pela União, Distrito Federal, Estados e Municípios (BRASIL, 2000). Segundo Barbosa e Faria (2018) a LRF tem como contribuição aos órgãos públicos que possam aderir boas práticas de governança, sendo algumas dessas relacionadas ao equilíbrio fiscal, gastos com pessoal e endividamento público.

Por sua vez, a Lei Complementar 131/2009, lei brasileira também conhecida como Lei da Transparência ou Lei Capiberibe alterou a LRF no que



se refere a transparência da gestão fiscal, determinando que a União, Estados e Municípios divulguem os seus gastos na internet em tempo real, por meio do portal da transparência, dessa forma, a população poderá saber o que está sendo feito com o dinheiro público, já que deverão constar informações relativas a execução orçamentária e financeira (BRASIL, 2009).

É visível que ao longo dos anos a preocupação vem aumentando em torno do meio ambiente, partindo do pressuposto que os impactos ambientais negativos estão se ampliando, derivados do desenvolvimento tecnológico, visto que nesse processo são disponibilizadas maiores informações e também são realizadas mais descobertas quanto ao uso de recursos ambientais que favorecem a existência humana (ARAÚJO; DE CARVALHO; FERREIRA, 2018).

Santos *et al.* (2017) afirmam que é dever do poder público realizar ações em prol do meio ambiente para que possam ser concretizadas mudanças nos hábitos, bem como conscientização da população quanto ao uso racional dos recursos naturais. Para que tal conscientização ocorra, Santos (2020) relata que os entes da administração pública devem aderir ao compromisso com a gestão ambiental, principalmente aqueles com competência municipal já que estão cientes dos problemas locais.

No município de Petrolina, localizado no sertão do estado de Pernambuco, torna-se necessário identificar as práticas de *accountability* na Agência Municipal de Meio Ambiente (AMMA), pois esta tem o dever assim como de outros órgãos de divulgar informações que sejam do conhecimento de todos, cumprindo determinações da LAI para que a sociedade e os órgãos fiscalizadores possam monitorar os atos realizados pela gestão, objetivando melhor interação entre o aparato do Estado e sociedade, de modo a verificar a qualidade e veracidade das informações.

Nesse cenário, surge a seguinte indagação: **Quais as práticas de *accountability* na gestão de 2016 a 2020 da Agência Municipal de Meio Ambiente do Município de Petrolina-PE?**

Observa-se que a AMMA atua no licenciamento, controle, monitoramento e fiscalização de atividades e empreendimentos capazes de degradar ou alterar o meio ambiente, além de poder aplicar penalidades aos infratores e desenvolver conjuntamente com instituições especializadas determinadas pesquisas, como

observado no site da Prefeitura Municipal de Petrolina, dessa forma, através das suas publicações é possível que sua gestão seja avaliada pela sociedade.

O presente estudo tem como objetivo analisar as práticas de *accountability* na AMMA de Petrolina-PE, levando em consideração que poucas pesquisas foram realizadas nesse órgão, além de buscar discutir os conceitos da *accountability* na administração pública, discutir a relevância da *accountability* para o interesse público e verificar como as práticas de *accountability* são realizadas pela gestão da AMMA no período de 2016 a 2020, intervalo mais próximo de se obter as informações necessárias devido ao período de mandato da gestão municipal.

Na composição dessa pesquisa o referencial teórico está dividido em quatro partes, sendo elas: Administração Pública, Políticas Públicas e Meio Ambiente, Responsabilidade Social e Ambiental da Administração Pública e *Disclosure e Accountability* na Administração Pública. Também é apresentada a metodologia, sendo importante ressaltar que os trabalhos de Cavalcanti (2016, p. 92) e Silva *et al.* (2018, p. 83-84) inspiraram na elaboração dos questionários aplicados na AMMA, já que buscam identificar informações semelhantes ao tema proposto nesta pesquisa, além disso, é exposta a análise e discussão de dados e em seguida as considerações finais.

## **2. REVISÃO TEÓRICA**

### **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Ribeiro Filho e Valadares (2017), afirmam que a governança pública pode ser definida como os métodos e procedimentos utilizados pelos entes públicos quando objetivam proporcionar o bem-estar comum, ressaltam ainda que esse é um assunto pouco explorado na administração pública.

De acordo com Bronstein, Fontes Filho e Pimenta (2017, p. 90), uma boa governança estimula a participação dos cidadãos, promovendo ainda a confiança desses na administração pública. Neste contexto, os autores definem como governança “a adoção de regras claras de deliberação, processos transparentes e democráticos, *accountability*, controle externo efetivo, equidade de direitos de participação dos membros e dos cidadãos”.

A administração pública para Silva (2017) é definida como aparelhamento do Estado o qual é criado para organizar a realização dos serviços que atendem as necessidades coletivas, o autor ainda ressalta que a administração pública engloba um conjunto de órgãos, tanto com função política quanto administrativa, entidades e agentes públicos.

A administração pública é a que tem o dever de gerenciar os interesses da sociedade, efetivando-se através de indivíduos e normas que determinam como os atos devem ser realizados pelos gestores, é imprescindível ainda que se realizem estudos sobre tomadas de decisões nesse setor (SILVA *et al.*, 2019).

O cenário econômico de um país está ligado à qualidade da administração pública de uma sociedade, dessa forma, observa-se que deve haver uma melhor efetividade na gestão para que a cadeia produtiva possa ter melhor funcionamento e as empresas do país possam ter maior vantagem competitiva (COELHO; COSTA; SOUSA, 2017).

O Estado deve ainda registrar as mutações que ocorrem na sociedade, acompanhando a evolução das exigências e das expectativas destes e dos seus agentes. Essas exigências se referem a qualidade dos serviços, que se devem em muito ao acesso à informação possibilitado através das tecnologias de informação, o Estado realiza também diversas interações com interlocutores, nisso, deve haver um árbitro regulador entre as partes (CORREIA; MENDES; BILHIM, 2019).

Com a evolução da tecnologia, os meios de comunicação, principalmente a internet e televisão, tornaram-se fundamentais para a sociedade, através deles a população pode atuar no controle e fiscalização das ações realizadas pelos órgãos governamentais, estas tornam-se passíveis de julgamento, sobretudo quando se trata de falhas na administração (SILVA; VACOVSKI, 2019).

## **2. POLÍTICAS PÚBLICAS E MEIO AMBIENTE**

De acordo com Menezes *et al.* (2019, p. 123), política pública pode ser definida como “toda ação ou programa promovido pelo Estado a fim de garantir na prática direitos previstos na legislação que assegurem o bem estar social”.

Segundo Da Silva (2019), com relação a política pública pode ser considerado tudo que o governo faz ou não em prol da sociedade, com isso, a

administração pública municipal deve lidar ainda com as restrições orçamentárias para cumprir com as necessidades da população, ressalta-se ainda que o custo de não agir é bem maior que a política pública contínua.

Cada vez mais há discussões quanto aos aspectos relacionados a usabilidade ambiental e a necessidade de conservação a longo prazo devido à crise ambiental instalada por conta da má utilização desses recursos, com isso, dar-se-á necessidade de criação de políticas públicas ambientais que visam definir os rumos e critérios das ações humanas (FREIRIA, 2014).

As políticas públicas evoluíram no Brasil em meados do século XX para garantir a proteção da biodiversidade do país, ressalta-se ainda que foram adotadas para garantir a eficácia jurídica resguardando o meio ambiente da exploração dos poderes (GONÇALVES; SIQUEIRA, 2019).

De acordo com Moura e Bezerra (2016), a estrutura da governança do setor ambiental é definida pela Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA) que utiliza o Sistema Nacional do Meio Ambiente (SNMA) para aplicar as normas em todo país, tal sistema é criado pelo Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA). Observa-se que os conselhos dos estados e municípios fazem parte dessa estrutura, tendo o papel de assegurar os mecanismos que serão utilizados no desenvolvimento das políticas ambientais brasileira.

Freiria (2014) relata que quando se trata de meio ambiente, as políticas públicas devem ser realizadas tendo como base a análise histórica, visto que a sociedade passa por mudanças diariamente e com isso surgem novas demandas, dessa forma, faz-se necessária a criação de novas ferramentas e procedimentos para que o Estado possa realizar novas metas, objetivos e rumos.

### **3. RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A partir do momento em que a sociedade passa a refletir mais sobre a importância da preservação ambiental surge a preocupação com questões relacionadas a responsabilidade social e ambiental, nisso, governantes e até mesmo as empresas passam a adotar práticas ideais e maiores conhecimentos sobre meio ambiente, visando evidenciar suas práticas para promover maior transparência das informações aos stakeholders (VOGT *et al.*, 2016).

Além de regulamentar políticas públicas relacionadas ao meio ambiente, o poder público deve fiscalizar o cumprimento destas para que haja redução de impactos socioambientais negativos, nesse contexto, Soares (2019) relata que foi criada a A3P que foi oficializada pelo Ministério Público de Meio Ambiente através da Portaria Nº 510/2002 com a proposta de aplicar na administração pública a cultura de responsabilidade socioambiental em seus três poderes e esferas de governo.

A responsabilidade social para Moura, Ribeiro e Monteiro (2017) está ligada diretamente ao Estado, levando em consideração que os dois objetivam a partir da criação de políticas públicas e da utilização dos recursos disponíveis, proporcionar aos cidadãos melhores condições de vida. Os autores ainda reforçam a importância da divulgação de informações sobre a atividade social e ambiental para promover transparência.

A divulgação dessas informações ocorrem através dos relatórios de sustentabilidade, a exemplo dos balanços sociais, que servem para informar aos interessados o desenvolvimento dos impactos ocasionados nas organizações tanto em âmbito econômico como social e ambiental, possibilitando uma melhor relação com a sociedade (MOURA; RIBEIRO; MONTEIRO, 2017).

É importante ressaltar que os mecanismos de controle se tornaram bastante úteis na administração pública, devido a capacidade de reduzir as distorções e equívocos causados nos procedimentos aplicados à gestão, nesse contexto, observa-se que existem duas distintas dimensões relacionadas ao controle e que estão ligadas diretamente ao controle social, sendo elas: controle interno e controle externo (PEDERNEIRAS *et al*, 2018).

De acordo com Pederneiras *et al.* (2018), o controle interno é destinado ao funcionamento da entidade, que através da implantação de mecanismos que atuem de forma preventiva ou corretiva nos atos administrativos, visam proporcionar menos riscos e conseqüentemente maior segurança para o atingimento dos objetivos da organização.

Com relação ao controle externo, trata-se do poder exercido pelo legislativo na execução das atividades do Estado, no qual a Constituição Federal de 1988 relata através do seu artigo 70 que deve haver a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial tanto da União quanto das entidades públicas, cabendo ao Tribunal de Contas auxiliar o controle exercido

por esse poder, conforme informado por meio do artigo 71 da Constituição (BRASIL, 1988).

Por sua vez, o controle social aplicado a administração pública é representado pelo papel desenvolvido pela sociedade que deve monitorar os atos de seus representantes para sair em defesa dos seus próprios interesses, para que isso seja possível, os órgãos públicos devem fornecer instrumentos e dados fidedignos, assim a população poderá fiscalizar, acompanhar e participar da vida política no ambiente em que vive (DE MATTOS, 2019).

#### **4. DISCLOSURE E ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Segundo Silva, Segatto e Silva (2016), o *disclosure* tem importante papel em relação a transparência governamental, além disso, as estratégias de informação são essenciais para que haja o controle social sobre a administração pública, tendo em vista que a evidenciação pode ocorrer por meio de demonstrações contábeis, relatórios de administração, parecer do auditor notas explicativas e entre outros.

Apesar de ainda não ter uma tradução exata na língua portuguesa, pode-se dizer que *accountability* refere-se a um conjunto de palavras, tais como controle, transparência, responsabilização, responsabilidade ou responsividade, sendo estas aplicadas na gestão pública, principalmente em estados democráticos (NUNES; MIRANDA; ARAÚJO, 2017).

Segundo Silva (2016), a *accountability* refere-se ao ato de realizar prestações de contas com responsabilidade e transparência para os stakeholders, em muitas organizações essas características ainda são um desafio, tendo em vista que ocorrem preocupações quanto a confiabilidade e credibilidade de informações geradas em qualquer que seja o setor da atividade.

De acordo com Xavier (2011), existem duas tipologias de *accountability*: vertical e horizontal. Na primeira tipologia as instâncias dos poderes são distintas contendo o impacto social, ou seja, as ações com referência aos que ocupam posições em instituições do Estado e que podem ser realizadas tanto individualmente quanto pela coletividade. A segunda diz respeito às agências estatais, quando dispostas e capacitadas poderão supervisionar rotinas e aplicar

sanções legais em outras agências do Estado, ou seja, trata-se de poderes de um mesmo nível.

Os autores Pozzatti Junior e Anelli (2018) utilizam como exemplo da *accountability* horizontal a atuação dos Tribunais de Contas e Ministério Público como entidades fiscalizadoras no Brasil, com competência para supervisionar outras agências estatais objetivando o controle de ações ilícitas. Como exemplo da vertical, observam-se ações cidadãs e movimentos de mídias avaliando mecanismos institucionais ou não tendo como supervisão atividades relacionadas a organizações internacionais.

Com relação a transparência, é precedida pela noção de publicidade ligada ao comportamento do indivíduo e à moral. Isto posto, visa garantir que os recursos públicos não sejam desviados para beneficiar os agentes públicos, já que podem resultar no prejuízo de interesse geral (GOMES; AMORIM; ALMADA, 2018).

A transparência está caracterizada sob a ótica de duas dimensões, tanto a ativa quanto a passiva. Com relação a transparência ativa, verifica-se que conforme o artigo 8º da Lei de Acesso à Informação, as entidades e órgãos públicos devem divulgar de forma proativa, ou seja, por iniciativa deles mesmos e conforme suas competências, as informações que interessem a sociedade em geral, sendo em locais de fácil acesso, a exemplo dos portais governamentais na internet (BRASIL, 2011).

Já com relação a transparência passiva, conforme o artigo 10 da mesma lei, tratam-se das informações solicitadas aos órgãos e entidades por qualquer pessoa e a qualquer momento, por meio do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), que são disponibilizados tanto através de estrutura física instalada nas sedes das instituições públicas, quanto por meio de atendimento digital através do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), podendo ser monitorada a evolução da solicitação (BRASIL, 2011).

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa é um estudo de caso realizado na AMMA do município de Petrolina-PE. Ressalta-se que o estudo de caso é aquele em que

de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 60), “consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”.

Este estudo é do tipo descritivo, no qual pretende-se analisar dados coletados para descrever quais as práticas de *accountability* realizadas na AMMA. Neste tipo de pesquisa, “se tem a observação, o registro, a análise, a classificação e a interpretação, sem que haja a interferência do pesquisador” (SILVA *et al.*, 2014, p. 5).

Quanto à natureza, observa-se que esta pesquisa se classifica como aplicada, pois, uma pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”, além disso, “envolve verdades e interesses locais” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Quanto à abordagem, a pesquisa se classifica como qualitativa. De acordo com Taborda e Rangel (2015, p. 12), “a metodologia qualitativa é capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos seus atos e às relações e estruturas sociais do seu advento e da sua transformação, compreendidas como construções humanas”.

Para o desenvolvimento da coleta de dados, foi enviado através de correio eletrônico aos setores responsáveis um questionário solicitando informações necessárias para a elaboração da pesquisa. Tal questionário foi baseado nos trabalhos realizados por Cavalcanti (2016, p. 92) e Silva *et al.* (2018, p. 83-84), conforme demonstrado no quadro 01, os quais foram utilizados como base para o desenvolvimento das categorias *accountability*, transparência e prestações de contas.

**Quadro 01:** Modelo de Perguntas

<b>Contexto</b>	<b>Fase Descoberta</b>	<b>Análise teórico-empírica da Prática de Accountability Estado-Sociedade</b>
<b>Modelo de Perguntas</b>	Que imagens vêm em sua mente quando você ouve falar em <i>accountability</i> ?	Como você busca prestar contas com a população?
	Que experiência notável em <i>accountability</i> você já vivenciou e o que a tornou notável?	Já utilizou alguma mídia ou rede social para apresentar suas ações? Quais? (Ex. Rádio, telão, banner, alto-falante, Facebook, Whatsapp, Twitter, outros)



	Como representante institucional junto à UFPE, que experiência exitosa de <i>accountability</i> em gestão acadêmica você vivenciou na UFPE, que gerou em você um alto grau de orgulho, animação, vibração, envolvimento ou eficiência?	Toda população consegue ter acesso às informações da prestação de contas?
	Essa experiência exitosa de <i>accountability</i> pode ser considerada participativa? O que estava acontecendo? Qual foi o seu papel para o sucesso dessa experiência exitosa?	Você já reuniu com representantes de associações de bairro e comunitárias para prestação de contas de suas ações com gestor público?
	Em sua opinião, que boas práticas de <i>accountability</i> podem ser encontradas na gestão acadêmica da UFPE e dão vida à Instituição?	Qual o meio de participação disponível para a sociedade quanto à liberdade de opinião, de associação e de acesso às fontes variadas de informações?
<b>Fonte</b>	Cavalcanti (2016, p. 92)	Silva et al. (2018, p. 83-84)

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Ressalta-se que o grupo *accountability* foi adaptado a partir do trabalho realizado por Cavalcanti (2016, p. 92) o qual desenvolveu categorias analíticas que estabeleceram a definição, descoberta, sonho e planejamento das boas práticas de *accountability* na gestão acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), dessas categorias elaboradas pelo autor, a fase descoberta foi a escolhida para ser utilizada como modelo, além disso, os grupos transparência e prestações de contas foram adaptados por meio do trabalho realizado por Silva *et al.* (2018, p. 83-84), os quais buscavam a prática de *accountability* Estado-sociedade sob a ótica do governo municipal de Santo Antônio do Içá – Amazonas.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Conforme dito anteriormente, o questionário elaborado foi classificado nas categorias *accountability*, transparência e prestações de contas, o qual foi aplicado na AMMA do município de Petrolina-PE durante o período de 15 de fevereiro de 2021 a 04 de março de 2021 e foi respondido pela administração do órgão.

Com relação a categoria *accountability*, buscou-se identificar as noções básicas de conhecimento dos respondentes acerca do tema, assim como opiniões e experiências vividas, tendo em vista a influência no controle interno da administração do órgão, visto que essa ferramenta é essencial para que a entidade não tenha desvios em sua finalidade, assim como é imprescindível esse

fundamento na atuação da profissão. Observam-se abaixo questionamentos acerca desta classe:

**Quadro 02:** Questionamentos da categoria *accountability*

Número	Perguntas	Respostas
1	Você sabe o que é <i>accountability</i> ? Se sim, qual o significado de <i>accountability</i> para você?	“Sim. É um termo inglês que significa transparência, fiscalização e controle”.
2	Em sua opinião, qual a relevância da <i>accountability</i> para a administração pública?	“É de grande relevância para que as contas públicas tenham mais transparência para a população e que as contas sejam geridas com mais responsabilidade”.
3	Qual experiência de <i>accountability</i> você vivenciou na AMMA, que gerou um alto grau de orgulho, animação, vibração, envolvimento ou eficiência?	“Há todo momento vivenciamos a <i>accountability</i> , pois é uma exigência do tribunal de contas que as contas públicas sejam controladas e fiscalizadas e que as receitas sejam utilizadas com responsabilidade”.
4	Essa experiência de <i>accountability</i> pode ser considerada participativa? Se sim, qual foi o seu papel para que essa experiência tivesse êxito?	“Sim. Todos que fazem parte da administração e financeiro têm um papel fundamental na construção de uma gestão gerida com qualidade e isso reflete na eficiência da gestão”.
5	Em sua opinião, quais boas práticas de <i>accountability</i> podem ser encontradas na gestão da AMMA e o que poderia melhorar em relação a esse tema?	“A AMMA realiza mensalmente as conciliações bancárias e todas as receitas e despesas são controladas pela secretaria e pelo controlador municipal. Todas as informações são lançadas no Portal da Transparência. Não vejo no momento algo que poderia melhorar, pois acredito que a AMMA realiza essas práticas com eficiência”.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Conforme os dados apresentados, verifica-se que os respondentes são cientes da importância da *accountability* no exercício da sua profissão e o significado utilizado reforça o que De Paula *et. al.* (2021) afirmaram no qual *accountability* aplicado a gestão pública está relacionado tanto a dimensão das prestações de contas como a transparência, responsabilização e avaliação e ainda reforçam que o órgão objeto de estudo deve realizar um processo de gestão adequado, tendo em vista que são sujeitos as fiscalizações do Tribunal de Contas, órgão no qual é responsável pela tomada de contas, transparência e responsabilização dos recursos públicos utilizados pela administração pública (BUTA; TEIXEIRA; SCHURGELIES, 2018).

Analisa-se ainda que a AMMA está em conformidade ao preceito de transparência, levando em consideração que afirmam que todas as informações referentes as despesas e receitas são conciliadas e controladas pela secretaria e controlador municipal e em seguida divulgadas no Portal da Transparência, em

conformidade com a Lei Complementar 131/2009 (Lei da Transparência ou Lei Capiberibe), assim, demonstra-se a necessidade de ser assegurada a qualidade das informações, pois caso contrário é impossibilitado o acompanhamento do emprego dos recursos públicos.

Quanto a categoria transparência foram abordadas perguntas que objetivam analisar o cumprimento dos critérios da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação - LAI), assim como verificar a relação entre Estado e sociedade, pois através desse vínculo é possível que a população possa analisar melhor as decisões dos seus representantes conforme sejam divulgadas as ações relacionadas a administração pública, com isso, é possível identificar a existência de um ambiente mais eficiente, sustentando ainda a ideia de que através da responsabilidade política há a constituição de democracia. Os questionamentos a seguir são referentes a esse grupo:

**Quadro 03:** Questionamentos da categoria transparência

<b>Número</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
1	Existem leis, normas, estatutos na AMMA?	“Sim. A AMMA possui Lei de Criação, Regimento Interno, Criação/Regulamentação de Fundo Municipal de Meio Ambiente, além de realizar suas atividades seguindo Leis, Decreto, Instruções Normativas Municipais de Licenciamento Ambiental. Bem como de seguir demais legislações ambientais municipais, estaduais e federais que interfiram nas análises de licenciamento ambiental, fiscalização ambiental e projetos ambientais”.
2	São divulgados contatos e endereço da AMMA?	“Os endereços e contatos da AMMA estão disponíveis no site de busca, nas licenças ambientais e demais documentos”.
3	A AMMA conta com canais de atendimento ao público? (Ouvidoria, fale conosco, outros) Se sim, quais?	“O atendimento ao público pode ser feito através da ouvidoria municipal (através de site da prefeitura, whatsapp ou telefone) que contempla a AMMA, além de whatsapp e telefones para contato direto com a agência”.
4	Utiliza-se meios de comunicação ou rede social para divulgação de atos administrativos? Se sim, quais? (Sites, televisão, rádio, facebook, instagram, outros)	“Os atos administrativos são publicados em Diário Oficial do município. Onde os mais relevantes são levados ao público através de sites, programas de televisão, programas rádio e mídias sociais da prefeitura municipal”.
5	Como as críticas e sugestões da população auxiliam nas atividades?	“As críticas e sugestões são respondidas com maior brevidade possível e levadas em consideração para melhoria constante no atendimento e no serviço prestado a comunidade. Influenciando no planejamento, atualização de sistemas, metodologias de trabalho, sempre buscando melhorar os serviços prestados à população”.

6	Há participação da população na criação de políticas públicas?	“Sim. Diversos atos da AMMA passam pela participação da população, representada por entidades no Conselho Municipal de Meio Ambiente, através de consulta pública quando exigido por legislações”.
---	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Os dados alcançados nesta categoria demonstram que a AMMA realmente vem cumprindo com as determinações da Lei, pois como dito anteriormente ela regulamenta o direito dos indivíduos receberem gratuitamente as informações de interesse coletivo ou geral, com exceção das informações sigilosas (BRASIL, 2011). Isto posto evidencia que a agência realiza a divulgação das informações necessárias aos stakeholders, conforme resultados obtidos através desta pesquisa, demonstrando que a transparência deve estar relacionada principalmente a obrigatoriedade dos órgãos públicos, além disso, verifica-se que há a possibilidade de interação entre ela e sociedade considerando que a população pode auxiliar a AMMA por meio de críticas e sugestões e na criação de políticas públicas.

Já na categoria sobre prestações de contas, buscou-se identificar como ocorre esse processo na AMMA, tendo em vista a necessidade de prestar informações sobre algo em que se tem responsabilidade, atuando assim como um aliado da transparência e possibilitando que se estabeleçam as prioridades quanto a alocação dos recursos. Em seguida, encontram-se dados relativos a esse grupo:

**Quadro 04:** Questionamentos da categoria prestações de contas

Número	Perguntas	Respostas
1	Como são realizadas as prestações de contas?	“A Prefeitura possui um contrato com uma empresa que presta os serviços de Assessoria Contábil. A AMMA realiza todo o fechamento da movimentação bancária e a contabilidade concilia, mensalmente as informações são enviadas através do SAGRES – Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade e todo ano envia a Prestação de Contas para o Tribunal de Contas”.
2	A população consegue ter acesso as prestações de contas?	“Sim. Todas as informações são enviadas pelo SAGRES”.
3	Quais são os retornos da população quanto a prestação de conta de suas ações?	“Desde que iniciou essa gestão, até o momento, ninguém veio até a nossa instituição para questionar sobre as contas”.
4	São disponibilizados editais de licitação, bem como seus resultados e	“Sim. Tudo é publicado diariamente no Diário Oficial”.

	contratos de bens e serviços licitados?	
--	---	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

De acordo com os dados obtidos nesta pesquisa sobre a categoria prestações de contas, verifica-se que a agência está em conformidade com a Lei Complementar 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF), já que os respondentes informam que as informações prestadas são disponibilizadas em sites oficiais do município, demonstrando ainda que a divulgação é um embasamento no qual se fundamenta a responsabilidade na gestão fiscal.

Conforme informado, é possível notar que a AMMA desenvolveu e disseminou condições para que o público pudesse participar e acessar relatórios divulgados, cabendo a sociedade ter interesse nessas informações. Isto posto, evidencia a importância do controle social e é através dessa perspectiva que Tavares e Romão (2021), afirmam que quanto mais o governo sofre uma demanda em relação a gestão e administração dos bens públicos, mais é influenciado para que promova maior interação com a sociedade a partir da adoção de *accountability*, resultando na intervenção do comportamento destes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi analisar as práticas de *accountability* na AMMA do município de Petrolina-PE, tendo em vista que essa instituição tem o dever de divulgar informações que sejam de interesse da sociedade, cumprindo assim com as determinações da LAI e conseqüentemente de leis já citadas, para que os órgãos fiscalizadores em conjunto com a sociedade possam monitorar os atos da gestão.

Os resultados obtidos através da categoria *accountability* indicam que os responsáveis pelas respostas obtêm conhecimento sobre esse tema que é de suma importância para que eles possam atuar em sua profissão, além de enfatizar que vivenciam essas práticas de *accountability* diariamente, o que reflete positivamente na eficiência da gestão.

Quanto a categoria transparência, é perceptível que a agência está em conformidade com as exigências da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) e da Lei Complementar 131/2009 (Lei da Transparência), pois as

informações de interesse coletivo apontadas neste estudo são disponibilizadas para consulta pública.

Com relação a categoria prestações de contas é esclarecido o procedimento relacionado a alocação das receitas e despesas que vai desde a gestão realizada pelo próprio órgão ao trabalho realizado pela empresa contábil terceirizada, além da divulgação na plataforma SAGRES e disponibilização das informações para fiscalização.

Ressalta-se que foi realizada uma busca no site da agência, bem como no Portal da Transparência visando atestar informações fornecidas pelos respondentes.

Quanto as respostas da pergunta 5 na categoria *accountability*, foi verificado se as informações referentes as receitas e despesas da agência estão disponíveis no Portal da Transparência, com isso, observa-se que a informação condiz com a realidade e que esses dados são identificados com facilidade.

Com relação a resposta obtida na pergunta 1 da categoria transparência, foi identificado que a AMMA realmente conta com a Lei nº 2354 de 30 de março de 2011 (Lei de Criação) e com Regimento Interno, no entanto, há uma dificuldade ao tentar acessar essas informações diretamente no site, visto que a única informação obtida é de que o conteúdo está carregando, dessa forma, foi necessário realizar a busca em outros sites para então localizar os dados.

Quanto a resposta da pergunta 2 da mesma categoria, verificou-se que a agência também conta com seus contatos e endereços divulgados no site de busca, os quais foram encontrados com fácil acesso.

Também com relação a mesma categoria, na resposta da pergunta 3, foram verificadas as informações relacionadas ao atendimento ao público as quais estão disponíveis tanto através do e-SIC, quanto da ouvidoria do município e também por contatos diretos com a agência por meio de telefone e e-mail. É importante salientar que para dar continuidade no atendimento da ouvidoria através do site, é necessário inserir apenas informações relativas à identificação do solicitante.

Já com relação a resposta da pergunta 2, pode-se atestar que realmente as informações são transmitidas pelo SAGRES e disponibilizadas ao Tribunal de Contas, no entanto a população poderia ter um acesso mais viável as prestações de contas por meio do próprio Portal da Transparência, já que possui campo

disponível, no entanto faz-se necessário que realizem melhorias já que os dados foram obtidos com dificuldade.

Considerando todos os dados levantados, verifica-se que o estudo contribui para que a população entenda sobre as práticas de *accountability* relacionadas a gestão da AMMA e que também funcione como um incentivo para que possam atuar como aliados ao órgão, apresentando críticas e sugestões capazes de melhorar o atendimento e o serviço prestado a comunidade, além de possibilitar aos indivíduos o poder de atuar como fiscalizadores do bem público.

Esta pesquisa pode ter tido como limitações o fato dela contar apenas com dados obtidos através da administração da agência, assim como ser direcionada a apenas uma instituição no município de Petrolina, o que acaba restringindo a coleta de dados mais abrangentes. Pode-se dizer que o número de respondentes também é considerado um fator limitativo, embora as questões apontadas sejam relevantes, além disso, pela coleta de dados ter sido realizada por meio de plataforma digital algumas respostas obtidas podem não ter a mesma fidedignidade que uma coleta realizada presencialmente.

Sugere-se que em pesquisas futuras possam ser analisadas instituições de outros municípios, bem como pode ser verificada a percepção da sociedade com relação as divulgações realizadas pelas agências ambientais dos municípios. Ainda se sugere que seja utilizada uma espécie de checklist para enfatizar determinadas práticas que podem ser alvo de outros setores da agência, possibilitando na construção de um cenário comparativo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, J. E.; DE CARVALHO, R. C. R.; FERREIRA, R. L. A questão ambiental no Brasil: Políticas públicas e estratégias. **Caderno, Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 13, n. 7, 2018.

BARBOSA, C. R.; FARIA, F. A. Governança No Setor Público : Um Estudo na Administração Direta Estadual. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 17, n. 4, p. 129–147, 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 28/06/2021.

BRASIL. **Lei Complementar N.º 101, de 4 de Maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília,

2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 25/05/2021.

**BRASIL. Lei Complementar N° 131, de 27 de Maio de 2009. Lei da Transparência.** Acrescenta dispositivos à Lei Complementar n° 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm). Acesso em: 25/05/2021.

**BRASIL. Lei N° 12.527, de 18 de Novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n° 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n° 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 25/05/2021.

BRONSTEIN, M. M.; FONTES FILHO, J. R.; PIMENTA, G. A. Organização dos Conselhos Municipais: governança e participação da sociedade civil. **Interações**, Campo Grande, v. 18, n. 1, p. 89–102, 2017.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C.; SCHURGELIES, V. *Accountability* nos atos da administração pública federal brasileira. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 46-62, 2018.

CAVALCANTI, G. E. J. M. **Estudo apreciativo das boas práticas de *accountability* encontradas na gestão acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco.** 2016. 149 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

COELHO, J. K. V.; COSTA, H. R.; SOUSA, M. A. A importância da contabilidade pública como instrumento de controle na Administração Pública. **Revista Pensar Tecnologia, Faculdade Promove**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, 2017.

CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. O.; BILHIM, J. A. F. As redes de colaboração como fator inovador na implementação de políticas públicas. Um enquadramento teórico com base na nova governação pública. **Lex Humana**, Petrópolis, v. 11, n. 2, p. 143–162, 2019.

DA SILVA, C. L. Política pública para o planejamento urbano territorial a partir da economia circular: reflexões e alinhamentos propositivos para as cidades brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 15, n. 6, p. 159–172, 2019.

DE MATTOS, F. B. O controle social na administração pública. **Revista Saberes da Amazônia**, Porto Velho, v. 4, n. 8, p. 105-119, 2019.



DE PAULA, A. S. DO N. *et al.* A presença da noção de *accountability* ao longo da história das políticas de avaliação da educação superior no Brasil. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 1-13, 2021.

DUARTE, A. L. F.; ZOUAIN, D. M. Resgate Conceitual De *Accountability*: Proposta De Categorização a Partir De Estudo Bibliométrico. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 12, n. 2, p. 102–127, 2019.

FREIRIA, R. C. Noções gerais sobre as interdependências entre direito, gestão e políticas públicas ambientais. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas**, v. 2, n. 2, p. 278–302, 2014.

GOMES, W. S.; AMORIM, P. K. D. F.; ALMADA, M. P. Novos desafios para a ideia de transparência pública. **E-Compós**, Brasília, v. 21, n. 2, 2018.

GONÇALVES, J. R.; SIQUEIRA, M. V. B. Breves considerações sobre políticas públicas, meio ambiente e justiça. *In*: CONGRESSO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 1, 2019, Brasília. **Anais eletrônicos do Congresso de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social da Faculdade Processus**, 2019. Disponível em: <http://periodicos.processus.com.br/index.php/acppds/article/view/134/135>. Acesso em: 25/05/2021.

MENEZES, J. P. L. *et al.* Políticas públicas, meio ambiente e desenvolvimento local: uma análise a partir do Plano de Manejo na Vila Algodoal (PA). **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 122–141, 2019.

MOURA, A. M. DE A.; RIBEIRO, V. P. L.; MONTEIRO, S. M. DA S. A responsabilidade social no setor público: uma perspectiva teórica sobre a divulgação de informação. **International Business and Economics Review: Revista Internacional de Gestão e Comunicação**, n. 8, p. 35–75, 2017.

MOURA, A. S. DE; BEZERRA, M. DO C. Governança e sustentabilidade das políticas públicas no Brasil. *In*: MOURA, A. M. M. DE. **Governança Ambiental no Brasil: instituições, atores e políticas públicas**. Brasília: Ipea, 2016, p. 91–110.

NUNES, A.; MIRANDA, P. C.; ARAÚJO, J. M. *Accountability* e política pública: Uma análise do programa de segurança Viva Brasília - Nosso pacto pela vida. **Revista Espacios**, v. 38, n. 22, p. 4, 2017.

PEDERNEIRAS, M. M. M. *et al.* Marcos regulatórios do controle interno: Um estudo na ambientação com o controle externo e o controle social no Brasil. **Revista Base**, Vale do Rio dos Sinos, vol. 15, n. 1, p. 1-26, 2018

POZZATTI JUNIOR, A.; ANELLI, T. B. Governança global, *accountability* e justiça global: Entre as promessas e os desafios dos mecanismos de controle na contemporaneidade. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DEMANDAS SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA, 15, 2018, Santa Cruz do Sul. **Anais eletrônicos do XV Seminário Internacional Demandas Sociais E Políticas Públicas Na Sociedade Contemporânea**, 2018. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidssp/article/view/18854/1192612115>. Acesso em 25/05/2021.

- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RIBEIRO FILHO, W. F.; VALADARES, J. L. Governança: Uma Nova Perspectiva De Gestão Aplicada À Administração Pública. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 3, n. 5, p. 721–723, 2017.
- SANTOS, W. S. A sustentabilidade e a gestão ambiental na administração pública municipal: Um desafio às organizações. **Revista Multitexto**, v. 8, n. 1, 2020.
- SANTOS, F. L. *et al.* Análise da adesão à agenda ambiental na administração pública (A3p) pela Cidade Portal da Amazônia. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 11, n. 28, p. 1583-1610, 2017.
- SILVA, D. J. M.; SEGATTO, J. A. C.; SILVA, M. A. *Disclosure* no serviço público: Análise da aplicabilidade da Lei de Transparência em municípios mineiros. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 15, n. 44, 2016.
- SILVA, C. M. C. *et al.* Análise das Metodologias e Técnicas de Pesquisas sobre os Ativos Intangíveis: Um Estudo nos Eventos da Área Contábil. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 21, 2014, Natal. **Anais eletrônicos do XXI Congresso Brasileiro De Custos**, 2014. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3630/3631>. Acesso em: 25/05/2021.
- SILVA, D. C. V. S.; VACOVSKI, E. A transparência na administração pública como instrumento facilitador para o controle social. **Gestão Pública**, v. 7, n. 4, p. 67-86, 2019.
- SILVA, G. M. G. *et al.* Prática de *accountability* Estado-Sociedade sob a ótica do Governo Municipal de Santo Antônio do Içá - Amazonas. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO, 9, 2018, Belém. **Anais do Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade-CODS**, 2018. Disponível em: <http://revistas.unama.br/index.php/coloquio/article/view/1104/pdf>. Acesso em: 25/05/2021.
- SILVA, T. A. Conceitos e Evolução da Administração Pública : O Desenvolvimento do Papel Administrativo. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 8, 2017, Santa Cruz do Sul. **Anais eletrônicos do VIII Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16678/4429>. Acesso em: 25/05/2021.
- SILVA, P. A. P. A. **A importância da *accountability* para os stakeholders das organizações sem fins lucrativos: o estudo de caso da Re-food**. 2016. 69 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações do 3.º Setor) - Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, 2016.
- SILVA, T. L. B. *et al.* A tomada de decisão na administração pública: revisão integrativa. **Humanidades e Tecnologias em Revista (FINOM)**, v. 19, n. 1, p. 239–254, 2019.

SOARES, R. M. B. S. Ambiente e práticas de sustentabilidade: Implementação da agenda ambiental na administração pública (A3P) como estratégia de gestão ambiental. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental**, Pombal, v. 13, n. 1, p. 44–50, 2019.

TABORDA, M.; RANGEL, M. Pesquisa quali-quantitativa On-line: relato de uma experiência em desenvolvimento no campo da saúde. *In*: CONGRESSO IBERO-AMERICANO EM INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA, 4, 2015, Aracajú. **Anais eletrônicos do IX Congresso Ibero-Americano Em Investigação Qualitativa**, 2015. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/2/1>. Acesso em: 25/05/2021.

TAVARES, P. V.; ROMÃO, A. L. Transparência, *Accountability* e Corrupção: Uma Percepção Qualitativa da Governança Pública no Brasil e na África do Sul. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 23596-23633, 2021.

VOGT, M. *et al.* Responsabilidade social e ambiental: Análise dos impactos ambientais de transporte dos relatórios anuais e de sustentabilidade das empresas brasileiras. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 9, n. 4, p. 889–915, 2016.

XAVIER, R. S. *Accountability* e as suas Múltiplas Abordagens: um Balanço Teórico. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos do XXXV Encontro Da Anpad**, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB649.pdf>. Acesso em: 25/05/2021.

## UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A EVOLUÇÃO E DESTINAÇÃO DA RECEITA PÚBLICA ORIUNDA DA COBRANÇA DE ISS DOS SERVIÇOS CARTORÁRIOS NO MUNICÍPIO DE ALVINÓPOLIS/MG

### AN INVESTIGATION ON THE EVOLUTION AND DESTINATION OF PUBLIC REVENUE ARISING FROM THE COLLECTION OF ISS FOR REGISTRY SERVICES IN THE MUNICIPALITY OF ALVINÓPOLIS/MG

Amanda Faria de Almeida<sup>15</sup>  
Fernanda Matos de Moura Almeida<sup>16</sup>

#### RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral fazer um levantamento do quanto evoluiu a receita corrente do município de Alvinópolis-MG, através da decisão da Prefeitura no ano de 2015 de instituir a cobrança do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), dos serviços notariais e de registro. Os objetivos específicos deste estudo consistem em fazer um levantamento no site do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) da receita bruta anual das 5 Serventias Extrajudiciais atuantes no município no período de 2015 a 2019, e identificar como o município está utilizando a arrecadação proveniente deste imposto. Para a realização desta pesquisa foram utilizados os métodos quantitativo, descritivo, documental, bibliográfico, social e de levantamento de dados. Os resultados obtidos mostram que a arrecadação proveniente de ISS das 5 serventias extrajudiciais é bastante relevante e possui um valor expressivo. Destacou-se também a importância da conscientização por parte dos responsáveis da gestão pública sobre a destinação deste imposto, uma vez que ele não é usado para nenhuma melhoria e/ou investimentos para a cidade e não possui destinação específica. Em relação à aplicabilidade da arrecadação de ISS, a pesquisa demonstra que o município utiliza essa receita de acordo com suas necessidades, sem ter destinação específica.

**Palavras-chave:** Receita Pública. ISS. Serventias Extrajudiciais. Alvinópolis-MG.

#### ABSTRACT

This research has as general objective to survey how much the current revenue of the municipality of Alvinópolis-MG has evolved, through the decision of the City Hall in 2015 to institute the collection of the Tax on Services of Any Nature (ISSQN), for notarial services and registration. The specific objectives of this study are to carry out a survey on the National Council of Justice (CNJ) website of the annual gross revenue of the 5 Extrajudicial Services operating in the municipality from 2015 to 2019, and identify how the municipality is using the collection from this tax. To carry out this research, quantitative, descriptive, documentary, bibliographic, social and data collection methods were used. The results obtained show that the collection from ISS from the 5 extrajudicial services is quite relevant and has an expressive value. The importance of raising awareness on the part of those responsible for public administration about the destination of this tax was also highlighted, since it is not used for any improvement and/or investments for the city and does not have a specific destination. Regarding the

---

<sup>15</sup> Doctum

<sup>16</sup> Doctum

applicability of ISS collection, the research shows that the municipality uses this revenue according to its needs, without having a specific destination.

**Keywords:** Public Revenue. ISS. Extrajudicial Services. Alvinópolis-MG.

**Sumário:** 1 Introdução. 2 Contabilidade Pública. 3 Metodologia. 4 Análise e discussão dos resultados. 5 Conclusão. Referências

## INTRODUÇÃO

A receita pública é o recolhimento de todos os recursos captados pelos cofres públicos, realizado sob a forma de dinheiro e de outros bens característicos de valores, através do direito que o governo tem que receber em razão da Constituição, de leis, contratos ou de quaisquer outros títulos em benefício do Estado (ARRUDA; ARAÚJO, 2009).

Os municípios possuem diversas fontes de receitas, que são usadas para pagar as despesas públicas indispensáveis para seu funcionamento. Essas receitas são usadas também para investir em ações sociais como saúde, assistência social, educação, etc., além também de realizar obras como asfalto, praças e construção de escolas (SENADO, 2008).

A fonte principal de arrecadação dos municípios são os tributos, sendo eles: o Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU), Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), Imposto sobre a Transmissão de Bens Inter vivos (ITBI), Taxas e Contribuição de Melhoria (BARBOSA FILHO, 2013).

Segundo Coêlho (2012), o tributo é o meio principal que as entidades políticas usam para arrecadação, através do repasse de parte dos proventos, patrimônio ou transações com o objetivo de se mater.

As receitas correntes, fundamentadas no §1º da Lei nº 4.320/64 são as receitas tributárias, de contribuições, patrimonial, agropecuária, industrial, de serviços, transferências correntes e outras receitas correntes (BRASIL, 1988).

Para Giacomoni (2009), as receitas correntes são recursos financeiros recebidos de pessoas físicas e jurídicas, destinadas a atender as despesas de custeio do Estado.

O Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN) é um tributo municipal, previsto no art. 156, inciso III, da Constituição Federal, em que todo indivíduo prestador de serviço, profissionais autônomos ou empreendimento,

que prestem serviços mencionados na Lista de Serviços da Lei Complementar nº 116/2003, deverá efetuar o seu recolhimento (BRASIL, 2003).

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é fazer um levantamento do quanto evoluiu a receita do município de Alvinópolis, com a decisão pela cobrança de ISS oriunda de serviços cartorários, de 2015 a 2019. Esta análise considerou a receita total anual.

E como objetivos específicos: conhecer a receita total dos Cartórios do município de Alvinópolis-MG referente ao período de 2010 a 2019 e, identificar a aplicabilidade da arrecadação de ISS, pelo município.

Hipóteses:

H<sub>1</sub>: A receita pública do município de Alvinópolis/MG teve aumento significativo a partir do início da cobrança de ISS oriunda dos serviços cartorários;

H<sub>2</sub>: O município de Alvinópolis/MG diversificou seus investimentos e ou fez melhorias com a receita advinda do ISS.

O levantamento sobre a evolução da receita corrente do município de Alvinópolis/MG com a arrecadação de ISS de serviços cartorários da sua própria localidade e principalmente com a vinda da receita dos serviços cartorários imobiliários de outro município é importante, uma vez que os municípios se desenvolvem e conseguem custear suas atividades com a arrecadação de impostos.

Considerando que o ISS compõe a receita corrente dos municípios, e estas são aplicadas no próprio município, entende-se a relevância desta pesquisa para a sociedade de Alvinópolis que está com seus recursos aumentados viabilizando mais investimentos por parte do poder público.

A ideia da pesquisa surgiu da curiosidade das pesquisadoras em quantificar o impacto dessa arrecadação tributária para o município de Alvinópolis, bem como, aperfeiçoar os conhecimentos já empreendidos no decorrer do curso.

Quanto à classificação metodológica a pesquisa classifica-se em: quantitativa, descritiva, bibliográfica, documental, social e de levantamento de dados.

## **2 Contabilidade Pública**

Para Kohama (2010) a contabilidade nas finanças do Estado é de extrema importância. Uma vez que a contabilidade é utilizada como um instrumento a serviço da administração, sendo desenvolvida, para além de satisfazer os requisitos da contabilização, também oferecer inúmeros tipos de dados financeiros. Estes são fundamentais para a planificação, estudo e escolha de programas, criação de orçamentos, controle de custos, dentre outros.

Kohama (2010) e Crepaldi (2013) explicam que a contabilidade é entendida como uma técnica que tem a capacidade de produzir, com fidedignidade e oportunidade, relatórios que servem para auxiliar a administração na tomada de decisões e ajudar a controlar seus atos, mostrando assim os efeitos criados por esses atos de gestão no patrimônio da entidade.

A contabilidade pública é o principal instrumento usado para auxiliar na tomada de decisão estudando o patrimônio público e suas variações. Ou seja, coletando todos os dados, analisando, mensurando e registrando em forma de relatórios os fenômenos que atingem a parte financeira, orçamentária e patrimonial das entidades públicas (KOHAMA, 2010).

### **2.1 Receita Pública**

Compreende-se como Receita Pública de acordo com Kohama (2010) todo recolhimento que é feito pelos cofres públicos, por meio de numerário ou qualquer outro bem de valor. O Estado tem o direito de arrecadar o que está previsto em leis, contratos ou títulos em favor dele.

Para Crepaldi (2013), a receita pública é a associação de ingressos financeiros, descendente de receitas orçamentárias ou próprias, e receitas extra orçamentárias ou de terceiros, que fornecem suplementos ao patrimônio da entidade. A receita pública é o ingresso não devolutivo, caracterizada pela associação de todos os recursos financeiros acumulados, de qualquer fonte, de forma especial de tributos, para confrontar as despesas orçamentárias.

Para Andrade (2017), os cofres públicos são representados por todo dinheiro ou outro bem de valor que o Governo tem o direito de arrecadar, sendo apoiado pela Constituição Federal. A receita pública atravessa quatro etapas no

planejamento do orçamento e em sua aplicação, sendo: a previsão, o lançamento, a arrecadação e o recolhimento.

- Previsão: é quando as receitas são consideradas com base em estudos e comparações, debatidas e adicionadas no orçamento.

- Lançamento: é a fase em que a administração fazendária detecta e distingue o colaborador, formalizando o crédito tributário.

- Arrecadação: baseia-se no pagamento do tributo pelo colaborador através dos bancos.

- Recolhimento: os agentes arrecadadores entregam ao Tesouro a arrecadação recebida. É a transferência arrecadada feita pelas instituições financeiras aos cofres públicos.

Para Kohama (2010) a receita, é o recolhimento de dinheiro e outros bens feitos pelos cofres públicos e é dividida em dois grupos, sendo: a receita extra orçamentária e a receita orçamentária:

Receita Extraorçamentária: é definida quando a receita arrecadada não pertence ao órgão que está recebendo. Sendo assim, registra-se uma entrada no ativo e no passivo de forma compensatória, com justificativa de controle financeiro;

Receita Orçamentária: é pertinente ao poder público, estabelecida em dois tipos de grupos, sendo a Receita de Operação Corrente e de Operação de Capital, de acordo com o que está previsto na Lei Orçamentária.

Além dos ensinamentos de Kohama, outros estudiosos e a legislação Brasileira, também conceituam as receitas públicas.

As Receitas Extra Orçamentárias, são aquelas oriundas de qualquer ingresso executado no caixa do Setor Público, no entanto, não constitui proventos do Estado e nem integra o orçamento público (ROSA, 2011).

Para Silva (2008), a receita extra orçamentária é o ingresso de recursos financeiros de modo temporário, pois é de posse de terceiros, sendo uma entrada de dinheiro correspondente a créditos de outros (terceiros) no qual o Estado só é um simples depositário. Alguns exemplos de receita extra orçamentária são: cauções em dinheiro, salários não reclamados, consignações, etc.

De acordo com a Lei nº 4.320/64, as receitas orçamentárias estão definidas em receitas correntes e receitas de capital (BRASIL, 1988).



As receitas correntes, estabelecidas no §1º, são as receitas tributárias (Impostos, Taxas e Contribuições de Melhoria), de contribuições, patrimonial, industrial, agropecuária, de serviços e, ainda, as oriundas de recursos financeiros vindas de outras pessoas de direito público ou privado, quando designadas a atender despesas classificáveis em Despesas Correntes (BRASIL, 1988).

E as Receitas de Capital, estabelecidas no §2º, como as oriundas da realização de recursos financeiros naturais da composição de dívidas, os recursos vindos de outras pessoas de direito público ou privado, designados a atender despesas categorizadas em Despesas de Capital e, ainda, o excedente do Orçamento Corrente (BRASIL, 1988).

- Receitas Tributárias: segundo Coêlho (2012), o Estado, ou alguém por ele apontado é o beneficiário do tributo, sendo esta toda prestação monetária, tendo como causa um fato legal, mencionado em Lei, instituidor de relação jurídica.

Andrade (2017) explica que as receitas tributárias são aquelas originárias dos tributos em geral, sendo eles os impostos, taxas e contribuições de melhorias:

- imposto: um tributo do qual sua obrigação é exigida arbitrariamente pelo Estado tendo como fato gerador uma circunstância independente do cumprimento de obrigações;

- taxas: são tributos cobrados pelo setor público em razão da utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos divisíveis e característicos, prestados ou colocados à disposição;

- contribuição de melhoria: descreve-se como um tributo, cobrado por meio de lei característica, destinado a custear obras públicas, dentre outros (ANDRADE, 2017).

De acordo com Alves e Freitas (2008), com relação ao Código Tributário Nacional competem aos municípios especificamente os seguintes impostos, como criadores de receita própria: o Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU), o Imposto sobre as Transmissões de Bens Intervivos (ITBI), o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), cabendo ainda aos municípios os tributos comuns, como as taxas e contribuições de melhorias e os municípios podem instituir e cobrar do mesmo jeito que a União e os Estados.

Os tributos são o meio principal utilizado pelas entidades políticas para obter fundos, impondo que os indivíduos repassem parte de seus proventos, patrimônio ou transações com o objetivo de mantê-las (ANDRADE, 2017).

Para Rezende (2001), sob o olhar da base econômica, os tributos devem ser classificados em três grupos: Impostos sobre a Riqueza, Impostos sobre a Renda e Impostos sobre Vendas de Mercadorias e Serviços.

- os Impostos sobre a Riqueza são aqueles vinculados à propriedade de bens, tendo como exemplo, o IPTU, devidos por pessoas que possuem imóveis e o IPVA para os que possuem veículos;

- os impostos sobre a Renda incidem nos salários, lucros e outros dividendos de pessoas físicas e jurídicas; e,

- os Impostos sobre Vendas de Mercadorias e Serviços tributam sobre o consumo, podendo ser de alimentos, serviços, etc.

A Constituição Federal distribui entre a União, Estados, Distrito Federal e Municípios a competência tributária, dentro dos limites por ela firmados, oferecendo o poder de instituir e cobrar tributos (REZENDE, 2001).

Com relação aos municípios a fonte principal de receita está vinculada à arrecadação de tributos de base local, a exemplo do Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU), Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), Imposto sobre a Transmissão de Bens Inter vivos (ITBI), Taxas e Contribuição de Melhoria (BARBOSA FILHO, 2013).

Além do mais, o autor explica ainda que os governos municipais contam com os recursos originários das transferências intergovernamentais, com o objetivo de complementar o orçamento municipal sendo uma forma de reparar e diminuir as falhas do próprio sistema.

### **2.1.1 Imposto sobre serviço de qualquer natureza (ISSQN)**

Para Crepaldi (2013), parte das despesas administrativas e dos investimentos realizados pelo governo, é custeada pelos impostos. A cobrança do imposto é algo exigível, diferente da taxa que só é cobrada se for prestado algum serviço.

De acordo com o Código Tributário Nacional (CTN), o significado de imposto descreve-se como sendo uma quantia obrigatória paga por indivíduos

ou entidades para um governo, em razão de uma base de cálculo, revertendo assim os valores em benefícios públicos (BRASIL, 1966).

O Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN) é um tributo municipal, previsto no art. 156, III, da Constituição Federal, onde toda pessoa prestadora de serviço, profissionais autônomos ou empresas, devem recolher o referido imposto, se prestarem serviços indicados na Lei Complementar 116/2003.

Para Machado (2004), o fato gerador do imposto é estabelecido pela Lei Municipal, porém deve obedecer aos limites definidos pela Lei Complementar 116/2003, que, por sua vez, não pode ultrapassar os limites decorrentes da norma da Constituição que concede competência aos Municípios.

O autor complementa explicando que de acordo com a Lei Complementar 116/2003, a União fixou alíquota máxima de 5% (cinco por cento) para todos os serviços e alíquota mínima de 2% (dois por cento), conforme o artigo 88, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, da Constituição Federal. A incidência do fato gerador é claramente vinculada à prestação de serviços que estejam listadas na Lei Complementar 116/2003.

### **2.1.2 O imposto sobre serviços dos cartórios**

Com a decisão do Supremo Tribunal Federal - STF sobre a constitucionalidade da incidência do ISSQN sobre os serviços de registros públicos, cartorários e notariais, foi possível instituir a o imposto municipal, descrito na Lista de Serviços da Lei Complementar nº 116/03 como serviços de registros públicos, cartorários e notariais (BRASIL, 2008).

O sujeito passivo do ISS é o titular do cartório, nomeado por delegação, buscando lucros através dos serviços prestados, sendo assim, não são os cartórios e serventias que pagam o ISS e sim os oficiais responsáveis (BRASIL, 2008).

A base de cálculo do ISSQN é o preço do serviço. Este corresponde ao valor dos emolumentos arrecadados pela serventia. Não fazendo parte da base de cálculo o valor repassado ao Poder Judiciário referente às taxas judiciais (BRASIL, 2003).

Para Zanatto, Kroth e Rodrigues (2011) a condição de arrecadação dos municípios está atrelada a fatores econômicos, regionais/demográficos, político/institucionais e financeiros. Podendo sofrer influência por fatores como a localização geográfica, dentre outros, isso se dá por causa de motivos externos aos municípios que conseqüentemente geram repercussões nas suas atividades.

Esses tipos de fatores podem ser observados de acordo com a Portaria 007/2013 do Poder Judiciário do Estado de Minas Gerais que menciona a decisão de passar os serviços cartorários imobiliários do município de Dom Silvério/MG, para o cartório de imóveis do município de Alvinópolis/MG, a partir do ano de 2013. O oficial responsável pelo cartório de Dom Silvério faleceu e a Juíza optou por não abrir mais concurso para novos oficiais, fazendo assim com que o município de Alvinópolis assumisse a arrecadação dos tributos advindos dos serviços do município de Dom Silvério/MG (ALVINÓPOLIS, 2013).

De acordo com o código tributário de Alvinópolis/MG, Lei 1.359 de 20 de setembro de 1991, além dos tributos advindos da União ou do Estado, integram também o sistema tributário do município: IPTU, ISSQN e ITBI; as taxas decorrentes das atividades do poder de polícia municipal e decorrentes de atos relativos à utilização efetiva ou potencial de serviços públicos municipais e específicos, e a contribuição de melhoria (ALVINÓPOLIS, 1991).

Ainda de acordo com o código tributário do município de Alvinópolis/MG, art. 176, o ISSQN, tem como fato gerador a prestação, por empresa ou profissionais autônomos, com ou sem estabelecimento fixo, de alguns serviços indicados na Lei, ainda que esses não constituam como atividade preponderante do prestador (ALVINÓPOLIS, 1991).

Como já mencionado e conforme Lei Complementar/116, a alíquota mínima do ISS é de 2% e a máxima de 5% e cabe aos municípios definir os valores que serão cobrados dentro dessa faixa (BRASIL, 2003).

Conforme Tabela II anexa a Lei 1.359 de 20 de setembro de 1991 do Código Tributário do Município de Alvinópolis, o valor da alíquota de ISSQN a ser cobrado dos serviços de registros públicos, cartorários e notariais é de 2,5% (ALVINÓPOLIS, 1991).

### **3 METODOLOGIA**

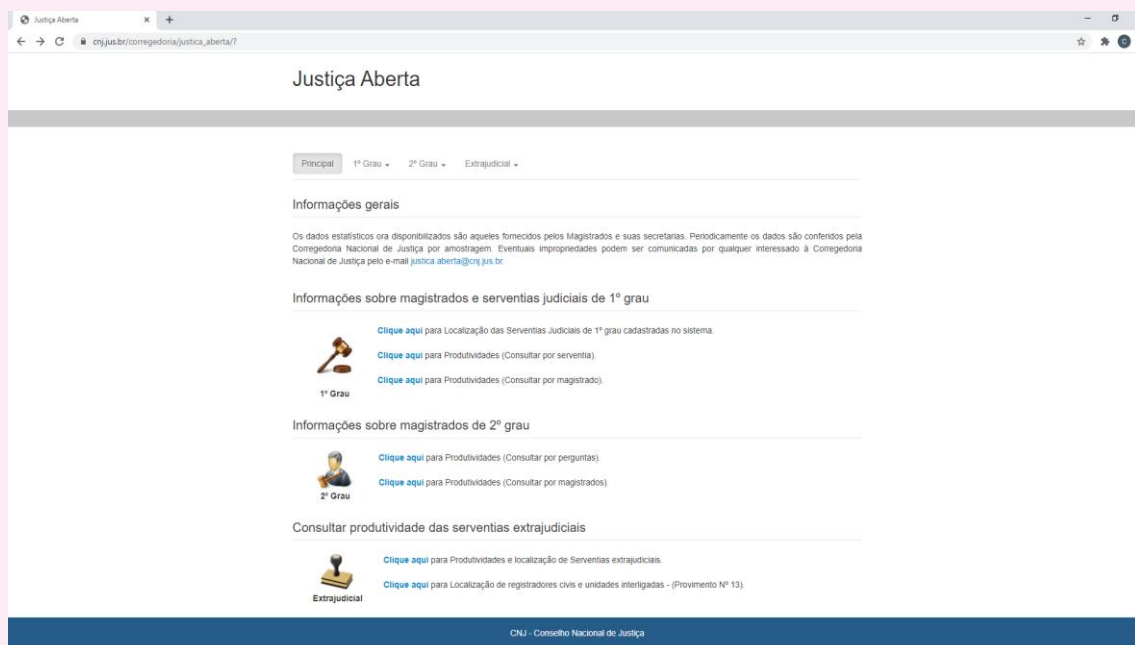
A população definida para pesquisa está representada pelos Cartórios de Alvinópolis-MG, sendo analisadas as receitas correntes de um determinado período que permita analisar o impacto causado na arrecadação de receita corrente do município de Alvinópolis/MG por meio da cobrança de ISS iniciada em 2015.

Em relação à classificação, esta pesquisa é quantitativa, descritiva, documental, bibliográfica, social e de levantamento de dados.

Foi usado o relatório semestral da receita bruta dos Cartórios de Alvinópolis/MG, dos anos de 2015 a 2019, retirados do site do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, justificando esta classificação da pesquisa documental.

Neste contexto, entende-se que a pesquisa é bibliográfica considerando todo o embasamento teórico realizado, e também de levantamento de dados, uma vez que as pesquisadoras levantaram toda a Receita do município e fizeram as análises devidas para responder as questões propostas nesta investigação.

Os dados foram coletados pelas pesquisadoras em setembro de 2020 no site do Conselho Nacional de Justiça – CNJ: [www.cnj.jus.br/corregedoria/justica\\_aberta](http://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica_aberta).



Baseando-se nas informações coletadas e mensuradas pelo CNJ, foi obtida a partir do ano de 2010 até 2019 uma relação que mostra a arrecadação

anual total dos serviços prestados referente a cada serventia atuante na cidade de Alvinópolis/MG. Para o cálculo estimado do ISS não arrecadado, foi aplicada a alíquota de 3% estipulada pelo município no montante arrecadado por cada serventia nos anos acima mencionados.

Assim que o link foi acessado, selecionou-se a opção “Clique aqui para Produtividades e localização de Serventias extrajudiciais”, depois selecionou-se o Estado de Minas Gerais, em seguida a cidade de Alvinópolis. Depois de selecionadas essas opções, a listagem de todos os cartórios do município de Alvinópolis-MG foi disponibilizada pelo sistema, e em cada cartório apareceu a opção de “produtividade de todos os anos”. E assim, todos os dados necessários à realização da pesquisa, foram coletados e analisados conforme a necessidade.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Considerando a decisão do STF sobre a constitucionalidade da incidência do ISSQN sobre os serviços de registros públicos, cartorários e notariais, foi possível instituir o imposto municipal que está descrito na Lista de Serviços da Lei Complementar nº 116/03 (BRASIL, 2003).

Embora o Código Tributário de Alvinópolis, mencione a cobrança devida do ISS sobre os serviços cartorários, o que esta pesquisa demonstrou foi que, o município de Alvinópolis não cobrava ISS dos serviços cartorários até o ano de 2015. Os motivos por esta renúncia de receita, não foram apresentados pelo setor tributário de Alvinópolis-MG, não sendo possível demonstrar na pesquisa.

De acordo com o Código Tributário do município, a alíquota para cobrança de ISS dos serviços cartorários e notariais é de 2,5%, mas em conversa com o setor tributário da prefeitura e com as serventias, constatou-se que a alíquota cobrada pelo município é de 3% sobre o valor dos serviços prestados.

Conforme relatos das serventias dos cartórios de Alvinópolis e Setor tributário da Prefeitura de Alvinópolis, todos os responsáveis pelos cartórios, a partir do ano de 2015 passaram a pagar 3% de ISS para o município.

Estes dados foram estabelecidos em ordem cronológica de 2010 a 2019, uma vez que a condução deste trabalho resultou no levantamento do total de imposto que deixou de ser arrecadado nos anos de 2010 a 2014 quando não

havia a cobrança do ISS sobre os serviços de registro e notariais pelo município, mensurando o valor arrecadado pelo município desde a decisão da prefeitura em 2015 de cobrar o ISS dos serviços cartorários.

Na tabela a seguir, é possível conhecer os valores referentes ao total de arrecadação derivada dos serviços prestados pelas 05 serventias do município de Alvinópolis/MG nos anos de 2010 a 2019. E em razão dos dados analisados serem públicos, provenientes do site do CNJ segue a descrição dos nomes de todos os cartórios na tabela.

**Tabela 01:** Valor Total Arrecadado pelas Serventias Extrajudiciais de Alvinópolis/MG

ANO	Registro de Imóveis	Registro Civil das Pessoas Naturais e Interdições e Tutelas	Registro de Protestos	1º Tabelionato de Notas	2º Ofício de Notas
2010	R\$ 141.285,53	R\$ 24.359,88	R\$ 19.019,78	R\$ 85.912,23	R\$ 42.922,39
2011	R\$ 193.235,58	R\$ 34.206,02	R\$ 24.231,44	R\$ 112.426,24	R\$ 64.099,28
2012	R\$ 198.464,56	R\$ 46.743,85	R\$ 31.353,34	R\$ 132.078,37	R\$ 44.713,35
2013	R\$ 300.370,75	R\$ 67.269,55	R\$ 30.318,54	R\$ 152.856,96	R\$ 88.984,07
2014	R\$ 515.664,25	R\$ 65.346,78	R\$ 50.881,62	R\$ 189.856,29	R\$ 94.657,54
2015	R\$ 507.336,36	R\$ 67.090,59	R\$ 67.142,39	R\$ 249.255,52	R\$ 79.979,42
2016	R\$ 563.690,75	R\$ 71.664,43	R\$ 85.992,75	R\$ 317.176,85	R\$ 71.786,96
2017	R\$ 833.733,20	R\$ 81.214,84	R\$ 89.445,75	R\$ 412.498,55	R\$ 118.849,08
2018	R\$ 841.744,30	R\$ 110.115,29	R\$ 75.169,07	R\$ 409.085,67	R\$ 127.240,76
2019	R\$ 1.107.841,57	R\$ 146.495,53	R\$ 62.196,46	R\$ 585.676,24	R\$ 125.800,98

**Fonte:** Elaborado pelas pesquisadoras – informações CNJ

Com os valores da TAB. 01, torna-se possível mensurar os valores de receita anual de cada um dos cartórios de Alvinópolis. E por meio dessas receitas, pode-se calcular o valor de ISS que foi deixado de arrecadar no município durante este período de 2010 a 2014.

Para o cálculo estimado do ISS não arrecadado, foi aplicada a alíquota de 3% estipulada pelo município no montante arrecadado por cada serventia nos anos acima mencionados. Os valores estão representados na TAB. 02:

**Tabela 02:** Valor Total de ISS não arrecadado das Serventias Extrajudiciais de Alvinópolis/MG

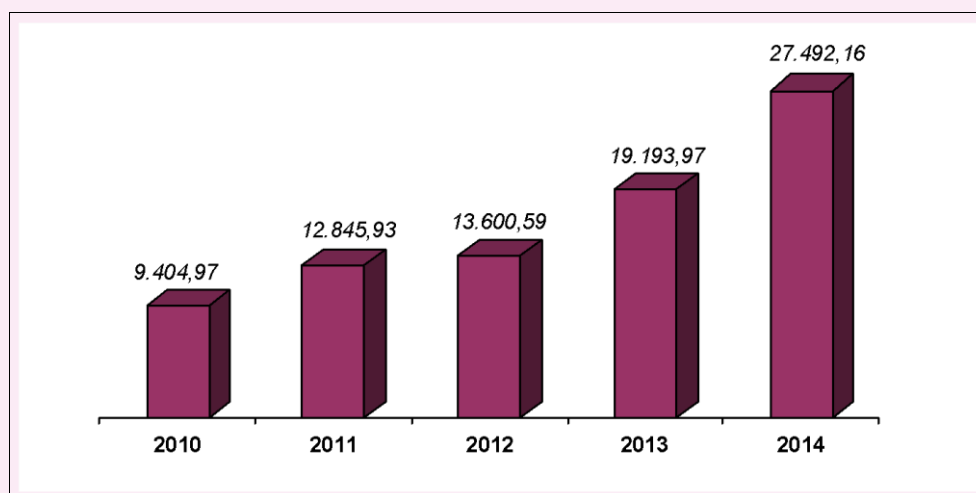
ANO	Registro de Imóveis	Registro Civil das Pessoas Naturais e Interdições e Tutelas	Registro de Protestos	1º Tabelionato de Notas	2º Ofício de Notas
-----	---------------------	---	-----------------------	-------------------------	--------------------

2010	R\$ 4.238,56	R\$ 730,79	R\$ 570,59	R\$ 2.577,36	R\$ 1.287,67
2011	R\$ 5.797,06	R\$ 1.026,18	R\$ 726,94	R\$ 3.372,78	R\$ 1.922,97
2012	R\$ 5.953,93	R\$ 1.402,31	R\$ 940,60	R\$ 3.962,35	R\$ 1.341,40
2013	R\$ 9.011,12	R\$ 2.018,08	R\$ 909,55	R\$ 4.585,70	R\$ 2.669,52
2014	R\$ 15.469,92	R\$ 1.960,40	R\$ 1.526,44	R\$ 5.695,68	R\$ 2.839,72

**Fonte:** Elaborado pelas pesquisadoras – informações CNJ x 3% (cálculo do ISS)

A TAB. 02 apresenta a estimativa do montante em valores reais, que o município deixou de agregar à Receita Corrente, por não exigir o recolhimento de ISS dos serviços cartorários nos anos de 2010 até 2014.

Buscando demonstrar o valor total, o gráfico a seguir demonstra o montante de ISS que o município deixou de arrecadar nesses anos, somando a arrecadação de todos os cartórios ano a ano:



**Gráfico 01:** Valor anual não arrecadado de ISS de serviços cartorários pelo município de Alvinópolis/MG.

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa

Com base nas tabelas e gráfico acima, nota-se que a Prefeitura do município de Alvinópolis/MG, no ano de 2010, deixou de agregar à receita corrente um valor de R\$ 9.404,97, em 2011 R\$ 12.845,93, em 2012 R\$ 13.600,59, em 2013 R\$ 19.193,97 e em 2014 um montante no valor de R\$ 27.492,16 totalizando em 05 anos o valor de R\$ 82.537,62 a menos nos cofres públicos.



Ainda utilizando os valores da TAB. 01, foi possível mensurar os valores que o município passou a arrecadar de ISS no período de 2015 até 2019 com a decisão da cobrança do imposto utilizando a alíquota vigente. As TAB. 03 a 07 demonstram o resultado do valor arrecadado anualmente pelo município:

**Tabela 03:** Valor arrecadado de ISS anualmente do Registro de Imóveis das Pessoas Naturais de Alvinópolis/MG

ANO	ISS 3%
2015	R\$ 15.220,09
2016	R\$ 16.910,72
2017	R\$ 25.011,99
2018	R\$ 25.252,32
2019	R\$ 33.235,24

**Fonte:** Elaborado pelas pesquisadoras – informações CNJ

**Tabela 04:** Valor arrecadado de ISS anualmente do Registro Civil das Pessoas Naturais e Interdições e Tutelas de Alvinópolis/MG

ANO	ISS 3%
2015	R\$ 1.946,32
2016	R\$ 2.149,93
2017	R\$ 2.436,44
2018	R\$ 3.303,45
2019	R\$ 4.394,86

**Fonte:** Elaborado pelas pesquisadoras – informações CNJ

**Tabela 05:** Valor arrecadado de ISS anualmente do Registro de Protestos de Alvinópolis/MG

ANO	ISS 3%
2015	R\$ 2.014,27
2016	R\$ 2.579,78
2017	R\$ 2.683,37
2018	R\$ 2.255,07
2019	R\$ 1.865,89

**Fonte:** Elaborado pelas pesquisadoras – informações CNJ

**Tabela 06:** Valor arrecadado de ISS anualmente do 1º Tabelionato de Notas

ANO	ISS 3%
2015	R\$ 7.477,66
2016	R\$ 9.515,30
2017	R\$ 12.374,95
2018	R\$ 12.272,57
2019	R\$ 17.570,28

**Fonte:** Elaborado pelas pesquisadoras – informações CNJ

**Tabela 07:** Valor arrecadado de ISS anualmente do 2º Ofício de Notas de Alvinópolis/MG

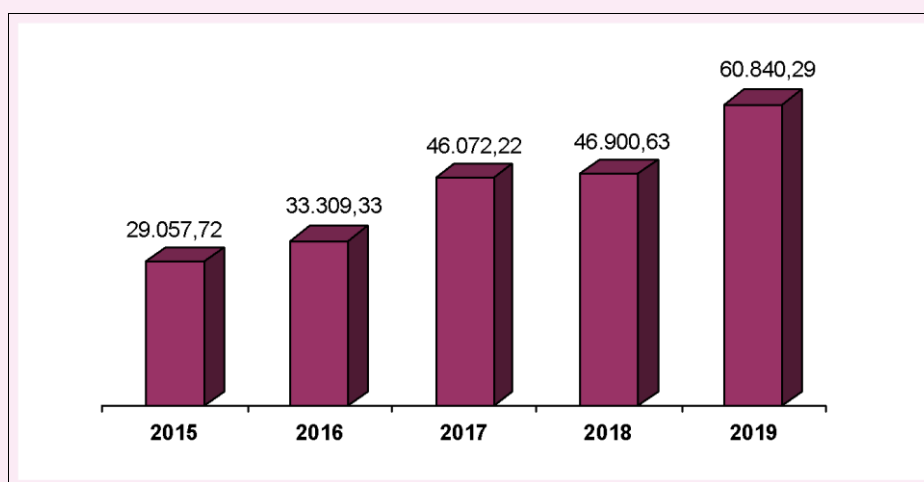
ANO	ISS 3%
2015	R\$ 2.399,38
2016	R\$ 2.153,60

2017	R\$ 3.565,47
2018	R\$ 3.817,22
2019	R\$ 3.774,02

**Fonte:** Elaborado pelas pesquisadoras – informações CNJ

Cada uma dessas tabelas apresenta o montante em valores reais, que foi agregado à Receita Corrente do município de Alvinópolis, depois que se passou a exigir o recolhimento de ISS dos serviços cartorários. Os cálculos apresentados foram feitos considerando a receita dos cartórios disponibilizada no site do CNJ x 3% que é a alíquota cobrada de ISS.

Buscando analisar o quanto evoluiu a receita do município através da arrecadação de ISS conjunta de todos os cartórios, o GRAF. 02 demonstra os resultados obtidos:



**Gráfico 02:** Valor anual arrecadado de ISS proveniente de serviços cartorários pelo município

**Fonte:** Dados obtidos na pesquisa

No ano de 2015 a prefeitura do município de Alvinópolis-MG arrecadou de ISS dos serviços cartórios um montante equivalente a R\$ 29.057,72, no ano de 2016 arrecadou R\$ 33.309,33, em 2017 R\$ 46.072,22, em 2018 46.900,63 e em 2019 o município arrecadou R\$ 60.840,29. Essa arrecadação, totaliza o montante de R\$ 216.180,19 injetados nos cofres públicos.

Em conversa com o setor tributário, foi questionado quais os investimentos e/ou melhorias foram praticados no município com o valor arrecadado de ISS. A responsável pelo setor tributário disse que o montante não

é usado com finalidade específica, e que o valor é depositado em uma conta, que na maioria das vezes é usada para pagar despesas de custeio. Mencionou ainda que nunca foi apresentado um projeto específico para destinação dessa arrecadação.

Logo, entende-se que as receitas oriundas da arrecadação de ISS dos serviços cartorários, é somada às demais receitas correntes do município, e sua utilização acontece de acordo com a demanda do município, não tendo destinação específica.

De forma geral, entende-se que o município aumentou significativamente sua receita ao arrecadar 3% de ISS de 5 cartórios a partir do ano de 2015, porém, nos anos que não era realizada a cobrança, o município deixou de agregar suas receitas.

A pesquisa trouxe ainda uma informação importante. Em conversa com a substituta do Cartório de Registro de Imóveis de Alvinópolis/MG, foi destacado e justificado o aumento expressivo da arrecadação deste cartório do ano de 2013 para os anos subsequentes. A substituta explicou que a partir de 2014, o cartório de Imóveis de Alvinópolis, assumiu o serviço do cartório de Dom Silvério, e isso agregou valor à receita total do cartório. Assim, a inserção dos serviços cartorários imobiliários de Dom Silvério ao cartório de Alvinópolis, proporcionou aumento na arrecadação de ISS de Alvinópolis, de aproximadamente 40% relativo ao ISS.

Os resultados da pesquisa demonstram que o valor cobrado de ISS pelo município de Alvinópolis é um valor expressivo.

## **CONCLUSÃO**

Os levantamentos de dados realizados nesta pesquisa, permitiram que os objetivos traçados fossem respondidos.

Tornou-se claro mediante os resultados apresentados na análise e discussão dos dados, que o município de Alvinópolis por muitos anos renunciou a receita de ISS proveniente dos serviços cartorários, e que a partir de 2015 que iniciou a cobrança, uma receita significativa tem sido agregada às receitas correntes do município. Nos últimos 05 anos (2015 a 2019) o município arrecadou especificamente de ISS dos serviços cartorários, um montante aproximado de R\$ 216.180,19 que é um valor expressivo para os cofres públicos.

A receita total arrecadada por cada cartório de Alvinópolis foi identificada por meio do site do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, possibilitando o cálculo estimado de arrecadação do ISS. Foram feitos 02 levantamentos, uma das receitas de 2010 a 2014 visando estimar a receita de ISS renunciada pelo município em um período de 05 anos, igualmente ao período destacado nesta pesquisa para estudo que foi de 2015 a 2019.

Em relação à aplicabilidade da arrecadação de ISS, a pesquisa demonstra que o município utiliza essa receita de acordo com suas necessidades, sem ter destinação específica.

As hipóteses da pesquisa foram analisadas e notou-se que, a  $H_1$  de que a receita pública oriunda de ISS dos serviços cartorários do município de Alvinópolis/MG teve aumento significativo a partir do início da cobrança foi confirmada pelos números que já foram apresentados.

A  $H_2$  de que o município de Alvinópolis/MG diversificou seus investimentos e ou fez melhorias com a receita advinda do ISS foi rejeitada pelos motivos já expostos, de que não existe destinação específica para tal arrecadação.

Esta pesquisa teve como limitação, a disponibilidade de dados por parte da prefeitura, bem como do site que não tem todas as informações necessárias à realização da pesquisa. Mas outra fonte de dados foi utilizada, sendo o site do CNJ a base para a coleta da receita dos cartórios e estimativa de cálculo do ISS arrecadado.

O desenvolvimento desta pesquisa desperta outras possibilidades de estudo das receitas e despesas públicas, bem como a destinação desses recursos a fim de investigar a gestão orçamentária dos municípios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, E. C.; FREITAS, V. P. *Código Tributário Nacional comentado: doutrina e jurisprudência, artigo por artigo, inclusive ICMS e ISS*. BDJur, Brasília, DF, 2008. V. 10.

ANDRADE, Nilton de Aquino. *Contabilidade Pública na Gestão Municipal*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ARAÚJO, Inaldo; ARRUDA, Daniel Gomes. *Contabilidade Pública: da Teoria à Prática*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARBOSA FILHO, M. C. *Uma avaliação do programa de modernização da administração tributária (Pmat) sobre o esforço fiscal dos municípios (2000 a 2010)*. Dissertação (Mestrado em Economia do Setor Público) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

BRASIL, 1966. *Código de Tributário Nacional*. Lei nº 5. 172, de 25 de Outubro de 1966. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/CodTributNaci/ctn.htm>. Acesso em: 30 de abril de 2020.

BRASIL, 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 28 de março de 2020.

BRASIL, 2003. *Lei Complementar nº 116, de 31 de Julho de 2003*. Dispõe sobre o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp116.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp116.htm) Acesso em: 28 de março de 2020.

BRASIL, 2008. *Supremo Tribunal Federal*. Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 3.089 Distrito Federal. Requerente: Associação dos Notários e Registradores do Brasil – ANOREG/BR. Requerido: Presidente da República e Outro. Relator: Min. Carlos Britto. Brasília, DF, 01 de agosto de 2008. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoTexto.asp?id=2740858&tipoAp=p=RTF> Acesso em: 30 de abril de 2020.

CÔELHO, Sacha Calmon Navarro. *Curso de Direito Tributário Brasileiro*. 12. ed. rev., atual. Método: Rio de Janeiro, São Paulo: Gen, 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Curso básico de Contabilidade*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIACOMONI, James. *Orçamento Público*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOHAMA, Heilio. *Contabilidade pública: teoria e prática*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO, Hugo de Brito. *O ISS das Sociedades de Profissionais e a Lei Complementar 116/03*. ISS – LC 116/03, São Paulo: Juruá e APET, 2004.

ROSA, Maria Berenice. *Contabilidade do Setor Público*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

REZENDE, Fernando Antônio. *Finanças Públicas*. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

SENADO FEDERAL DO BRASIL. Disponível em:  
<https://www12.senado.leg.br/hpsenado>. Acesso em: 12 de setembro de 2020.

SILVA, Lino Martins da. *Contabilidade Governamental: um enfoque administrativo*. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

ZANATTO, N.; KROTH, D. C.; RODRIGUES, M. P. Desempenho fiscal dos municípios catarinenses e seus determinantes: uma análise econométrica para o período de 2000 a 2008. *Revista Perspectiva Econômica*, v. 7, n. 2, p. 78 - 92, 2011.

**GT 21 – GESTÃO PÚBLICA, SUSTENTABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL**

Coordenador: Me. Roberto Fully (Doctm)

Debatedores: Me. Moacyr Rodrigues Simão (Doctum), Me. José Lúcio Monteiro  
(Doctum)

## A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE PARA O MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL

### THE IMPORTANCE OF ACCOUNTING FOR THE INDIVIDUAL MICROENTREPRENEUR

Loriane Palacio Carvalho<sup>17</sup>

Mateus Henrique Norbiato Pin<sup>18</sup>

Reginaldo Zampiroli dos Santos<sup>19</sup>

Marcelo Domingos Dalfior<sup>20</sup>

#### RESUMO

A proposta deste trabalho está em analisar a importância da relação MEI e Contador. Buscou-se identificar a quantidade de pessoas que procuraram o escritório de contabilidade para a abertura do MEI bem como pesquisar o volume de MEI que, após a abertura, permanecem com o serviço de contabilidade. Para tanto, foi utilizada metodologia de caráter quantitativo a partir da elaboração das hipóteses por força de dedução lógica tendo na base uma revisão sistemática de literatura. Realizou-se, ainda, pesquisa de caráter exploratório através de questionário semiestruturado enviado a 27 (vinte e sete) escritórios de contabilidade pré-selecionados de Cachoeiro de Itapemirim (ES) com o objetivo de buscar dados para conhecer as particularidades e experiências individuais dos sujeitos entrevistados sobre a quantidade de pessoas que procuraram o escritório de contabilidade para a abertura do MEI e o volume de MEIs que, após a abertura, permanecem com o serviço de contabilidade. Os resultados apontaram que, apesar de o MEI utilizar-se da contabilidade, há uma discrepância de entendimento sobre a sua importância para a gestão e tomadas de decisões para suas empresas, sendo que muitos microempreendedores individuais pouco recorrem a ela como fonte permanente de serviços valorativos o que contrapõe as evidências da pesquisa teórica.

**Palavras-Chave:** Contabilidade. Empresas. Microempreendedor Individual.

#### ABSTRACT

The purpose of this work is to analyze the importance of the MEI and Accountant relationship. We sought to identify the number of people who sought the accounting office to open the MEI as well as research the volume of MEI who, after opening, remain with the accounting service. For this purpose, a quantitative methodology was used, based on the elaboration of hypotheses by virtue of logical deduction, based on a systematic literature review. An exploratory research was also carried out through a semi-structured questionnaire sent to 27 (twenty-seven) pre-selected accounting offices in Cachoeiro de

---

<sup>17</sup> Graduanda em Ciências Contábeis – FACCACI

<sup>18</sup> Graduando em Ciências Contábeis – FACCACI

<sup>19</sup> Graduando em Ciências Contábeis – FACCACI

<sup>20</sup> Mestre em Contabilidade–FUCAPE BUSINEES SCHOOL



Itapemirim city (ES) in order to search for data to know the individual characteristics and experiences of the subjects interviewed about the number of people who sought the accounting office to open the MEI and the volume of MEIs that, after opening, remain with the accounting service. The results showed that, although the MEI uses accounting, there is a discrepancy in understanding about its importance for the management and decision-making of their companies, and many individual micro-entrepreneurs rarely use it as a permanent source of valued services. which contrasts the evidence of theoretical research.

**Keywords:** *Accounting. Companies. Individual Microentrepreneur.*

**Sumário:** Introdução. 1 Contabilidade. 2 Microempreendedor Individual (MEI). 3 Importância da Contabilidade para o MEI 4. Resultados. 5 Conclusões. Referências.

## INTRODUÇÃO

A era da globalização e da alta competitividade exige profissionais mais estratégicos, proativos, e conhecedores verdadeiros dos altos e baixos que existem nos segmentos organizacionais demonstrando uma postura mais comprometida e mais operacional em relação ao negócio. O sucesso de qualquer empreendimento está atrelado a alguns fatores que devem ser considerados essenciais, seja nos aspectos técnicos, ou na forma de gerir, oportunizando, desta forma, o alcance das metas propostas.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a resposta para tudo não é trabalho em demasia, mas "trabalho inteligente" que oportunize equilíbrio entre eficiência e eficácia.

Qualquer organização empresarial, precisa ter em mente que seu negócio está condicionado a algumas variantes que precisam ser monitoradas, avaliadas para que o gestor possa utilizar a melhor estratégia no seu segmento competitivo. Isso envolve um planejamento cuidadoso, bom entendimento dos negócios e do fluxo de transações para identificar os riscos, fazer uma seleção criteriosa de controles que abordem esses riscos e controle, juntamente com a obtenção de evidências suficientes com base nos riscos associados.

A ausência de um planejamento e controle adequados pode levar a relatórios ineficazes ocasionando sérios problemas de gestão administrativa e financeira.

A contabilidade, hoje, representa um fator decisório na gestão de qualquer empreendimento.

Nesse contexto, e considerando que os Microempreendedores individuais (MEIs) são isentos da necessidade de contratação de serviços contábeis, questiona-se: 'em que

momento esse empreendedor sente a necessidade de procurar a contabilidade e quais motivos fazem com que continuem com os serviços’?

Apesar de não ser obrigado a contratar um contador, pesam responsabilidades contábeis e financeiras que carecem, muitas vezes, de uma consultoria mais especializada. Apesar de para o MEI existir a simplificação das obrigações legais impostas pelo governo, sendo dispensado da escrituração fiscal e contábil, a contabilidade poderá auxiliar em questões burocráticas relativas à emissão de notas fiscais, recolhimento de impostos, declaração de IRPF, pagamento de um fornecedor ou colaborador, e até mesmo, para uma consultoria mais específica.

Justifica-se, desta forma, a escolha do tema em razão do crescimento exponencial dos MEIs nos últimos anos, sinalizando uma oportunidade de conhecer mais sobre a relação da necessidade destes empreendedores com a necessidade de buscar a contabilidade.

Os objetivos da pesquisa consistem em analisar a importância da relação MEI e Contador; verificar em que momento o MEI sente a necessidade de procurar a contabilidade; pontuar a relevância da contabilidade para fins de cumprimento das obrigações acessórias dos MEIs; identificar a quantidade de pessoas que procuraram o escritório de contabilidade para a abertura do MEI bem como pesquisar o volume de MEI que após a abertura, permanecem com o serviço de contabilidade.

Trata-se de pesquisa de cunho quantitativo, que segundo Oliveira (2011) tem o objetivo de apontar numericamente, a frequência/proporção dos comportamentos dos indivíduos de um determinado grupo, ou população.

Foi realizada pesquisa de campo de caráter exploratório através de questionário semiestruturado enviado a 27 (vinte e sete) escritórios de contabilidade pré-selecionados utilizando a plataforma digital ‘Google.Forms’ com a finalidade de buscar dados para conhecer as particularidades e experiências individuais dos sujeitos entrevistados sobre a quantidade de pessoas que procuraram o escritório de contabilidade para a abertura do MEI, o percentual de MEIs que procuraram a contabilidade em algum momento de sua gestão e o volume de MEIs que, após a abertura, permanecem com o serviço de contabilidade.

A revisão bibliográfica foi direcionada para a apresentação de conceitos, teorias e discussão dos estudos publicados a fim de subsidiar a hipótese que buscou-se defender.

Os descritores utilizados para seleção das publicações utilizadas foram: “Contabilidade; Empresas; Microempreendedor Individual”.

## **1 CONTABILIDADE**

Quando se pensa em administrar, o planejamento estratégico, a previsão e a decisão são elementos a serem considerados com prioridade. (FERRELL et al., 2000).

Para Niyama (2007) toda decisão tomada pelo administrador deve ter relação direta com o orçamento e recursos disponíveis na empresa, o que incide em possibilidades e execução que, diretamente, resultam em qualidade e continuidade.

Nesse contexto, segundo Niyama (2007), a contabilidade vem transformando o marasmo burocrático e a passividade dos registros, em uma atuação proativa onde são observadas padronização nos procedimentos de registros e demonstrações, proporcionando entendimento mais amplo da situação financeira e, conseqüentemente, uma gestão mais eficaz.

Segundo Marion (2006) A prestação de contas abrange a obrigação de informar, explicar e ser responsável pelas conseqüências resultantes de todo processo de gestão. Para Marion (2006, p.27) é a contabilidade que possibilita mensurar, contabilizar e gerir lucros e dividendos, condições necessárias para que o empreendimento se sustente e possa alcançar o sucesso, ou seja, “a contabilidade pode ser considerada como sistema de informação destinado a prover seus usuários de dados para ajudá-los a tomar decisão”.

Ademais, como bem pontua Crepaldi (2011), a contabilidade fornece resultados obtidos a partir das demonstrações financeiras para que se cumpram os requisitos legais. Atende às crescentes demandas de todos os segmentos para levantar, registrar e interpretar as manifestações que incidem sobre as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de qualquer entidade.

Marion (2006) explica ser a informação contábil necessária e relevante para que as empresas mantenham todos os dados financeiros registrados, atualizados, classificados a fim de fornecer subsídios para a tomada de decisões.

Há um leque de atuação da contabilidade, sendo aplicável nas entidades com fins lucrativos ou não, que exerçam atividades econômicas com intuito de cumprir seus objetivos.

Cotrin et al. (2012) como exemplo, citam algumas áreas bem específicas, tais como: 1) Fiscal; 2) Pública; 3) Gerencial; 4) Financeira; 5) Auditora; 6) Perícia Contábil; 7) Análise Econômica e Financeira de Projetos; 8) Ambiental; 9) Atuaria; e 10) Social.

Desde o ano de 2007, a Lei das S/A e da Internacionalização da Contabilidade, instituída sob nº 11.638/08, proporcionou aos brasileiros os primeiros passos para a adaptação das novas normas contábeis quando foram alterados diversos procedimentos. Esse procedimento de internacionalização das informações e as constantes mudanças nos aspectos corporativos passam a exigir excelência na gestão.

Referida Lei privilegia a adoção de padrões Internacionais, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC, a análise de riscos e benefícios sobre a propriedade jurídica e aumenta o poder e a responsabilidade do profissional de contabilidade (subjetivismo responsável). Possibilita ainda a adoção de uma linguagem contábil global, incrementando os negócios entre nações. (BRASIL, 2007).

Assim, os contadores, que têm relação estreita com o plano de negócios, passando a utilizar uma linguagem comum, com regras baseadas em princípios e julgamento, merecendo maior importância e responsabilidade diante das empresas. (RAMOS et al., 2015).

Explicam Chupel, Sobral e Barella (2014) que a contabilidade deve ser compreendida como ferramenta capaz de salvaguardar os interesses empresariais, incluindo-se os MEIs auxiliando no entendimento das questões relevantes da contabilidade no sucesso do microempreendedor individual.

## **2 MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI)**

O MEI está regulamentado pela Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Referida legislação possibilitou a formalização de microempresas e trabalhadores autônomos aumentando significativamente a cobertura de proteção social de muitos cidadãos brasileiros.

Chupel, Sobral e Barella (2014, p. 65) definem o MEI como sendo “o empresário legalizado que trabalha por conta própria” atuando no ramo de comércio varejista de vestuários, acessórios e alimentos, prestadores de serviços, serviços de ambulantes entre outros. E complementam que estes possuem:

[...] benefícios proporcionados aos empresários enquadrados com MEI são vários como isenção em taxas para o registro da empresa, ausência de burocracia, a contratação de um funcionário com um menor custo, controle da empresa muito simplificado, redução na

carga tributária, a emissão do alvará pela internet, serviços gratuitos feitos por escritórios de contabilidade, facilidade para vender para o governo, auxílio do Sebrae. (CHUPEL; SOBRAL; BARELLA, 2014, p. 70).

Segundo o Portal do SEBRAE (2021), empresários e trabalhadores com uma receita bruta anual de até R\$ 81.000,00, que não são proprietários ou sócios de outra empresa, e que não tenham mais de um funcionário, podem se registrar como MEI. A formalização começa com um cadastro no Portal do Empreendedor que leva automaticamente à inscrição da empresa no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas.

Após o registro, o microempreendedor recebe um Certificado da Condição de Microempreendedor Individual (CCMEI) e licença provisória de operação por seis meses. Durante este período, o município competente tem a obrigação de avaliar a inscrição e, tendo todas as condições atendidas, emitir uma licença de operação permanente. (BRASIL, 2018).

Dentro das perspectivas administrativas dos MEIs, o Portal de SEBRAE (2021) expõe as obrigações acessórias. Estas são definidas como a emissão de documento fiscal quando o destinatário for empresa, salvo se o destinatário emitir nota fiscal de entrada de mercadorias; manter o Relatório Mensal de Receitas Brutas para comprovação das receitas, onde deverão ser anexadas as notas fiscais de entrada de mercadorias e serviços tomados, bem como as notas fiscais de vendas ou prestação de serviços emitidas; apresentar Declaração Anual para o MEI (DASN-SIMEI) e prestar informações de seus empregados nos casos de admissão e demissão.

De acordo com a Resolução CGSIM nº 48, de 11 de outubro de 2018, sobre a obrigação tributária, pesa o pagamento da contribuição mensal que estiver sujeito e declarar anualmente o faturamento ao fisco através da DASN-SIMEI. Estão, entretanto, dispensados da escrituração dos livros fiscais e contábeis, da Declaração Eletrônica de Serviços e da emissão da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e).

Com relação à obrigação trabalhista, apesar de ser permitida apenas a contratação de um funcionário, há necessidade de pagar a contribuição mensal a título de FGTS e GPS, em razão de registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS e na entrega da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS.

### **3 IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE PARA O MEI**

Conforme esclarecem Dias Filho e Nakagawa (2001), a inobservância e o desconhecimento de certos aspectos relevantes no mundo dos negócios podem levar ao encerramento das atividades, tendo em vista que, em tudo que se faz, há necessidade de trabalho, interesse, controle financeiro e de dados.

Apesar de a legislação dispensar o MEI de efetuar os registros contábeis, existem algumas ações que são um pouco mais complexas, especialmente no que se refere à inexperiência contábil dos microempreendedores na administração de seu negócio. (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2011).

Inicialmente pode-se afirmar que as decisões são tomadas baseadas em inúmeros aspectos avaliando-se, principalmente, os acertos e os riscos. Stephen e Coulter (1996, p. 126), enfatizam que “a situação ideal para a tomada de decisões é a de certeza, ou seja, o administrador pode tomar decisões precisas, pois o resultado de cada alternativa é conhecido”.

Santos, Dorow e Beuren (2011) esclarecem que, no caso do microempreendimento, a forma de tributação é muito simples, onde a tomada de decisão não é uma realidade, entretanto, considerado que não possui escrituração contábil, por exemplo, será necessário calcular qual o seu lucro que pode ser distribuído de forma isenta do imposto sobre a renda.

De acordo com Spínola (2010), ao MEI, competem obrigações acessórias pertinentes ao seu negócio, sendo necessários conhecimentos técnicos fornecidos pelo profissional contábil. Também recaem sobre eles algumas responsabilidades inerentes à contratação de funcionário quando assim o fizerem.

Sinaliza Rufino (2018) que o MEI, assim como qualquer empresário, deve organizar suas contas separando, principalmente, as finanças pessoais das finanças do empreendimento através da adoção de planilhas eletrônicas evitando, desta forma, desdobramentos negativos na gestão de seu negócio.

Para Chupel, Sobral e Barella (2014) é possível utilizar os serviços da contabilidade como uma ferramenta de auxílio, impulsionando o fortalecimento do controle financeiro, bem como um auxílio para a resolução de problemas contábeis, e para o entendimento os resultados obtidos.

Partindo da premissa que as atribuições burocráticas, mesmo que relativamente pequenas, possam desviar o olhar do MEI para seu negócio, Santos, Dorow e Beuren (2011) citam que ter um profissional especializado no assunto, possibilita focar mais nos objetivos a serem alcançados. Unindo-se a esse fator, vale destacar que o Brasil é um país

no qual a legislação tributária brasileira se altera constantemente exigindo atenção às inúmeras alterações.

#### 4 RESULTADOS

A análise do referencial teórico indicou ser o MEI um pequeno empreendedor com responsabilidades fiscais e financeiras, porém, sem necessidade de manter uma contabilidade formal, tais como livros fiscais.

Nesse contexto, apesar de a Lei dispensar o MEI da contabilidade, esta se insere como base para uma melhor gestão e desenvolvimento de estratégias que possibilitem maior segurança quanto à tomada de decisões o que, certamente, oportunizará crescimento e alcance dos objetivos.

Cite-se, nesse momento, a visão contextualizada de Marion (2006, p. 25) ao referir-se à contabilidade como sendo “o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões”.

Sobre a pesquisa quantitativa realizada em 27 (vinte e sete) escritórios de contabilidade no município de Cachoeiro de Itapemirim com distribuição de questionários utilizando a plataforma digital ‘Google.Forms’. Cada um contendo questões de múltiplas escolhas, obteve-se os resultados que se seguem, lembrando-se que todos os dados contabilizados têm como parâmetro o espaço de tempo de média anual.

**Tabela 1:** Percentual de pessoas que procuraram a contabilidade para abertura de MEI

	QUANTIDADE	%
NENHUMA	2	7%
ENTRE 1 e 5	18	67%
ENTRE 6 e 10	2	7%
ENTRE 11 E	2	7%
MAIS DE 20	3	12%
TOTAL	27	100%

**Fonte:** Os autores

No resultado obtido sobre o percentual de pessoas que procuram a contabilidade para abertura do MEI, a tabela 1 deixa explícito que não há procura efetiva nessa etapa do empreendimento, tendo em vista ser um processo simples, podendo ser feito de forma

online através do Portal do Empreendedor. Dentre os 27 escritórios que responderam à pesquisa, a maioria (67%) está tabulada entre 1 e 5 MEIs que procuraram os serviços da contabilidade para a abertura.

**Tabela 2:** Percentual de MEIs que procuraram a contabilidade em algum momento de sua gestão

	SEMPRE		AS VEZES		NUNCA		TOTAL	
	FREQ.	%	FREQ.	%	FREQ.	%	FREQ.	%
NA ABERTURA	10	37,04%	16	59,26%	1	3,70%	27	100%
NA BAIXA	8	29,63%	18	66,67%	1	3,70%	27	100%
NA ALTERAÇÃO CADASTRAL	7	25,93%	19	70,37%	1	3,70%	27	100%
NA EMISSÃO DE NOTAS FISCAIS	11	40,74%	13	48,15%	3	11,11%	27	100%
NO ENVIO DA DECLARAÇÃO ANUAL	14	51,85%	13	48,15%	-	-	27	100%
NA CONFEÇÃO DO PRO LABORE	8	29,63%	11	40,74%	8	29,63%	27	100%
NA CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIO	20	74,07%	6	22,22%	1	3,70%	27	100%
ELABORAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO	22	81,48%	4	14,81%	1	3,70%	27	100%
NAS DECLARAÇÕES	16	59,26%	10	37,04%	1	3,70%	27	100%
IMPRESSÃO DE GUIAS	3	11,11%	20	74,07%	4	14,81%	27	100%
PARA FAZER DECLARAÇÃO DE IRPF	16	59,26%	11	40,74%	-	-	27	100%
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>		<b>141</b>		<b>21</b>		<b>297</b>	

Fonte: Os autores

A tabela 2 demonstrada apresenta os resultados apurados com relação aos MEIs que procuraram os serviços de contabilidade em algum momento de sua gestão.

Percebe-se através do levantamento que as maiores constantes na procura pelos serviços contábeis referem-se aos serviços ligados ao funcionário. À emissão de NFs e das Declarações, tanto de IRPF quanto de outras também contabilizam um percentual alto na busca pela contabilidade profissional. Ocasionalmente, há procura para baixa da empresa, assim como para a abertura. No quesito alteração cadastral, o percentual mantém-se mediano.

**Tabela 3:** Percentual de MEIs que continuaram com algum serviço de contabilidade profissional

%	QUANTIDADE	%
0 - 20%	12	44%
21% - 40%	9	33%
41% - 60%	1	4%
61% - 80%	4	15%
81% - 100%	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fonte: Os autores



Na tabela 3, os resultados demonstrados referem-se ao percentual de MEIs que optam pela continuidade dos serviços. A tabulação dos resultados aponta um baixo percentual, sendo que pouco menos que 50% dos entrevistados possuem clientes MEIs.

## CONCLUSÕES

Diante de todo estudo apresentado, constatou-se que, apesar do MEI utilizar-se da contabilidade, há uma discrepância de entendimento sobre a sua importância para a gestão e tomadas de decisões para suas empresas, sendo que muitos microempreendedores individuais pouco recorrem a ela como fonte permanente de serviços valorativos o que contrapõe as evidências da pesquisa teórica, cujo teor reforça que a contabilidade pode influenciar no sucesso organizacional, tendo em vista representar segurança nos processos de conhecimento, controle, planejamento e tomada de decisões.

A contabilidade é necessária em qualquer negócio. Toda organização, seja ela em qualquer setor, precisa ter em mente que seu negócio está condicionado a algumas variantes que devem ser monitoradas e avaliadas para que o gestor possa utilizar a melhor estratégia no seu segmento competitivo.

A contabilidade é a linguagem dos negócios. Compreendê-la envolve uma maneira lógica de pensar.

Apesar de ser muito mais simples para o MEI, em muitos aspectos, do que a contabilidade de grandes empresas apresenta seu próprio conjunto de desafios, seja para tomadas de decisão, para indicadores corretos na formação de preços e/ou lucro desejado, ou para assuntos mais burocráticos. Seguir os princípios básicos de contabilidade é essencial para o sucesso em empresas de qualquer tamanho. A manutenção de registros e análises é essencial, não apenas para monitorar as despesas, mas também para descobrir novos caminhos de crescimento.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei Complementar nº 128**, de 19 de dezembro de 2008. Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2008/leicp128.htm>. Acesso em 02abr2021.

\_\_\_\_\_, **Lei nº. 11.638**, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Lei/\\_leis2007.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/_leis2007.htm). Acesso em 13abr2021.

\_\_\_\_\_, **Resolução nº 48**, de 11 de outubro de 2018. Disponível em [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/-/do1-2018-12-27-resolucao-n-48-de-11-de-outubro-de-2018-56965834](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/-/do1-2018-12-27-resolucao-n-48-de-11-de-outubro-de-2018-56965834). Acesso em 03abr2021.

CHUPEL, Jéssica Fernanda; SOBRAL, Elvio; BARELLA, Lauriano Antônio. A importância da contabilidade para microempreendedor individual. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, v. 3, n. 2, p. 64-82, 2014.

COTRIN, Anderson Meira; SANTOS, Aroldo L. dos; ZOTTE JUNIOR, Laerte. A evolução da contabilidade e o mercado de trabalho para o contabilista. **Revista Conteúdo**, Capivari, v.2, n.1, jan./jul. 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**, 5. ed., São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS FILHO, José Maria; NAKAGAWA, Masayuki. Análise do processo da comunicação contábil: uma contribuição para a solução de problemas semânticos, utilizando conceitos da teoria da comunicação. **Revista Contab. Finanç.**, v.12, n.26, São Paulo May/Aug., 2001.

FERRELL, C. O.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JUNIOR, George R.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. São Paulo, Ed. Atlas, 2006.

NIYAMA, Jorge Katsumi. **Contabilidade Internacional**. 1ª ed., 4ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011. 72 p.

RAMOS, Marco Aurélio; ANTUNES, Raquel Sage S.; MUYLDER, Cristiana F. de; CAVALCANTI, Lousanne. **As mudanças ocorridas nas Normas Internacionais de Contabilidade na percepção de seus usuários**. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 13 e 14 de agosto de 2015. Disponível em [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_402.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_402.pdf). Acesso em 19jun2021.

RUFINO, Cláudio. **MEI e suas obrigações**. Tributário. Artigo publicado em 29/05/2018. Disponível em <https://www.contabeis.com.br/artigos/4736/mei-e-suas-obrigacoes/>. Acesso em 19abr2021.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. 2016. **Revista Ambiente Contábil**, Natal-RN, v. 8, n. 1, p.153-186, jan./jun. 2016.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Transição: MEI para Microempresa**. Portal SEBRAE, 2021. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quando-e-como-ocorre-a-transicao-de-mei-para-microempresa>. Acesso em 02abr2021.

SPINOLA, André, Como fica a contabilidade do Empreendedor Individual (EI/?MEI). **Direito & Gestão**. Disponível em: <<http://andrespinola.com/2010/08/como-fica-contabilidadedo.html>>. Acesso em 19abr2021.

## **ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A MATURIDADE DOS CONTROLES INTERNOS NO APOIO À GOVERNANÇA DE UMA AUTARQUIA EDUCACIONAL**

### **ANALYSIS OF MANAGERS' PERCEPTION ABOUT THE MATURITY OF INTERNAL CONTROLS IN SUPPORTING THE GOVERNANCE OF AN EDUCATIONAL AUTHORITY**

Gilliane Rodrigues da Silva Lima  
Josaias Santana dos Santos  
Jéssica Ramos Gomes  
Florisvaldo Cavalcante Cunha Junior

#### **RESUMO**

O estudo teve como objetivo analisar a percepção dos gestores sobre a maturidade e o funcionamento do sistema de controle no apoio à governança da Autarquia Educacional do Vale do São Francisco. A governança no setor público é necessária para que a gestão e, por conseguinte também a instituição, consiga o máximo aproveitamento dos recursos e potencialize seus resultados com maior efetividade, eficácia e eficiência no desenvolvimento das suas funções e os sistemas de controles internos são requisitos indispensáveis à boa governança. Quanto a metodologia o estudo se classifica como do tipo descritiva, qualitativa e como procedimentos foi aplicado questionário estruturado, com questões objetivas junto aos gestores das áreas administrativas e acadêmicas da instituição. Como resultado verificou-se que a autarquia possui controles internos bem estruturados em alguns itens, porém em sua maioria o sistema de controle interno está em início de implementação ou com formação em desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Maturidade dos Controles Internos. Autarquia Educacional.

#### **ABSTRACT**

The study aimed to analyze the perception of managers about the maturity and functioning of the control system in supporting the governance of the Educational Autarchy of Vale do São Francisco. Governance in the public sector is necessary so that management, and therefore also the institution, can make the most of its resources and maximize its results with greater effectiveness, effectiveness and efficiency in the development of its functions, and internal control systems are indispensable requirements to good governance. As for the methodology, the study is classified as descriptive, qualitative and as procedures a structured questionnaire was applied, with objective questions with the managers of the administrative and academic areas of the institution. As a result, it was found that the autarchy has well-structured internal controls in some items, but most of the internal control system is in the beginning of implementation or with training under development.

**Keywords:** Corporate Governance. Maturity of Internal Controls. Educational Authority.

**SUMÁRIO:** 1. INTRODUÇÃO. 2. REFERENCIAL TEÓRICO. 2.1 CONTROLE INTERNO. 2.2 MATURIDADE DO CONTROLE INTERNO. 3. METODOLOGIA.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS. 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS. REFERÊNCIAS.

### **INTRODUÇÃO**

Considerando-se a grandeza dos gastos governamentais o desenvolvimento da governança nas instituições públicas brasileiras transformou-se em um elemento indispensável para potencializar resultados, deste modo, a Constituição Federal do Brasil de 1988 bem como outros utensílios como a Lei de Responsabilidade Fiscal, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, a Lei de Acesso à Informação, manifestam-se para consolidar a governança no setor público (TRAVAGLIA e SÁ, 2017).

A governança pública possibilita que a administração seja conduzida por regras, extensões e características de atuação, melhorando a assertividade das decisões, anulando a falta de compreensibilidade, de modo que diminui também as dificuldades relativas à propagação do poder e tem o desígnio de analisar e corroborar a eficácia da governança na entidade, pois evidencia as responsabilidades da administração, pois vincula-se ao controle, desenvolvimento e sistema de tomada de decisão, responsabilidade e conduta no ápice das organizações (SILVA, SENNA e LIMA JUNIOR, 2014).

Segundo Travaglia e Sá (2017) para que as práticas de governança corporativa sejam adotadas pelas instituições públicas, deve-se haver a distinção entre dos papéis dos gestores, auditoria externa independente, códigos de ética da entidade, comitê de auditoria constituído por membros não executivos e processos para o gerenciamento dos riscos.

A boa governança no setor público precisa atender efetivamente e tempestivamente às demandas ou carências da população através de uma gestão estratégica, afim de se legitimar diante os dirigentes políticos e população por meio da gestão política, e ainda, o emprego satisfatório dos dispositivos dispostos para o adequado atendimento às necessidades da sociedade, assim ela tem buscado meios de atingir uma gestão eficiente, eficaz e transparente, entre eles destaca-se a adequação das estruturas de controles internos (TRAVAGLIA e SÁ, 2017; CAPOVILLA et al., 2018).

O controle interno na administração pública brasileira se desenvolve junto ao planejamento e por isso a sua importância gozou de mais destaque, achando-se no meio dos mais relevantes princípios fundamentais que guiam a atividade pública e dispendo como finalidade da mesma forma, possibilitar melhores serviços públicos, observando os princípios de impessoalidade, legalidade, eficiência, publicidade e moralidade, estruturando os processos característicos da gestão pública, dificultando erros, fraudes e desperdícios (CARDIN et al., 2015).

Por conseguinte, os Controle Internos, se fazem necessários para dispor, para a sociedade, informações úteis para a transparência das contas públicas, estabelecer parâmetros a serem obedecidos, através da sua função de gerenciar os regulamentos internos e observar se a gestão pública tem obedecido a responsabilidade de prestação de contas dos seus resultados e assim, assegurar as melhores escolhas para o gestor no dispêndio dos bens de aquisição de modo que o poder público adquira economicidade e com o intento na qualidade do dispêndio, transparência e probidade administrativa, possibilitar a maestria de cada área do órgão no funcionamento de suas atividades (SOUSA e SILVA, 2019; CARDIN et al., 2015).

O estudo parte da seguinte questão problema: **Qual a percepção dos gestores sobre a maturidade e o funcionamento do sistema de controle no apoio à governança da Autarquia Educacional do Vale do São Francisco - AEVSF?**

Assim, o objetivo do estudo é: Analisar qual a percepção dos gestores sobre a maturidade e o funcionamento do sistema de controle no apoio à governança da Autarquia Educacional do Vale do São Francisco - AEVSF.

Considerando-se a relevância do papel desempenhado pelas entidades públicas à importância de que estas possuam de mecanismos internos confiáveis para a realização de sua missão, entender qual a percepção dos gestores quanto à maturidade das estruturas de controle interno enquanto instrumento de governança das instituições governamentais brasileiras é pertinente (CAPOVILLA et al., 2018). Nessa perspectiva, este trabalho apresenta como objetivo investigar a percepção dos gestores acerca da maturidade e o

desempenho do sistema de controle no auxílio à governança da Autarquia Educacional do Vale do São Francisco.

Destarte, a pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento da literatura sobre o tema à medida em que estudará a compreensão dos administradores da autarquia sobre o controle interno enquanto participantes da gestão. a pesquisa pode amparar setores de supervisão e controle da administração, que poderão incentivar o aprimoramento constante do sistema de controle interno das entidades governamentais através de técnicas de avaliação e comparação entre as instituições.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONTROLE INTERNO NO SETOR PÚBLICO**

Controlar, significa examinar, censurar, regradar ou organizar, ou seja, é dominar e vigiar algo, apurar a constância de algo de acordo com parâmetros pré-definidos (MARRARA, 2016). Controle interno entende-se como a ilustração de uma sucessão de normas indispensáveis para a garantia de boa performance das atividades e das situações problemáticas encontradas na gestão pública, colaborando para a evolução da qualidade do serviço público (SOUZA, MACIEL-LIMA e LUPI, 2018).

Para Capovilla et al. (2018) a definição de controle interno implica que o fundamento implícito à evolução abarca diversos requisitos de alavancagem da transformação, contendo: a estrutura organizacional; as políticas, processos e procedimentos; e as pessoas. É um procedimento integrado realizado pela direção e conjunto de funcionários, desenvolvido para encarar os riscos e proporcionar segurança satisfatória de que um dos seus objetivos que é o respeito às leis e regulamentos oportunos e protegidos os recursos para dificultar perdas, mau uso e danos será observado no alcance da missão da entidade (MAIOR, SOUZA e FREITAS, 2019).

Uma das funções básicas da administração, o controle interno trata-se de atos realizados com o intuito de que os objetivos e metas sejam logrados. É a reunião de metodologias de um processo que tem o intento de encarar os riscos e garantir garantia para que a instituição consiga atingir seus objetivos, entre

eles a observância das obrigações e accountability, obedecendo as legislações (SOUSA e SILVA, 2019).

Quando o conhecimento ocasionado pela fiscalização, acompanhamento, monitoramento, é acerca de uma situação ou realidade entende-se por controle de meio e como controle de resultado quando é acerca do conseguimento de um objetivo (MARRARA, 2016).

Para Cardin et al. (2015), encontram-se três formas de controle: preventivo, se realizado antes de ser executado o ato; concomitante; e, corretivo. Preventivo, na ocasião em que os protocolos e análises são determinadas previamente para que atinjam eficácia e produtivo; sucessivo, no momento em que a composição dos atos é acompanhada; e, corretivo, quando retificam-se os atos defeituosos ou ilegítimos (MARRARA, 2016). Constata-se que entre as formas de controle existe uma correspondência, em que estão interligadas como um ciclo, a fim de que seja melhor planejado, realizado, examinado e reparado quando necessário (CARDIN et al., 2015). Qualquer instrumento de controle achado na unidade/órgão/instituição, compete ao controle interno (MARRARA, 2016).

Os objetivos macros do controle interno são: garantir a autenticidade dos passivos; a proteção dos ativos contra roubos, perdas e desperdícios; proporcionar a eficiência operacional e estimular a aceitação das políticas internas (CARDIN et al., 2015).

Cardin et al. (2015) apontam que o papel basilar do controle interno em qualquer esfera de governo compõe-se em proteger a sociedade quanto à gestão dos recursos públicos, reprimindo desperdícios, erros ou excessos. Para os autores, equivale a um instrumento precioso a administração de gastos públicos e tem como função seguir a realização orçamentária de receitas ou despesas, concedendo contribuições ao gestor por meio de relatórios, das possíveis situações de deformidades ou aplicação inadequada dos recursos ou, seja qual for o incidente de malefício ao erário público.

Maior, Souza e Freitas (2019), defendem que os controles possuem o propósito de diminuir resultados negativos e garantir o gerenciamento dos bens públicos, permite entender sua utilidade seja no tocante a tomada de decisão seja para atenuar a corrupção, colaborando com a gestão patrimonial. Mediante o uso com excelência dos recursos e por intermédio serviços contínuos de



auditoria, os controles internos precisariam auxiliar a administração na obtenção dos seus objetivos (HELFENSTEIN, 2018).

O Sistema de Controle Interno (SCI) tem como atribuição o fornecimento de informação contábil relevante para toda a organização (em qualquer nível organizacional), principalmente os níveis gerenciais mais elevados nos métodos de tomada de decisão, aconselhando a presença de uma sequência de propriedades fundamentais quando estimando os graus de funcionalidade da informação, que consistem em: confiabilidade, temporal, relevância, verificabilidade, inteligibilidade e completa (MAIOR; SOUZA; FREITAS, 2019).

Segundo Cardin et al. (2015), para se obter eficácia, eficiência e efetividade, que são essenciais às atividades administrativas, é necessária uma ponderação acerca das estruturas de controles internos que precisarão ser colocados em prática. Na opinião dos autores, o controle interno tem de acompanhar, orientar e fiscalizar integralmente a administração operacional de todos os órgãos administrados direta e indiretamente, possibilitando a capacidade de julgamento ou recomendações acerca sua melhor prática de controle, à sua melhor eficiência, sua segurança, à sua economicidade, e acompanhamento.

Marrara (2016) manifesta que o controle inicia a correção, reorientação, reordenação, reparo através técnicas administrativas de convalidação, confirmação, anulação, revogação, cassação, àquilo percebido como insatisfatório, irregular ou que não atende aos parâmetros estabelecidos, por meio do conhecimento do alvo do controle. Segundo o autor, pode ser dividido como atos de fiscalização, quando está em concordância com à análise realizada quanto à autenticidade da ação estatal e revisão ou correção quando modificar ou extinguir qualquer norma administrativa por razão a ser garantida pelo administrado ou pela própria administração.

A finalidade basilar do controle interno trata-se do exercício do controle dos atos de uma gerência administrativa e a averiguação da conformidade desses atos aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência (CARDIN et al., 2015). Gozar de mecanismos internos confiáveis é essencial para que as entidades públicas consigam cumprir sua missão, como também é fundamental compreender o grau de maturidade dos sistemas de controle interno das organizações (CAPOVILLA et al., 2018).

Devido a importância da imprescindibilidade do acompanhamento, avaliação, auditoria e exame dos processos a fim de que se verifique a transparência, economicidade, eficiência e eficácia e com isso haja êxito no conseguimento do objetivo estabelecido, o controle interno é um instrumento de suporte aos gastos públicos (CARDIN et al., 2015). Dificulta perdas e danos auxiliando na fidedignidade das demonstrações contábeis na defesa dos ativos, auxiliando do mesmo modo, o conseguimento dos objetivos da instituição metas previstas e na colaboração para a transparência examinando a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas (SOUSA e SILVA, 2019).

Para Cardin et al. (2015) a relevância do controle na Administração Pública brasileira notabilizou-se por prosseguir junto ao planejamento, achando-se no meio dos princípios que norteiam a atividade pública e possuindo por finalidade da mesma forma propiciar obedecer ao princípio da eficiência, estruturando os procedimentos específicos à gestão pública, desviando-se dos erros, fraudes e desperdícios e, por conseguinte, oferecendo melhores serviços e empenho de ações para os cidadãos.

Capovilla et al. (2018), aponta que o controle interno tem como finalidade enfrentar situações com os riscos e fornecer segurança razoável, por parte da entidade, da realização eficaz das operações, da continuidade de preservação de seus ativos quanto à perda e mau uso, e da observância das obrigações de *accountability*, leis e regulamentos aos quais estiver submetida. O controle interno em conjunto com a economicidade, consegue atingir o objetivo estratégico de impedir a ocorrência ou tentativas de erros, desperdícios, excessos, condutas antieconômicas e fraudes (CARDIN et al., 2015).

Um sistema de controle bem implementado refreia o acontecimento de atos falhos, ajudando a eficiência no desenvolvimento da gestão, salvaguarda o exercício do gestor público quando é forte, operante, com servidores capacitados, pois torna difícil que aconteçam irregularidades e, portanto, suscita melhor utilização dos recursos públicos (CARDIN et al., 2015). Controle interno desempenha a função de atestar a legalidade e considerar os resultados, relativo à eficácia e eficiência da administração orçamentária, financeira e patrimonial nas instituições públicas (MAIOR, SOUZA e FREITAS, 2019).

Acima de tudo, controle interno tem que viabilizar informações que certifiquem transparência à administração da coisa pública ao cidadão, como

também de investigar a responsabilidade por parte dos agentes do Estado da prestação de contas dos resultados obtidos em consequência da atribuição e poder que a pessoa possui (SOUSA e SILVA, 2019).

Marrara (2016) indica que o controle interno é submetido a limites menos retesados de legalidade devido à sua imprescindibilidade, visto que nele, a fiscalização e a vigilância vão desde os atos administrativos quanto contratos e patrimônio ou bens estatais. O autor revela que no interior de cada ente estatal, tem se repetido com mais frequência a organização de órgãos especializados em controle interno e que atuam simultaneamente com os órgãos executórios. Desta maneira, defende ser possível a realização de atividades de controle prévio, concomitante ou posterior por órgãos especializados. Defende também que, com isso, o controlador possui maior distanciamento no tocante às funções administrativas e às pessoas controladas, como também há maior nível de tecnicidade e profissionalismo, pois são compostos por servidores atribuídos de expertise na função, já que os órgãos especializados de controle interno manifestam estrutura orgânica própria.

Para uma instituição pública, é fundamental a monitoração constante das tarefas executadas afim de manter-se voltada aos interesses da população, provida do mínimo de legitimidade e atenta à legalidade, durante toda a sua existência. Desta forma, o controle interno não depende de explícita previsão em lei, pois para a sua criação por ato normativo é suficiente para que tenha legalidade e validade jurídica (MARRARA, 2016).

Apesar de todos os avanços, o controle interno apresenta em diversas situações que permeiam as entidades estatais na atualidade brasileira, deficiências e falhas, como: a falta de especialização; os custos relacionados ao controle interno; o pouco distanciamento entre controlador e controlado; a impunidade ou sanções insuficientes; e o corporativismo; que fazem o controle da Administração Pública ser pouco efetivo posto que dificultam a atividade do controle e o êxito dos instrumentos legais desenvolvidos para o seu fim (MARRARA, 2016). Pode considerar-se para a definição dos níveis de independência dos controladores internos: cargo acessado através e concurso público; observância do estágio probatório e anuência para a constituição de cargos comissionados (HELFENSTEIN, 2018).

Em razão do enredamento do arbitramento do modelo de maturidade procurado e a percepção ainda preambular do estudo da evolução da maturidade dos fatores observados e hábil práxis de controle interno correlatas, decidiu-se por empregar uma escala com quatro níveis de maturidade, retratando estágios de um método de inserção de uma estrutura de controle interno nas organizações, com os subseqüentes identificadores: (0) Incipiente; (1) Inicial; (2) Em Formação; e (3) Estabelecido. Conforme observam-se os aspectos básicos para conseguir uma estrutura que acate os propósitos ilustrados no conceito de controle interno, justifica-se a utilização dessa escala para a verificação dos estágios de maturidade das estruturas de controle interno (CAPOVILLA et al., 2018).

O controle interno, segundo o modelo do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) - Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway*, é constituído por cinco aspectos: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento. Esses aspectos apresentam dezessete afirmações sobre o desempenho do controle interno (HELFENSTEIN, 2018).

## **2.2 MATURIDADE DO CONTROLE INTERNO**

Maturidade compreende-se como algo que alcançou a evolução plena dos procedimentos, completo, no tocante ao aperfeiçoamento. Também é entendida como a investigação e assimilação das razões do desempenho organizacional obtido, esquematizando os processos realizados com o intuito de corrigir ou prevenir o que prejudicar o aprimoramento dos procedimentos (SANTOS, 2019).

Para Capovilla et al. (2018) um modelo de maturidade é um utensílio eficaz para aferir a qualidade dos procedimentos das organizações, e é definido como um encadeamento de níveis de maturidade distintos que retrata uma trajetória de desenvolvimento progressivo antecipado, almejado ou característico de um grupo de objetos, expressando-se também como atributo de mutualidade no tocante às estruturas de controle interno e podendo ser designado quanto aos propósitos como descritivo, instrumento de reconhecimento para exame do estado atual das potencialidades dos itens considerados, segundo parâmetros

definidos; prescritivo, que possibilita a assimilação dos encaminhamentos de aperfeiçoamento para o alcance do padrão de maturidade pretendido; ou, comparativo, na ocasião em que permite a execução de benchmarking interno e externo.

A maturidade evidencia a capacidade administrativa das atividades e ações de uma entidade, quanto maior o nível de maturidade em uma organização, maior será a conexão dos custos, produtos e serviços apresentados do modo desejado. Conhecer qual o nível de maturidade do sistema de controle interno das entidades públicas é essencial, considerando-se a pertinência das atribuições que as organizações públicas realizam e a necessidade de confiabilidade que seus processos internos devem possuir para o desempenho da sua missão. (SANTOS, 2019).

O modelo de maturidade pode auxiliar o gestor público a entender, em ações para a efetivação, verificação e aperfeiçoamento as potencialidades presentes na sua estrutura de controle interno. Além de que pode amparar as esferas de supervisão e controle da administração pública, que através do benchmarking, obterão meios de incentivar a evolução constante das estruturas de controle interno das entidades do setor público (CAPOVILLA et al., 2018).

Santos (2019) sugere que os modelos de estágios de maturidade em entidades iniciam da premissa de que os estágios e níveis de progresso estabelecidos de modo inteligível, assim como administrado e regulado no decorrer do tempo, podem organizar os procedimentos das atividades. Além disso, indica que os modelos utilizam a definição de nível de maturidade que se diz respeito à verificação da efetividade ou da capacidade de executar um procedimento singular, detalhado em níveis de performance ou capacidade máxima no procedimento.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa quanto aos seus objetivos, classifica-se como pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva segundo Gil (2002) tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Quanto a abordagem caracteriza-se como qualitativa, pois segundo Marconi e Lakatos (2006), esta abordagem busca analisar e interpretar aspectos mais profundos do cotidiano, ao propor estudos e análises da complexidade das atividades humanas, sob do ponto de vista do pesquisador”.

A pesquisa qualitativa trabalha, acima de tudo, com textos, de onde partem os métodos de interpretação (FLICK, 2009).

Foi realizada pesquisa bibliográfica e documental para formulação da base conceitual no referencial teórico e para os demais procedimentos, utilizou-se de questionário estruturado, com questões objetivas, segundo a metodologia *survey*, sendo enviado a gestores da instituição formulário eletrônico *Google Forms*.

O universo da pesquisa equivale aos quatro componentes do corpo diretivo da autarquia (Presidente, Diretor Executivo, Diretora Administrativo/Financeiro e Diretora Acadêmica), somado aos nove coordenadores dos cursos de graduação da autarquia e ao responsável pelo setor de controle interno da entidade, resultando em x componentes. Resultando na amostra obtida pela pesquisa, que corresponde ao total de 14 (quatorze) respondentes e as questões foram elaboradas com base nas variáveis indicadas pelo estudo Capovilla et al. (2018).

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O Ambiente de Controle, segundo Capovilla et al. (2018), engloba a totalidade e os princípios éticos da entidade, os critérios que possibilitem à direção pôr em prática suas atribuições de supervisão, a estrutura institucional e a transmissão de autoridade e responsabilidade. Esta dimensão contém cinco subdimensões, baseadas nos princípios COSO de 1 (um) a 5 (cinco): Comprometimento com Integridade e Valores Éticos; Independência e Competência do Corpo Diretivo; Autoridades e Responsabilidades de Controle Interno; Atração, Desenvolvimento e Retenção de Indivíduos Competentes; e, Responsabilização pelo Desempenho:

##### **a) Comprometimentos com Integridade e Valores Éticos (Princípio COSO 1)**

No apurado das respostas às três questões direcionadas a este tema, foi encontrado que os respondentes apontam, a percepção de um nível de

maturidade em formação ou estabelecido, visto que as respostas de 50% (cinquenta por cento) dos interrogados indicam que tal requisito possui atendimento mediano na instituição, enquanto 38% (trinta e oito por cento) assinalaram perceber o total acolhimento por parte da entidade a esta subdimensão e apenas 12% (doze por cento) acreditam que a FACAPE não acata este item.

Desta forma compreende-se que a organização: possui padrões de conduta próprios, para gerentes, componentes do corpo diretivo e funcionários de atribuições relevantes para a execução dos objetivos da instituição, com determinações gerais, cabíveis a qualquer empregado e possivelmente, até para terceiros, sendo requisitados quanto a esses, através de contrato ou acordo de nível de serviço; as práticas de propagação dos parâmetros de conduta e conteúdos relacionados a ética e valores são planejadas, compreendendo treinamento presencial e atividades para sensibilizar por meios de canais de comunicação, além de por vezes, incorporarem a sensibilização de parceiros e terceirizados; e, que há procedimento formal para a análise do gerenciamento da ética na instituição e apuração dos desvios de conduta e oferecimento de canal de comunicação para o recebimento de denúncias anônimas, por meio da Comissão de Ética constituída pela instituição, e possivelmente, periodicidade na execução de auditoria de ética estabelecida por política de instituição e conduzida por meio da auditoria interna ou auditor independente ou externa.

#### **b) A Independência e Competência do Corpo Diretivo (Princípio COSO 2)**

Essa subdimensão é percebida como pelo controle interno respondente, como um item incipiente, ou seja, como um local onde não se encontra políticas de investigação acerca dos antecedentes dos componentes do corpo diretivo da entidade e ainda, não se encontra determinação de critérios de competências para os membros do corpo diretivo da instituição. Para os coordenadores de curso a compreensão é diferente, visto que cerca de 59% (cinquenta e nove por cento) dos respondentes que desempenham essa função apontaram haver políticas que designam a ação de processos de investigação prévia sobre a vida e confirmação da independência e competência dos que pleiteiam constituir o corpo diretivo, bem como de que por vezes a instituição faz exigências para que

esses membros possuam conhecimentos especializados, conforme as necessidades de controle.

**c) Autoridades e Responsabilidades de Controle Interno (Princípio COSO 3)**

Quanto a essa subdimensão, todos os grupos respondentes indicaram que a organização tem esse item estabelecido em seu controle, isto é, há determinação dos critérios de aptidões específicas para os mais altos cargos gestores, e ainda, determinação das autoridades e incumbências de controle interno para os funcionários e terceirizados consideráveis para a execução dos objetivos da organização.

**d) Atração, Desenvolvimento e Retenção de Indivíduo Competente (Princípio COSO 4)**

A análise da resposta geral e a realizada por segmentação de cada grupo participante da pesquisa indica que a instituição não detém um programa de aprimoramento de habilidades para os seus funcionários, ou o possui em sua fase inicial, relativo à essa subdimensão.

**e) Responsabilização pelo Desempenho (Princípio COSO 5)**

Constatou-se que 61% (sessenta e um por cento) dos participantes da pesquisa observam essa subdimensão como ainda em formação inicial ou até então não está estabelecido, a avaliação da conduta ética ou da produtividade dos funcionários; a verificação de desempenho dos funcionários, inclusive da alta gerência; não há fixação de metas de desempenho para as unidades ou subunidades organizacionais, como também em grau de instituição; não há gratificação ou medida punitiva de natureza administrativo e disciplinar; e, a apreciação de desempenho possivelmente não é realizada semestralmente ou anualmente.

Em síntese, a primeira dimensão mostra que a instituição demonstra ter definido de modo satisfatório quais as Autoridades e responsabilidades de controle interno. Quanto ao Comprometimento com integridade e valores éticos como também à Independência e competência do corpo diretivo a compreensão conseguida demonstra que essas subdimensões situam-se em estados de implantação aproximados, na medida em que metade dos respondentes assinalaram entenderem o seu andamento inicial ou em formação, e cerca de trinta por cento ou mais, assinalarem que constataam essas subdimensões



totalmente estabelecidas. Por outro lado, no tocante aos itens: Responsabilização pelo desempenho e a Atração, desenvolvimento e retenção de indivíduos competentes, a instituição manifesta aos participantes da pesquisa que grande parte do atendimento ainda se encontra incipiente, visto ser essa a opção de aproximadamente quarenta por cento dos respondentes, e em formação ou em estágio inicial para os sessenta por cento restante.

As respostas obtidas acerca do Ambiente de Controle da FACAPE indicam que existem três subdimensões em estágio de formação ou totalmente estabelecido, de modo que em relação ao que deve estar determinado quanto à estruturação de atribuições e independência das autoridades e atenção aos valores éticos. Porém expressam também que é necessária maior diligência no que diz respeito ao trato com os seus funcionários, seja na observância do desempenho, seja em ações voltadas à promoção e desenvolvimento.

A segunda dimensão analisada: Avaliação de Riscos, é compreendida por Capovilla et al. (2018) como um procedimento dinâmico e participativo, realizado para reconhecer e mensurar os riscos para a materialização dos objetivos da instituição. O questionário abordou perguntas direcionadas às subdimensões: Especificação de Objetivos (Princípio COSO 6) e Identificação, análise e resposta aos riscos (Princípios COSO 7, 8 e 9).

#### **f) Especificação de objetivos (Princípio COSO 6)**

Sobre Especificação de objetivos, constatou-se compreensão diversificada. Para a maioria (representada por 38,57%), a entidade atende totalmente ao estabelecimento formal da especificação de objetivos desde processos de definição, reavaliação, formulação com envolvimento de partes integradas, cronograma, orçamento, definição de atividades dos processos relevantes para a sua execução, bem como objetivos de conformidade e de comunicação. Porcentagem parecida (32, 86%) manifestou entender que esta subdimensão está em estágio inicial ou em formação, isto é, para esses os objetivos e o seu planejamento de execução são definidos sem processos formalmente estabelecidos.

Cabe destacar neste quesito que 50% (cinquenta por cento) dos respondentes informaram haver processos para a definição de objetivos, enquanto cerca de 43% (quarenta e três por cento) assinalou a incipiência na realização destes procedimentos. Quanto à definição dos participantes do processo de formulação de objetivos e à definição dos tipos de objetivos, a maioria indica que a instituição tem implantado tais sistemas, porém quando relativo à definição de níveis organizações nos objetivos e à mensuração dos objetivos da entidade, as respostas indicam a fase embrionária ou em desenvolvimento na qual se encontram.

**g) Identificação, análise e resposta aos riscos (Princípio COSO 7, 8 e 9)**

No que diz respeito à Identificação, análise e respostas aos riscos merece destaque o fato de que todas as respostas comunicam a assimilação de que a avaliação de riscos se situa em etapas incipientes e de desenvolvimento, visto que para todas as perguntas o apurado teve a mesma percentagem, cerca de 43% (quarenta e três por cento) indicou a opção de não atendimento à observância de processos, definição dos participantes do processo, dos fatores que devem ser considerados e dos níveis organizacionais na avaliação de riscos.

Ao passo que para 57% (cinquenta e sete por cento) enxergam que tais processos são realizados na FACAPE, porém modo ainda não estabelecido formalmente de forma que precisa evoluir para melhor contribuir para a governança de modo mais efetivo oferecendo avaliação de riscos em nível de entidade com o estabelecimento de processos de avaliação e reavaliação de riscos, participação de auditor ou especialista externo à entidade no processo de avaliação de riscos que venha a incluir até o risco de fraude.

Atividades de Controle é identificado como uma reunião de ações, determinadas através de políticas e processos, que auxiliam a salvaguardar a observância das diretrizes da administração a fim de reagir aos riscos à execução dos objetivos da entidade (CAPOVILLA et al., 2018). No questionário as perguntas tratavam das subdimensões: Projeto de Controles para Mitigação de Riscos (Princípio COSO 10), Políticas para a Implantação de Controles

(Princípio COSO 12) e Projeto de Controle sobre a Tecnologia (Princípio COSO 11).

#### **h) Projeto de Controles para Mitigação de Riscos (Princípio COSO 10)**

A verificação das respostas às quatro questões direcionadas a este tema, demonstraram de maneira geral, que os gestores o observam como um elemento que está em desenvolvimento na medida em que aproximadamente 43% (quarenta e três por cento) apontaram o atendimento parcial da instituição às questões levantadas e porcentagem parecida indica que esse componente se apresenta de modo incipiente.

Nesta subdimensão vale ressaltar que a percepção dos respondentes de que os processos para a representação fidedigna da informação contábil-financeira, para a maioria, encontram-se formalmente estabelecidos para realizar a harmonização entre as informações protocoladas no sistema de contabilidade e outros sistemas.

Em contrapartida, os outros três questionamentos revelam o início e formação de atividades de controle como confecção de matriz de riscos e controles, atividades de controle com a inclusão de infraestrutura de tecnologia que disponibiliza apoio ao funcionamento dos controles (observando padrões de exemplares fornecidos pela entidade) e a identificação por meio da entidade de processos, políticas e procedimentos importantes para a execução dos objetivos que não suportam o afastamento de funções apropriada e prepara atividades de controle alternativas (CAPOVILLA et al., 2018).

#### **i) Políticas para a Implantação de Controles (Princípio COSO 12)**

Para cerca de 65% (sessenta e cinco por cento) dos gestores situa-se entre a elaboração das políticas e procedimentos para determinação das atribuições e orientação da implantação dos controles dos processos relevantes para a execução dos objetivos da organização, e a especificação da tempestividade na realização dos controles, as ações corretivas e o grau de competência e autoridade fundamental para a realização apropriada por meio de política e procedimentos, ou seja, está na etapa inicial e/ou desenvolvimento (CAPOVILLA et al., 2018).

**j) Projeto de Controles sobre a Tecnologia (Princípio COSO 11)**

Em relação ao Projeto de Controles sobre a Tecnologia a pesquisa revelou que quase metade dos respondentes constatam a ausência de identificação do emprego de computação do usuário final nos procedimentos, políticas e processos importantes para a execução dos objetivos da instituição. Aproximadamente 58% (cinquenta e oito por cento) das respostas a essa subdimensão comunicam a formação inicial de políticas de segurança de TI e possivelmente, a instituição adota um ciclo de vida de aperfeiçoamento de sistemas completo ou ainda possui somente processos formais e estabelecidos que voltados para a gestão de configuração e modificação da infraestrutura de TI (CAPOVILLA et al., 2018).

A quarta dimensão: Informação e Comunicação é identificada através da produção, consecução e repartição de informações importantes e de qualidade, baseado em fontes internas e externas, de modo constante e participativa, a fim de dar sustento ao desempenho do controle interno. Essa dimensão possui como subdimensões: processos de informação da entidade e processos de comunicação da entidade.

**k) Processos de Informação da Entidade (Princípio COSO 13)**

As respostas obtidas para o questionamento desta subdimensão indicam o princípio e constituição do processo de formalmente estabelecer para identificar, produzir, documentar, coletar, tratar, armazenar, processar e descartar os materiais e as informações ou necessidades de informações que auxiliam o desempenho do controle interno da entidade. Para cerca de 36% (trinta e seis por cento) a FACAPE apresenta-se incipiente quanto a este componente.

**l) Processos de Comunicação da Entidade (Princípio COSO 14 e 15)**

Os gestores divergem na percepção da subdimensão ilustrada na figura acima. Enquanto cerca de 43% (quarenta e três por cento) apontam o atendimento total da entidade à existência de análises dos processos de comunicação interna e externa informações que auxiliam o desempenho do controle interno da entidade. Para cerca de 36% (trinta e seis por cento) a FACAPE apresenta-se incipiente quanto a este componente, isto é, não

evidencia análise dos processos de comunicação interna e externa (CAPOVILLA et al., 2018).

A dimensão Monitoramento é designado pela execução de avaliações constantes e avaliações reservadas para averiguar se cada uma das cinco dimensões de controle interno existe e em funcionamento. A última dimensão possui duas subdimensões: atividades de monitoramento da estrutura de controle interno e avaliação e comunicação de deficiências de controle interno.

#### **m) Atividades de Monitoramento da Estrutura de Controle Interno (Princípio COSO 16)**

Esta subdimensão apresenta a informação de que o total de quase 97% (noventa e sete por cento) dos entrevistados compreendem que o monitoramento contínuo e as avaliações avulsas, são itens que devem ter mais ações para a implantação visto o resultado obtido através da pesquisa. Ressalta-se que nas duas questões a quantidade de respostas às opções não atende e atende parcialmente foram utilizadas quase que na mesma proporção, o que torna os seus resultados tão próximos. Desta forma, compreende-se que a documentação das atividades de monitoramento, as avaliações avulsas da disposição do controle interno, localizam-se em fase inicial e em formação.

#### **n) Avaliação e Comunicação de Deficiências de Controle Interno (Princípio COSO 17)**

Os respondentes demonstram o entendimento de que a comunicação das deficiências do controle interno e acompanhamento das ações corretivas estão em estágio embrionário e também em desenvolvimento. Para aproximadamente 43% (quarenta e três por cento) não há políticas e processos orientados à comunicação das deficiências de controle interno e observância das ações corretivas. E 50% (cinquenta por cento) identifica que a entidade está em elaboração de processos formalmente estabelecidos para observar as ações corretivas para as deficiências constatadas nos controles internos.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Constatou-se através da análise realizada, que se conseguiu verificar os estágios do controle interno na autarquia, segundo a percepção dos gestores, à

qual apontou que de modo geral, todas as dimensões do nível de maturidade do controle interno propostas por Capovilla et al. (2018) situam-se em formação. Desta forma, verificou-se também que poderão ser adotadas melhorias em diversas áreas do sistema de controle interno da instituição, para que se obtenha delas o apoio apropriado para o melhor funcionamento da entidade e aproveitamento dos seus recursos.

Percebeu-se também que merece destaque observar que as dimensões de controle estudadas apresentaram respostas diversificadas em suas subdimensões, demonstrando que ainda que o apanhado geral aponte desenvolvimento razoável, é necessário que se detenha atenção à diferença de estágios em subdimensões para se alcançar resultados uniformes na efetividade do controle interno enquanto suporte à governança.

Verificou-se que o estudo disponibilizou informações que poderão possibilitar aos administradores planejar ações para a obtenção de uma governança exitosa ao desenvolver o melhor aproveitamento dos seus recursos por meio da aplicabilidade dos seus princípios que são executados também em sistemas de controle interno.

As respostas obtidas através do questionário aplicado revelaram que o entendimento dos gestores é de que o Ambiente de Controle está em adiantado desenvolvimento no que concerne a Comprometimento com integridade e valores éticos; Independência e competência do corpo diretivo e Autoridades e responsabilidades de controle interno, porém a situação é diferente quando refere-se a Atração, desenvolvimento e retenção de indivíduos competentes e Responsabilização pelo desempenho que estão em fases iniciais de desenvolvimento. A dimensão Avaliação de Riscos apresenta resultado que requer atenção, visto que a subdimensão Especificação de objetivos mostrou haver dois itens em estágio avançado de formação, dois em fase inicial e um com resultado inconclusivo, e que no tocante a Identificação, análise e respostas aos riscos, as respostas são unânimes em apontar o estágio inicial da formação desta subdimensão. As dimensões Atividades de Controle, Informação e Comunicação e a última, Monitoramento, mostraram resultados parecidos com a maioria das respostas indicando estágio inicial de formação dos itens de controle perguntados, cabendo ressalva apenas em um item da subdimensão

Projeto de controles para mitigação de riscos (dimensão Atividades de Controle) e para a subdimensão Processos de comunicação da entidade (dimensão Informação e Comunicação), que em sua maioria indicaram o atendimento total da instituição à fase de estabelecimento destes componentes.

O estudo tem limitações relevantes quanto ao tamanho da amostra, dado que por ser reduzido, possibilita a análise somente dos resultados identificados para a população específica: diretores, coordenadores de curso e funcionários do controle interno. Outra limitação é o fato da única fonte para a obtenção dos dados a serem analisados ter sido o questionário objetivo, respondido de modo online, de modo que não foram utilizados outros mecanismos como a análise de documentos ou a realização de entrevistas presenciais.

O seguinte trabalho pode desdobrar-se em: Analisar a efetividade do controle interno como apoio a governança em outras entidades públicas; Estudar qual a percepção de todos os colaboradores da autarquia sobre a importância do sistema de controle para a instituição; Qual (is) o(s) impacto(s) que cada dimensão do controle interno, sugerida por Capovilla et al. (2018), pode(m) causar, individualmente, nos resultados das instituições públicas; e, Quais as ações de melhoramento dos sistemas de controle interno adotadas pelos gestores de instituições educacionais no desempenho de suas atribuições.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, E. N. C.; CARDOZO, M. A.; VICENTE, E. F. R. OS impactos da implementação de controles internos, auditoria e *compliance* no controle e prevenção à lavagem de dinheiro no Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 31, n. 3, p. 23-35, 2012.

CARDIN, S. A.; GUIMARAES, F. R. F. B.; BARBOSA, M. V.; MONTEIRO, A. de S.; LOPES, P. de L. Controle interno na administração pública como ferramenta para economicidade de processos. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12. 2015. Resende/RJ.

CAPOVILLA, R. A.; GONÇALVES, R. de S.; DANTAS, J. A.; OLIVEIRA, A. B. S. Modelo de maturidade de estruturas de controle interno em organizações governamentais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n. 2, p. 267-289, 2018.

FARIA, F. de A.; MAÇADA, A. C. G.; KUMAR, K. Modelo estrutural de governança da informação para bancos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 1, p. 79-95, 2017.

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. 3 ed. Flick, Uwe. Porto Alegre: artmed, 2009 GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008. 200 p.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002

HELFENSTEIN, R. Independência e qualidade do controle interno no setor público. **Pensar contábil**, v. 21, n. 75, p. 28-41, 2019.

FALEIROS JÚNIOR, J. L. de M.; MIGLIAVACCA, V. F. A parametrização das políticas de *compliance* na administração pública: uma análise dos mecanismos de governança definidos pelo Decreto 9. 203/2017. **Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**, v. 32, n. 01, p. 56-70, 30 abr. 2020.

MAIOR, G. de S.; SOUZA, F. G de.; FREITAS, M. A. L. de.; Influência do controle interno no desempenho da gestão municipal: uma análise nas capitais brasileiras. 13 f. *In: X Congresso de Administração e Contabilidade – AdCont2019*, Rio de Janeiro, RJ, 2019.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRARA, T. Controle interno da administração pública: suas facetas e seus inimigos. *In: Controles da administração e judicialização de políticas públicas*. São Paulo: Almedina, 2016. p. 45-65.

OLIVEIRA, A. G. de; PISA, B. J. IGov: índice de avaliação da governança pública – instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015.

RAMOS, S. S.; VIEIRA, K. M.; PARABONI, A. L. Governança Corporativa em Organizações Públicas: Aplicação do Limpe na Mesorregião Centro-Ocidental Rio-Grandense. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 2017.

SANTOS, C. J. dos. **O controle interno na gestão pública municipal: um estudo multicaso em municípios de pequeno porte do estado de Goiás**. 2019. 127 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional). Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, Catalão, 2019.

SAUERBRONN, F. F. Governança Pública em Saúde Pós-Reforma Gerencial no Brasil: Reconciliando Perspectivas para uma Análise Multinível. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 3, p. 148-158, 3 jul. 2017.

SILVA, R. M. da.; SENNA, E. T. P.; LIMA JUNIOR, O. F. Governança pública: dimensões e atributos de desempenho aplicados à governança de plataformas logísticas. **Revista Alcance**, v. 21, n. 1, p. 98-125, 2014.



SILVEIRA, A. C.; PELZL, P. C. L.; LOPES, J. C. de J.; SANTOS, P. da S. Governança pública nas universidades federais: uma análise bibliométrica. *In: XX SEMEAD – Seminários em Administração*, 2017. São Paulo/SP.

SOUSA, W. O. de.; SILVA, A. C. da. **Controle interno na administração pública como processo de accountability**. 2019. 18 f. Dissertação (Graduação em Ciências contábeis). UniEVANGÉLICA – GO. Centro universitário de Anápolis, Anápolis, 2019.

SOUZA, S. R.; MACIEL-LIMA, S.; LUPI, A. L. P. B. Aplicabilidade do *compliance* na administração pública em face ao momento político atual brasileiro, v. 01, n. 24, p.1-22, 2018.

TOMAZETI, R. S.; COSTA, C. D. da S.; SOUZA, R. de; GOLDENSTEIN, A. I. B. de A. A importância do *compliance* de acordo com a Lei Anticorrupção. **Anais do EVINCI-UniBrasil**, v. 2, n. 2, p. 297-310, 2016.

TRAVAGLIA, K. R.; SÁ, L. F. V. N. de. Fortalecimento da governança: uma agenda contemporânea para o setor público brasileiro. **Revista Controle**, v. 15, n. 1, p. 22-53, 2017.

## UBERIZAÇÃO DO TRABALHO E O PROCESSO DA CONVERGÊNCIA DA REGIÃO DE CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM

### *WORK UBERIZATION AND THE CONVERGENCE PROCESS OF THE CACHOEIRO REGION OF ITAPEMIRIM*

Flávia de Paiva Laignier<sup>21</sup>  
Gabriel Donatel Marin<sup>22</sup>  
Railane da Silva Pacheco<sup>23</sup>  
Renan Ferreira da Silva<sup>24</sup>

#### **RESUMO**

O objetivo deste artigo é analisar a precarização do trabalho, em especial no tocante à uberização, problematizando fatores como precarização do trabalho, uberização, pandemia Covid-19. Tomando como base trabalhadores informais da cidade de Cachoeiro de Itapemirim (ES), por meio de uma pesquisa de campo, de uma análise qualitativa e quantitativa, desenvolvida mediante chegas-se aos objetivos pretendidos, verificando fatores subjetivos. Conclui-se ao final pela confirmação da problemática de aprofundamento da uberização do trabalho, bem como colocando esta como um fator negativo em curto e longo prazo para a economia do país, confirmando através da percepção de trabalhadores uberizados consultados, sobre essa mudança na lógica de trabalho e sua complexidade no contexto pandêmico.

**Palavras-chave:** Pandêmico; Uberização; Trabalho; Precarização.

#### **ABSTRACT**

The aim of this article is to analyze the precariousness of work, especially with regard to uberization, problematizing factors such as precariousness of work, uberization, and the Covid-19 pandemic. Based on informal workers from the city of Cachoeiro de Itapemirim (ES), through a field research, a qualitative and quantitative analysis, developed through the intended objectives, checking subjective factors. In the end, we conclude by confirming the problem of deepening the uberization of work, as well as placing this as a negative factor in the short and long term for the country's economy, confirming, through the perception of consulted uberized workers, about this change in the logic of work and its complexity in the pandemic context.

**Keywords:** Pandemic; Uberization; Work; precariousness.

**Sumário:** 1 Introdução. 2 Referencial teórico. 3 Metodologia. 4 resultados. 5 Considerações Finais. Referências.

---

<sup>21</sup> Graduanda em Ciências Contábeis FACCACI

<sup>22</sup> Graduando em Ciências Contábeis FACCACI

<sup>23</sup> Graduanda em Ciências Contábeis FACCACI

<sup>24</sup> Doutorando em Administração e Ciências Contábeis FACCACI

## INTRODUÇÃO

Trabalhadores formalmente empregados, estava em torno de 53% no ano de 1991, enquanto que em 2000 esse número caiu para 45%. Do outro lado, a quantidade de trabalhadores informais e autônomos, correspondia a 37,8% em 1990, em 2000 aumentou para 50,8% (COSTA, 2010).

Segundo Neri; Fontes (2000, p. 38) nenhum segmento contribui mais para a pobreza brasileira do que o setor informal cerca de 51,3% dos pobres brasileiros estão em famílias chefiadas por indivíduos ocupados no segmento informal". O autor critica a direção do debate social brasileiro, que, "ao focar excessivamente o desemprego metropolitano, exclui o pobre. Este não pode se dar ao luxo de ficar buscando emprego, pobre cai na informalidade.

O objetivo deste texto é evidenciar os efeitos da precarização do trabalho, em especial, da uberização do trabalho no contexto da pandemia de COVID -19, uma forma de reestruturação do capital que mantém o trabalhador brasileiro na informalidade, isso fomenta o surgimento de novos empregos, por outro lado diminuindo os postos de trabalho formais, visando analisar, por fim, os efeitos desse processo para a economia atual, tomando como base de pesquisa a região de Cachoeiro de Itapemirim (ES).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, em 30 de janeiro de 2020, que o surto da doença Covid-19, causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), constitui emergência de saúde pública de importância internacional, o mais alto nível de alerta da OMS, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. Em 11 de março de 2020, a Covid19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia, em uma coletiva de imprensa, pelo diretor-geral da OMS, *Tedros Adhanom Ghebreyesus* (OPAS, 2021).

Este artigo estrutura-se em um referencial teórico, metodologia, discussão de resultados e considerações finais, sobre a análise realizada, com enfoque em artigos, revistas, notícias e outras fontes atualizadas sobre o tema. O referencial traz em separado os conceitos necessários a compreensão do tema e dos objetivos citados anteriormente.

A discussão do tema preocupa-se em correlacionar as variáveis citadas, problematizando o fenômeno da precarização do trabalho e da uberização com o contexto pandêmico atual, visando demonstrar como essa lógica foi

privilegiada e aprofundada no contexto pandêmico e as consequências desses processos, aliados à outras questões para a economia do país, bem como confirma o aprofundamento da uberização do trabalho a partir das vivências de trabalhadores que vivem sob esse regime (ANTUNES, 2020; BITTENCOURT, 2020).

A metodologia utilizada inicia com a análise subjetiva dos fatores em estudo e utiliza-se posteriormente de pesquisa quantitativa, com recorte localizado, para confirmar a problemática em estudo. A justificativa dessa pesquisa é contribuir para a discussão dessa temática, trazendo um enfoque para os efeitos à economia do país, levando em consideração que durante a pesquisa autoral houve uma dificuldade em encontrar material com tal direcionamento. Portanto, contribuindo com a produção de material nesse sentido, visa-se fomentar novos estudos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO MODERNIZAÇÃO DO TRABALHO NO BRASIL E PRECARIZAÇÃO**

Em 09 de fevereiro de 2017, o PL nº 6.787/16 passou a conter a proposta de alteração de mais de 200 artigos do diploma celetista, a qual foi aprovada pela Câmara dos Deputados. Seguindo o trâmite ordinário de aprovação de leis ordinárias, o PL em questão foi remetido ao Senado Federal e lá foi designado como PLC nº 38/17, tendo sido aprovado e sancionado pelo governo em 13/07/2017, sem modificações da última alteração proposta pela Câmara. No dia seguinte, a Lei nº 13.467/17 foi publicada e entrou em vigor em 11 de novembro de 2017, no governo Michel Temer (MDB). Aprofundou-se um processo denominado no Brasil de “precarização das condições de trabalho”, esse fenômeno ensejou uma série de lógicas direta e indiretamente, por meio de mudanças legislativas e políticas a modernização do modo de se trabalhar no

Diretamente, por meio da reforma trabalhista legislativa, foram flexibilizados vários direitos historicamente conseguidos pelos trabalhadores e legalizados institutos como os da terceirização, do teletrabalho e do trabalho em horários intermitentes. Em paralelo, indiretamente, outras problemáticas se somaram ao panorama em questão, a principal delas é a uberização do trabalho ou ainda a chamada “economia compartilhada”, *crowdworker*, que é considerada

um modelo ascendente que pode mudar o capitalismo como é visto em nosso tempo.

Se tais processos já se encontram em ascensão, subitamente um outro fator adicional se colocou nas vidas dos brasileiros, uma pandemia global, advinda de uma mutação em uma cepa de “corona vírus”, agora denominada de SARS-CoV-2 se alastrou da China por todo o mundo, desencadeando um surto global

A alta virulência desse vírus obrigou as autoridades sanitárias internacionais e os Estados a tomarem medidas de enfrentamento à doença para barrar a disseminação do vírus e diminuir seus impactos, o que dentre outras medidas culminou no isolamento social em massa, impedindo as pessoas de transitarem livremente e, em especial, irem aos seus trabalhos longe de casa, como é a realidade da maior parte da sociedade. No Brasil não foi diferente, assim desde o mês de Março de 2020 o país se encontra implementando o isolamento social por meio do controle do ministério da saúde em parceria com os estados membros em um processo que vem sendo revertido gradativamente com os avanços no campo da saúde (JORGE NETO; CAVALCANTE; WENZEL, 2020).

O que ocorre é que a economia do país sofre um arrocho por conta de uma junção de fatores em duas frentes, uma internacional que leva em consideração o “efeito dominó” da crise de países desenvolvidos e de países consumidores e, em paralelo, a junção de fatores no cenário nacional tendo o fator “emprego” e “mercado de trabalho” como relevante nesse processo (MUNOZ, 2020).

A diminuição de postos de trabalho formais, alto índice de desemprego e outros fatores é maléfica para a economia do país e cria problemáticos como a uberização para atender demandas do mercado da crise pandêmica.

## **PLATAFORMAS DIGITAIS DE TRABALHO E UBERIZAÇÃO**

Na contemporaneidade, em sequência, com os direitos trabalhistas consolidados, no caso do Brasil, em dispositivos como a própria carta magna, a consolidação das leis trabalhistas, bem como leis infraconstitucionais, a tecnologia ensejou o que os estudiosos entendem como 4ª etapa da revolução

industrial inserida gradualmente desde a popularização dos aparelhos móveis até que esses se tornassem bens individuais indispensáveis na rotina dos lares e empresas (Ibidem).

A partir daí, por meio da tecnologia de transmissão de dados, surgiram plataformas comerciais que passaram a explorar atividades de trabalho humano de diversas formas, podendo-se citar como exemplo os aplicativos que se utilizam da sistemática P2P (ponto a ponto) que interliga dispositivos, garantindo a comunicabilidade por meio de aplicativos entre emissor e receptor (GAIA, 2019).

Das considerações retro surge o conceito de plataformas digitais que são aplicativos conectados à “web” (ponto a ponto), otimizados para dispositivos móveis, que criam um ambiente confiável de conexão entre consumidores e prestadores de serviços. Essa lógica, por sua vez, consiste em um tripé que possui três componentes, uma empresa digital (*Digital matching firm*) que conforme dito anteriormente fornece confiabilidade, tecnologia necessária e gestão financeira para sustentar a continuidade dos serviços, a plataforma funciona como mediadora, um consumidor que compra ou solicita serviço por meio de aplicativo em seu celular e um prestador de serviço que trabalha desenvolvendo a atividade ou serviço contratado por conta própria, com flexibilidade de horário, precisando produzir ou executar tarefas para auferir renda (SILVA; CECATO, 2017).

Ainda conforme os mesmos autores essas transações atualmente movimentam milhões em um sistema econômico, sendo estas o foco no mercado, criando e expandindo mercados de atuação de bens e serviços. As redes de multidões que no tange ao pessoal que forma a força de trabalho ao invés de configurarem-se em corporações ou trabalhos hierarquizados criam modelo de multidões de prestadores de serviços de forma descentralizada e com viés aparentemente horizontal e não vertical (não há hierarquia nas relações) (Ibidem).

Confusão entre pessoal e profissional, que mais uma vez com relação aos colaboradores cria uma lógica que confunde o que de fato são as atividades realizadas, a exemplo das plataformas de “carona compartilhada” que na verdade sustentam um mercado de serviço de circulação de pessoas, prestando serviço de transporte; e por último a confusão entre trabalho permanente e

trabalho eventual ou casual (ou ainda entre trabalho e lazer) flexibilizando o comprometimento temporal do colaborador (Ibidem).

O advento e sucesso dessas plataformas digitais tem influenciado o trabalho em todo o globo, no Brasil não seria diferente, desde sua chegada essas empresas tem mudado a forma como muitas pessoas laboram no país, saindo da lógica de emprego formal e tornando-se “*freelancers*” em um sistema que precariza as relações de trabalho, como ora explicado, não sendo esta, contudo, a única forma de precarização vista na atualidade.

A uberização, por sua vez, consiste nas relações de trabalho nada mais é do que a própria fase atual das relações de trabalho, correlacionada ainda com termos como economia colaborativa, também conhecidos como “*crowdworkers*”, trabalho presumidor, trabalho uberizado, etc (ANTUNES, 2020).

Durante a presente análise percebe-se que diversos estudiosos jurídicos atuais se esforçam para produzir conteúdo científico acerca da problemática em estudo. Os questionamentos estão centrados em questões relacionadas ao eventual vínculo empregatício entre as partes já citada (empresa gestora de plataforma digital e colaborador de tumulto).

Em suma, percebe-se que desde o marco da ascensão da plataforma “Uber” tal modelo de negócio se expande exponencialmente, com cada vez mais colaboradores (também chamados de *crowdworkers*), assim como maior movimentação de capital. Além das empresas citadas várias empresas no âmbito nacional passam a se utilizar de tal modelo (ANTUNES, 2020).

Em tese, as relações de trabalho devem ser regidas pelas leis trabalhistas desde que preencham os requisitos configuradores da relação de emprego, por força do artigo 6º da CLT, nesse sentido todas as relações dentro desse espectro percebem os mesmos direitos e deveres, assim como são regidas pelos mesmos princípios.

## **PANDEMIA DE COVID-19**

No fim de 2019 e início ano de 2020 o mundo se viu pego de surpresa por um vírus alta virulência, morbidade e potencialmente capaz de gerar uma pandemia, um coronavírus que há pouco era considerado um patógeno irrelevante.

Tal doença rapidamente tornou-se uma pandemia global, variando de país para país em uma letalidade entre 3,8% e 8,3%, levando até países de primeiro mundo ao colapso do sistema de saúde, obrigando as pessoas a ficarem em quarentena, parando a economia global, mudando a rotina de trabalho e vida social, dentre outras questões em vista de que o trânsito de pessoas facilita o contágio da doença que se dissemina através do ar (Ibidem).

Em 11 de março de 2020, a OMS caracterizou a doença em comento como pandemia, o mais alto nível de alerta da organização, nesse mesmo mês pelo menos 198 (cento e noventa e oito) países registravam casos da doença. Até junho desse mesmo ano praticamente todos os países do globo, com exceção de poucos países africanos, já têm casos de COVID-19. O número de casos no mês de junho de 2020 já chega a 7.410.510 (sete milhões quatrocentos e dez mil quinhentas e dez) pessoas infectadas (OMS, 2020).

Temendo a contaminação generalizada, os estados membros se obrigaram a submeter a população a meses de isolamento social (quarentena), não apenas os doentes e pessoas com comorbidades de risco, mas também os trabalhadores responsáveis pela manutenção do modelo econômico atual, mesmo com o lobby dos grandes empresários e contra alas do governo federal que minimizam o perigo da pandemia global. O que ocorre é que a manutenção da quarentena e fechamento do comércio, com exceção das atividades essenciais, mesmo que por vezes em períodos intermitentes, vai de contra o modelo liberal e é um prenúncio de uma crise econômica futura à nível global e nacional (BITTENCOURT, 2020).

## **IMPACTOS DA COVID-19 NA ECONOMIA DO BRASIL**

Aliada à pandemia, as situações de informalidade e compartilhamento de economia aprofundam desigualdade e exploração de classe em lógicas que se afastam do trabalho formal e visam gerar uma ideia de modernidade, conectividade, autonomia e compartilhamento de habilidades e tempo por quem se sujeita.

Em pouco tempo de pandemia, a economia já pode sentir seus efeitos. Para Muñoz (2020) A pandemia afeta a economia brasileira de várias



formas, sendo ela o impacto de exigência externa, causada pela oclusão das economias de outros países, o embate de demanda interna e mudanças no preço do petróleo, que lesa o Brasil em sua posição de exportador líquido de petróleo (os consumidores, entretanto, se beneficiarão do declínio dos preços).

A repercussão desses pontos tende a levar economia para uma estagnação. Os fatores citados, levando em consideração critérios internacionalmente interligados como a crise mundial do capital causada pela pandemia ou domésticos como o aumento do desemprego, alta de preços, alta da inflação, aumento da demanda interna, estagnação de salários, diminuição de postos de trabalho acirra o freio na economia (Ibidem).

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho é um estudo de campo, exploratório delineado como pesquisa de abordagem quali-quantitativa com interface para o método misto. Conforme anuncia Creswell (2007, p. 34 -35):

Como bem nos assegura Creswell (2007), pode-se dizer que o método misto, juntaram o método predeterminado com os métodos emergencial das qualitativas, juntamente com o método das questões onde são elas as abertas e as fechadas, com finalidade de juntar todos os métodos de recolhimento de dados para que falte nem uma análise, incluindo análises de texto e numéricas. Neste contexto, fica claro que esse método misto, é aplicado com coletas de dados, via pesquisas exploratórias em regime aberto, ou até mesmo em regime fechado, visando exclusivamente o público alvo para a pesquisa, o método misto tem como objetivo por meio de coleta de dados abrangentes, garanta a suprimento de informação necessária para a realização da pesquisa.

Situa-se, portanto, sobre a investigação do fenômeno do aprofundamento da uberização do trabalho no contexto pandêmico e os efeitos nocivos desse processo à economia do Brasil pela complementaridade analítica de dados qualitativos (dados subjetivos coletados através de estudiosos do tema) e quantitativos (relações objetivas), por meio de uma entrevista semiestruturada. Inicia-se pela análise de dados quantitativos como modo de definição de conceitos concretos, no intuito de quantificar os dados adquiridos (PRODANOV, FREITAS, 2013) em entrelaçamento as re(ações) subjetivas na interpretação do fenômeno pelo viés qualitativo, buscando aprofundar características e opiniões pessoais dos trabalhadores uberizados entrevistados,

a fim de apreender o "universo de significados, motivos, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001, p.6)".

A pesquisa foi montada no site e banco de dados "*Google forms*" também para facilitar a adesão e o interesse das pessoas entrevistadas em responder os questionamentos propostos. No tocante à pesquisa quantitativa, está se encontra estruturada em um questionário com respostas pré-definidas, a fim de facilitar a significação dos dados coletados. O formulário digital foi distribuído em grupos de trabalhadores da região de Cachoeiro de Itapemirim e solicitou-se que estes seguissem repassando a outros companheiros de trabalho no intuito de disseminar tal seminário, quando se adota tal tipo de estratégia cabe salientar que é possível que entrevistados fora do padrão pretendido também respondem a pesquisa.

A pesquisa buscou padrões nos entrevistados, contudo o principal critério para eleição ou não do entrevistado era que esse laborasse na cidade de Cachoeiro de Itapemirim, onde o interesse autoral era verificar a percepção do aprofundamento da uberização nessa região escolhida pelo seu potencial econômico regional e também pela possibilidade geográfica de realização da pesquisa pelos autores desse estudo.

Após o formulário ser distribuído, este alcançou um total de 95 (noventa e quatro) respostas de uberizados. Processados os dados, foram retirados exatos 20 (vinte) participantes da pesquisa pois estes laboravam em outras cidades, tendo provavelmente recebido o formulário através de um colega de trabalho em um grupo de rede social.

Ao final, o processamento dos dados foi feito com base em 95 (noventa e quatro) uberizados, que responderam, sendo estes da cidade de Cachoeiro de Itapemirim. Consideramos como características de um uberizado: disponibilidade de ir ao encontro do cliente, não necessidade de exclusividade de serviço, sem vínculo empregatício, em geral via internet. No que diz respeito à economia do compartilhamento: define uma relação de trabalho contemporâneo em que se "vende" um serviço para alguém de forma independente, sem intermediação de empresas.

Analisados os fatores subjetivos e a pesquisa quantitativa passa-se então a relacionar tais dados para se posicionar sobre o aprofundamento e seus efeitos à economia e, em seguida, traçar um paralelo confirmador com a percepção dos trabalhadores uberizados.

**Tabela 1 - Gêneros**

<b>Sexo</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Masculino	60,00%	45
Feminino	37,50%	28
Outros	2,80%	2

Fonte: Elaborada pelos autores

**Tabela 2 - Idade**

<b>Idade</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
16 - 18 Anos	6,66%	5
18 - 25 Anos	44%	33
25 - 35 Anos	26,66%	20
35 - 45 Anos	13,34%	10
> 14 anos	9,34%	7

Fonte: Elaborada pelos autores

**Tabela 3 - Grau de Instrução**

<b>Grau</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Analfabeto	6,6%	5
Ens. Fundamental	8,0%	6
Ens. Médio	58,8%	44
Ens. Superior	15,9%	12
Pós-Graduação	10,7%	8

Fonte: Elaborada pelos autores

## 4 RESULTADOS

Chega-se nesse ponto à parte quantitativa da pesquisa, onde utilizou-se da pesquisa de campo para medir a percepção de processos macros por parte de trabalhadores que enfrentam uma problemática da uberização que vem se aprofundando no contexto pandêmico. Mesmo fora dos grandes centros em regiões pontuais a precarização do trabalho se apresenta como um fator negativo sentido.

Algumas considerações sobre os 75 (noventa e quatro) indivíduos que responderam à pesquisa em questão. Com relação ao sexo declarado pelos trabalhadores, 60% são homens e 37,5% destes eram mulheres, o que chama atenção para a relevância do contexto feminino em trabalhos precarizado, um sexo que historicamente está relacionado à lógicas de trabalho em regime de exploração, salários menores, maiores índices de desemprego, dentre outras questões que somente se acentuam em regime de uberização. Cita-se ainda que a maioria dos trabalhadores entrevistados (60%) eram homens. Por sua vez, percebeu-se, utilizando a amostragem coletada, que a maioria desses indivíduos submetidos a essa lógica de trabalho, além de jovens, não ingressaram no ensino superior, tendo somente o ensino médio de formação (58,8%), o que nos mostra que o acesso ao ensino superior ainda continua muito restrito.

**Tabela 4 - Motivo para adotar o sistema**

<b>Motivo</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Desemprego	30,6%	23
Pandemia	32,0%	0
Renda Extra	18,6%	14
Liberdade	9,4%	7
Outros	9,4%	7

Fonte: Elaborada pelos autores

Com relação aos motivos que levaram essas pessoas ao trabalho uberizados, esta foi uma das primeiras preocupações da pesquisa. A maioria dos entrevistados alegou que a entrada no trabalho uberizado se deu pela necessidade de trabalhar, auferir renda, demonstrando um contexto de falta de oportunidades formais de emprego com aumento na pandemia, esses se somaram 32% do entrevistados desempregados na pandemia e 30,6 % desempregados antes da pandemia, por sua vez, 18,6% responderam que sua entrada nessa modalidade de trabalho estava ligada ao desejo de aumentar sua renda, fazer renda extra, 9,4% responderam que iniciaram na uberização vendo nela uma boa oportunidade de liberdade para escolher horários e tarefas, 9,4% dos indivíduos entraram na modalidade por outros motivos.

**Tabela 5 - Ano de Início do Trabalho**

<b>Ano</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
2017	4,0%	3
2018	10,7%	8

2019	13,4%	10
2020	49,4%	37
2021	22,5%	17

Fonte: Elaborada pelos autores

No que tange ao fator tempo, levando em consideração o ano de 2020 como marca para que os trabalhadores tivessem adentrado nesse regime de trabalho dentro ou fora do contexto pandêmico percebeu-se que 71,9%, mais da metade dos entrevistados, adentraram dentro do contexto de pandemia no trabalho uberizado, tendo 49,4% iniciado no ano de 2020, tendo sido o ano de 2020 o período com maior incidência de entrada conforme a amostra coletada.

**Tabela 6 - Plataforma adotada**

Plataforma	%	Nº de Pessoas
Ifood	48,0%	36
Uber	15,9%	12
99 Taxis	4,0%	3
Trabalha sem app	5,4%	4
Outros	26,7%	20

Fonte: Elaborada pelos autores

Estes trabalhadores adentraram em plataformas de entrega de alimentos em sua maioria (48%), sendo o “Ifood” o aplicativo mais citado, seguidos por Uber (15,9%) o segundo ramo citado, se restringindo a pesquisa aos dois ramos em comento conforme as respostas, a “Uber” foi a segunda plataformas mais citadas, seguida pela “99 Taxis” (4%), o restante citou outras plataformas (26,7%) ou trabalham sem aplicativo (5,4%).

**Tabela 7 - Carga horaria**

Horas / dia	%	Nº de Pessoas
> 12 Horas	41,7%	32
10 Horas	18,1%	14
8 Horas	17,9%	13
6 Horas	16,7%	12
4 Horas	5,6%	4

Fonte: Elaborada pelos autores

**Tabela 8 - Dias trabalhados / semana**

Dias	%	Nº de Pessoas
7 Dias	54,6%	41
5 a 6 Dias	25,1%	19
3 a 4 Dias	19,0%	14
1 a 2 Dias	1,3%	1

Fonte: Elaborada pelos autores

Condições de trabalho precarizadas, os ganhos dos trabalhadores, dependem da quantidade de horas trabalhadas, para ganhar o mínimo para sobreviver, eles precisam trabalhar muitas horas por dia, com jornadas exaustivas, 41,7%, a maioria dos entrevistados, responderam que trabalham 12 ou mais horas por dia, durante os 7 dias da semana, sem nenhum dia de descanso. De acordo com um estudo publicado na revista Trabalho e Desenvolvimento Humano (CASTRO, 2020) no ano de 2020, a taxa de entregadores de aplicativos que trabalham entre nove e 14 horas por dia subiu de 54% para 56,7% durante a pandemia; a maioria também trabalha todos os dias da semana.

**Tabela 9 - Situação Financeira**

<b>Resposta</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Satisfatória	16,9%	13
Plenamente satisfatória	2,7%	2
Razoável	26,2%	20
Insuficiente	54,2%	40

Fonte: Elaborada pelos autores

Os 54,2%, ainda, consideraram sua renda “insuficiente”, seguidos por 26,2% razoável, e somente 16,9% satisfatória e 2,7% plenamente satisfatória.

**Tabela 10 - Faz algum tipo de recolhimento para o INSS**

<b>Resposta</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Facultativo	16,0%	12
Cont. Individual	25,3%	19
MEI	13,4%	10
Não contribui	45,3%	34

Fonte: Elaborada pelos autores

**Tabela 11 - Questionamento: Você tem consciência que com a Uberização, é deixado de receber direitos Trabalhistas?**

<b>Resposta</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Sim	22,8%	17
Não	14,8%	11
Talvez	42,6%	32
Não pensei	19,8%	15

Fonte: Elaborada pelos autores

Chegando ao fator percepção, consideráveis 45,3% dos entrevistados responderam que não faz nenhum recolhimento para o INSS, sem nenhuma segurança e previdência. Não podendo adoecer e ficar sem renda. Perguntado

acerca da questão de seu regime de trabalho e a relação deste com a ausência de direitos trabalhistas, a pesquisa aparentemente fez com que estes pensassem acerca do assunto, sendo que 19,8% destes não haviam parado para pensar nesse fator. Os 42,6% talvez, 22,8% que haviam pensado, 14,8% não pensaram sobre.

**Tabela 12 - Pretende continuar com esse regime?**

Resposta	%	Nº de Pessoas
Sim	21,4%	16
Não	48,0%	36
Talvez	30,6%	23

Fonte: Elaborada pelos autores

Mesmo com as respostas do questionário, cientes das problemáticas envolvidas, ao serem questionados sobre sua manutenção em trabalhos em regime uberizado 21,4% pretende continuar nesse trabalho em longo prazo, mesmo em contextos fora da pandemia, apontando uma mudança cultural dessas pessoas, condicionadas ao trabalho uberizado. Uma segunda “fatia” de 30,6% dos entrevistados ao ser questionado, respondeu com um “talvez”. Os 48% restantes, umas quantidades bem inferiores responderam que “não”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada no site e banco de dados “*Google forms*”, aplicada no município de Cachoeiro de Itapemirim (ES) comprovou a existência de um processo de precarização do trabalho, baixa remuneração, falta de descanso da jornada exaustiva, de tal forma que este fenômeno possui características e particularidades que denotam consequências ainda mais graves, permitindo que o mercado sugue as forças do trabalhador sem nenhum amparo pela legislação trabalhista.

Em todo o mundo, o tema vem sendo falado, da necessidade de se reconhecer vínculo empregatício para a informalidade desses trabalhadores, que prestam serviços às empresas e se expõe a todos os tipos de riscos sem nenhum amparo e principalmente pela baixa remuneração ofertada pelas plataformas, minando direitos sociais em busca do aumento de sua lucratividade.

Ficou claro, na pesquisa, que os entregadores se submetem a exaustivas jornadas de trabalho intermitentes, fora de qualquer padrão imposto pela

Consolidação das Leis do Trabalho, desprotegidos e sem qualquer segurança financeira e laboral. Cabe inferir com base na literatura, a uberização do trabalho como um fator negativo a economia do país, evidenciado ainda seu aprofundamento no contexto atualmente vivenciado no país, bem como comprovado o processo através da percepção dos próprios trabalhadores uberizados dos processos em estudo.

Através da análise e da irrefutável realidade vivenciada cabe esboçar a preocupação autoral com um processo que vem transformando o modo como as pessoas trabalham, tirando-as da égide de seus direitos historicamente alcançados pelas gerações passadas e as colocando em situações precárias de trabalho, ao mesmo tempo em que mantidas nessas lógicas de trabalho, tais pessoas vão normalizando essa realidade e consolidando um futuro nefasto para o trabalho no Brasil com ou sem pandemia.

A pandemia de COVID-19, por sua vez, mostrou-se um fator preponderante para o enrobustecimento da uberização do trabalho, confirmando uma tendência anterior à essa doença, contudo predizendo que as estruturas sociais afetadas tendem a se manter ou a mudar consideravelmente mesmo após a superação dessa crise sanitária.

As tecnologias da informação, o advento de um mundo globalizado, interligado e repleto de soluções digitais falhou em libertar o homem do trabalho precário e passa a ser utilizado por forças da iniciativa privada como ferramenta para manter a exploração desenfreada do trabalho precário.

A economia do país que se encontra em crise possui, portanto, fatores como a uberização do trabalho em aprofundamento relevantes e negligenciados pelo Estado e pelos grandes veículos de informação. A ausência de política públicas e de regulação dessas lógicas de exploração tornam o Brasil o celeiro fecundo para a manutenção da desigualdade social, pobreza estrutural, desemprego e outras problemáticas que mantêm o país em seu estado atual de subdesenvolvimento.

Com relação à pesquisa quantitativa realizada cabe inferir que essa se mostrou preocupante, levando em consideração que a partir da amostra coletada foi possível verificar a relevante presença de mulheres em trabalhos uberizados, acentuando a histórica lógica de trabalho desigual e precário para essas pessoas. Outro fator verificado foi a falta de consciência dessas pessoas sobre



suas próprias condições de trabalho, desinformação sobre direito trabalhistas e falta de capacidade de analisar a própria condição em que estão vivendo, pois em contraponto, a preocupação dessas pessoas é de conseguir uma renda mínima para subsistir ou aumentar sua renda para melhorar suas condições de vida.

Levando em consideração que a maior faixa etária afetada pela uberização são homens jovens, entre 18 e 25 anos de idade, preocupa-se ainda com o futuro dessa geração que deixa de estar formalmente inserida no mercado de trabalho e cria um limbo para o futuro dessas pessoas e em como o país tende a enfrentar problemas econômicos futuros para oferecer bem-estar social e apoio à uma geração explorada pelo trabalho precarizado.

Espera-se que venha ter o reconhecimento do vínculo empregatício existente entre principalmente as plataformas e aos trabalhadores, tendo todos os direitos assegurados na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), para condições mais benéficas aos trabalhadores, e que haja limites à exploração a que estão sendo submetidos atualmente.

O tema deve ser debatido. É preciso cada vez mais, dar visibilidade a esses trabalhadores, que enfrentam uma luta pela desigualdade, uma relação de exploração, agora camuflada pela versão do século XXI os “apps”. E por fim, ser reconhecido seus direitos empregatícios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

\_\_\_\_\_, Ricardo. **Uberização, trabalho digital e indústria 4.0**. São Paulo: Boitempo, 2020.

ANTUNES, Ricardo; DRUCK, Graça. A terceirização sem limites: a precarização do trabalho como regra. **Revista O Social em Questão**, Rio de Janeiro, Ano 18, n. 34, p. 19-40, dez. 2015. Disponível em:

<<http://www.cressrn.org.br/files/arquivos/Sm4618UP754c17102374.pdf>>.

Acesso em: 20 abr. 2021.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MEDICINA DO TRABALHO (ANAMT), **Coronavírus: Organização Mundial de Saúde declara pandemia 2020**. Disponível em: <<https://www.anamt.org.br/portal/2020/03/11/coronavirus-organizacao-mundial-da-saude-declara-pandemia/>>. >. Acesso em: 05 Julho. 2021

BITTENCOURT, R. N. Pandemia, isolamento social e colapso global. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 19, n. 221, p. 168-178, 28 mar. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/52827>>. Acesso em: 15 jul. 2021.

BONITA, R. **Epidemiologia básica**. [tradução e revisão científica Juraci A. Cesar]. 2.ed. – São Paulo, Santos. 2010.

BRASIL. **Decreto-lei n.º 5.452 de 1º de maio de 1943. Sancionada em 01 de maio de 1943**. Diário Oficial da União. Brasília, maio 1943. Disponível em: <[https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=12455D4D33F9A65323D00C0BE624813%202.proposicoesWebExterno1?codteor=1544128&filename=Avulso+-PL+6787/2016](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=12455D4D33F9A65323D00C0BE624813%202.proposicoesWebExterno1?codteor=1544128&filename=Avulso+-PL+6787/2016)>. Acesso em: 04 Julho. 2021.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988, atualizada até a Emenda Constitucional n.64, de 04 de Fevereiro de 2010. Diário Oficial da União. Brasília, fev. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 16 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei n.º 5.452 de 1º de maio de 1943. Sancionada em 01 de maio de 1943**. Diário Oficial da União. Brasília, maio 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: 16 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União. Brasília, jul. 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm)>. Acesso em: 16 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Diário Oficial da União. Brasília, fev. 2020. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm)>. Acesso em: 16 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990**. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, set. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm)>. Acesso em: 16 abr. 2021.

CASTRO, Raimundo. O que é Uberização do trabalho?, **CASTRO DIGITAL**, 2020, Disponível em: <<https://castrodigital.com.br/2020/07/o-que-e-uberizacao-do-trabalho.html>>. Acesso em: 06 Julho. 2021.

CECATO, Maria Áurea; OLIVEIRA, Armando Albuquerque de. Direitos Sociais: do Estado Liberal ao Estado Social. In. CECATO, Maria Áurea; ALBUQUERQUE, Armando; RUBERT, María Belén Cardona. **Prim@facie** – direito, história e política, Seção Corpus: Direitos sociais e democracia, v. 15, n.

29, maio-ago. p. 129 – 152, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/primafacie/issue/view/1628/100>>. Acesso em: 22 abr. 2021.

COSTA, Márcia da Silva. Trabalho informal: um problema estrutural básico no entendimento das desigualdades na sociedade brasileira. **Caderno CRH** [online]. 2010, v. 23, n. 58, pp. 171-190. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-49792010000100011>>. Epub 15 Jul 2010. ISSN 1983-8239. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-49792010000100011>>. Acesso em: 16 jul. 2021.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho**: obra revista e atualizada conforme a lei da reforma trabalhista e inovações normativas e jurisprudenciais posteriores. 18. ed. São Paulo: LTr, 2019.

Disponível em: <[https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875)>. Acesso em: 01 Jul. 2021.

DUTRA, Renata Queiroz; COUTINHO, Raianne Liberal. Aceleração social, uberização e pandemia: quem precisa do direito do trabalho? **Revista Direito UnB**, v. 04, n. 02, p. 198-223, Maio – Ago., 2020. Disponível em: <[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/39545/1/ARTIGO\\_AceleracaoSocialUberizacao.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/39545/1/ARTIGO_AceleracaoSocialUberizacao.pdf)>. Acesso em: 15 Abr. 2021.

FILGUEIRAS, Vitor; ANTUNES, Ricardo. Plataformas digitais, Uberização do trabalho e regulação no Capitalismo contemporâneo. **Rev. Contracampo**, v. 39, n. 1, p. 27 – 43, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/contracampo/article/view/38901/pdf>>. Acesso em: 18 Abr. 2021.

JORGE NETO, Francisco Ferreira; CAVALCANTE, Jouberto de Quadros Pessoa; WENZEL, Letícia Costa Mota O Coronavírus: uma pandemia jurídica trabalhista e a Medida Provisória 927/2020. **Revista Fórum justiça do trabalho**, ano 37, n. 436, abr. 2020. Disponível: <[http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/04/ferreira\\_quadros\\_costa\\_noticias\\_cielo\\_n4\\_2020.pdf](http://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2020/04/ferreira_quadros_costa_noticias_cielo_n4_2020.pdf)>. Acesso em: 19 Abr. 2021.

KERSTENETZKY, Celia Lessa. **O Estado do Bem-Estar Social na idade da razão**: a reinvenção do Estado Social no mundo contemporâneo, Rio de Janeiro: Elsevier, 2012, p. 177- 276.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINEZ, Luciano; POSSÍDIO, Cyntia. **O trabalho nos tempos de Coronavírus**. São Paulo: Saraiva Jur, 2020.

MUÑOZ, Rafael. **O impacto pandemia de COVID-19 na economia brasileira: preservando a vida e o sustento**. Jornal Folha de São Paulo. 05 maio 2020; Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/colunas/rafael-munoz/2020/05/o-impacto-da-pandemia-de-covid-19-na-economia-brasileira-preservando-a-vida-e-o-sustento.shtml>>. Acesso em: 19 Abr. 2021.

NERI, Marcelo; FONTES, Adriana. Informalidade e Trabalho no Brasil: Causas, Consequências e Caminhos de Políticas Públicas. **FGV Social**, Rio de Janeiro, RJ – 2010. Disponível em: <<https://www.cps.fgv.br/cps/bd/papers/es61-Infomalidade-e-trabalho-no-Brasil-causas-consequencias-e-caminhos-de-Politiclas-Publicas-Marcelo-Neri.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2021.

SENHORAS, Elóis Martins. **Enfoques preventivos**. Boa Vista, Editora da UFR, 2020. 127p.

SOUZA, Diego de Oliveira. As dimensões da precarização do trabalho em face da pandemia de Covid-19. **Trab. Educ. saúde**, Rio de Janeiro, v. 19, e00311143, Abr. 2021. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-77462021000100501&script=sci\\_arttext#B30](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-77462021000100501&script=sci_arttext#B30)>. Acesso em: 24 abr. 2021.

VALENZUELA, María Teresa. Coronavirus: um desafio global. **Revista de Ciências Médicas**, Chile, v. 45, n. 1, 2020. Disponível em: <<https://arsmedica.cl/index.php/MED/article/view/1671/1462>>. Acesso em: 30 abr. 2021. **A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

VASCONCELOS, Cristina Silvana da Silva; FEITOSA, Izabella de Oliveira; MEDRADO, Lucio Rodrigues; BARBOSA, Ana Paula. O novo coronavírus e os impactos psicológicos da quarentena. **DESAFIOS: Revista Interdisciplinar Da Universidade Federal Do Tocantins**, v. 7, n. supl., p. 75-80, abr. 2020. Disponível em: <<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/desafios/article/view/8816>>. Acesso em: 23 abr. 2021.

## **CONTABILIDADE NA ERA DIGITAL: a digitalização dos processos contábeis**

### **ACCOUNTING IN THE DIGITAL AGE: *the digitization of accounting processes***

Gercilene Silva dos Santos  
Maria Luisa Dias Rodrigues  
Rui de Sá Barbosa Júnior  
Fabiano Ferreira da Silva

#### **RESUMO**

Após a virada do milênio e com os avanços constantes da tecnologia, muitos escritórios contábeis precisaram sair do mundo analógico e ir para o mundo digital, pois acompanhar as mudanças tecnológicas não é apenas uma questão de modernização, mas sim da necessidade de aprimoramento. Com isto, surgiram várias oportunidades para automatização de processos e quando falamos em contabilidade, percebemos que a tecnologia vem ganhando espaço no cotidiano dos profissionais contábeis de uma forma muito rápida nos últimos anos. Dessa forma, esses profissionais precisaram se adaptar as novas formas de trabalho, utilizando-se de ferramentas digitais para aprimorar seus processos, otimizar seu tempo e apresentar bons resultados. O estudo tem por objetivo identificar as ferramentas digitais utilizadas pelos contadores, para melhor atender seus clientes, analisando como o setor contábil está se adaptando no mercado atual. A abordagem é baseada no método quantitativo, tendo como base teórica livros e artigos científicos. Após a coleta de dados e a análise feita com base nos resultados obtidos, torna-se notável que o denominador comum dos profissionais contábeis atuais é a contabilidade digital e suas ferramentas, o que lhes proporcionam melhor desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Era digital. Digitalização dos processos contábeis. Contabilidade digital. Contabilidade online. Ferramentas digitais.

#### **ABSTRACT**

After the turn of the millennium and with the constant advances in technology, many accounting firms needed to leave the analog world and go to the digital world, as keeping up with technological changes is not just a matter of modernization, but the need for improvement. With this, several opportunities for process automation emerged and when we talk about accounting, we realize that technology has been gaining ground in the daily lives of accounting professionals very quickly in recent years. Thus, these professionals needed to adapt to new ways of working, using digital tools to improve their processes, optimize their time and deliver good results. The study aims to identify the digital tools used by accountants to better serve their customers, analyzing how the accounting sector is adapting to the current market. The approach is based on the quantitative method, having as theoretical basis books and scientific articles. After collecting data and analyzing them based on the results obtained, it becomes remarkable that the common denominator of today's accounting professionals is digital accounting and its tools, which provide them with better development.

**Keywords:** Digital age. Digitization of accounting processes. Digital accounting. Online accounting. Digital tools.

## INTRODUÇÃO

Em uma economia que ao longo dos anos vem crescendo e agregando novas demandas para aumentar sua produtividade e expandir negócios, vemos que a contabilidade vem acompanhando essa expansão. Com o passar dos anos, o setor contábil saiu das atividades manuais e entrou nos sistemas digitais para acompanhar esse crescimento econômico e atender seus clientes (OLIVEIRA; FELTRIN; BENEDETI, 2018).

Segundo matéria publicada no Conselho Federal de Contabilidade (CFC), ao analisar o ritmo das inovações e a tendência mundial, é impossível não se surpreender com os rápidos avanços tecnológicos que vêm ocorrendo a cada dia (BREDA, 2021). A partir da evolução tecnológica, uma digitalização dos processos contábeis tornou-se necessário para o contador, ou seja, o avanço da tecnologia chamou o profissional da área contábil, a buscar novos métodos para melhor atender seus clientes (ANDRADE, 2019).

Desde o início da nova era, as empresas do ramo contábil vem ganhando grande encorajamento para a prestação de serviços (PEREIRA, 2013). Toda essa revolução na contabilidade vem para incentivar o contador, visto que com a chegada de ferramentas digitais, o trabalho passou a ganhar mais produtividade e ser mais eficiente (MANES, 2018). Respectivamente, com todo esse avanço, hoje a contabilidade visa atender as necessidades apresentadas pelos clientes, de forma clara e rápida (LUNELLI, 2021).

Com o auxílio das ferramentas digitais, o contador se mantém atualizado, tendo em vista as exigências do mercado frente ao avanço da tecnologia. Desta forma, para acompanhar tais imposições, o profissional contábil passou a se utilizar da TI, buscando métodos que possam auxiliá-lo (BELLINI, 2015).

Este estudo é importante para compreendermos como que as ferramentas digitais da contabilidade estão sendo aplicadas neste setor, quais são as ferramentas mais utilizadas atualmente, suas características e benefícios que agregaram para a produtividade dos contadores, para as empresas e pessoas físicas.

O objetivo geral do trabalho é identificar as ferramentas digitais utilizadas pelos contadores para um melhor atendimento de seus clientes. E assim, entendermos como que o setor de contabilidade está inserido dentro desses

avanços tecnológicos, utilizando-se diferentes ferramentas que beneficiam a todos os envolvidos nos processos, conforme a atividade contábil.

O estudo tem como metodologia a pesquisa quantitativa, tendo como base teórica algumas referências retiradas de livros e artigos científicos. Serão utilizados autores como Lombardo e Duarte (2017) que abordam o contexto da contabilidade sendo utilizada no Brasil, Santos; Konzen (2020) descrevendo como que o digital foi anexado na contabilidade e Toledo (2020) que traz como uma de suas abordagens o decreto implantado no Brasil envolvendo a contabilidade para beneficiar a todos os que estão envolvidos no processo.

A organização do trabalho é dividida em cinco partes, onde na primeira seção há uma breve introdução sobre a digitalização da contabilidade e respectivos efeitos. Em seguida, discorre sobre a fundamentação teórica, onde é apresentado um pouco dos modelos de negócios contábeis, assim como as vantagens que a contabilidade da era digital proporciona, e logo em seguida é abordado sobre as ferramentas contábeis. Na seção três encontra-se a estruturação do trabalho, seguida do capítulo quatro, onde é abordado os resultados das informações coletadas através de questionários, assim como uma breve discussão sobre as abordagens expostas pelos contadores. E por fim, a última seção traz as considerações finais, que apresentará os fatores que cooperaram para o resultado final do estudo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção defende a parte conceitual, onde é abordado uma breve contextualização da contabilidade digital e online, com foco na atuação de ambos modelos, seguindo da apresentação das ferramentas contábeis.

### **1. Contabilidade Digital e contabilidade online**

Atualmente, com as mudanças causadas pela tecnologia no setor contábil, tornou-se evidente a necessidade do aprimoramento das formas de se executar as tarefas (ANDRADE, 2019). Dessa forma, vemos que a prestação de serviços do contador atual, é totalmente influenciada pelas mudanças que a tecnologia vem proporcionando ao mercado. Nesse contexto, surgiu-se dois

modelos de negócios, sendo eles denominados de contabilidade online e contabilidade digital (DUARTE, 2020).

A contabilidade online surgiu no ano de 2012, e é considerado um resultado da revolução digital no contexto globalizado, pois tem a função de contribuir com os empreendedores na tomada de decisões e decidir questões relevantes acerca de seus negócios (SANTOS E KONZEN, 2020). A contabilidade online está diretamente ligada a digitalização dos processos, o que torna o modelo de de gestão mais simples e prático de executar a gestão fiscal, financeira e contábil das empresas (BARBOSA, 2019).

Três anos depois, em meados de 2015 o Brasil adotou a contabilidade digital, onde foi rapidamente recrutado pelas empresas do ramo contábil (LOMBARDO; DUARTE, 2017). Tendo em vista que a contabilidade digital proporciona vantagens para os escritórios, os empresários da área contábil veem a automação do processo contábil como uma oportunidade para otimizar tempo, prestar serviços de melhor qualidade, reduzir custos e outras vantagens (SANTOS; KONZEN, 2020).

Quando se trata de comércio, os clientes esperam que a prestação de serviços siga um ritmo acelerado (MICHAUD, 2020). Os novos conceitos da era digital visam eliminar as papeladas, os documentos físicos, algumas das análises manuais, e tornar a realização desses procedimentos de maneira eletrônica (LOMBARDO; DUARTE, 2017).

Com esse panorama, a contabilidade se adaptou à era digital, exigindo que os profissionais de contabilidade interajam mais com os departamentos de TI e estejam familiarizados com as ferramentas técnicas para entregar, verificar e analisar os dados que constituem as obrigações de consultoria da instituição (BRAUN; MATINS; SCHLEMPER; SCHUTZ, 2018).

A contabilidade online e digital apresentam muitas diferenças entre os dois perfis contábeis, mas a principal de cada um, é respectivamente, o baixo custo oferecido ao cliente, na contabilidade online, enquanto na contabilidade digital se preocupa com a produção (ANDRADE; MEHLECKE, 2019). Além disso, quando se trata de igualar os registros de escrituração contábil, o perfil contábil digital é um passo a frente (MARION, 2009).

Segundo o relatório da KPMG (2017), diz que a perspectiva da contabilidade digital está focada em analisar a capacidade da automação, de



maneira que os negócios possam embalar. Com isso, é notável que com o uso da tecnologia o mercado obtém-se algumas vantagens, como o incremento de produtividade, o acesso real às informações financeiras dos clientes, a melhora na qualidade da prestação dos serviços, mais proteção, o controle dos documentos de forma simplificada, visões de futuro promissor (MANES, 2018).

Dessa forma, pode-se dizer que a era digital é um marco no setor contábil, por ser um fator que trouxe a evolução dos sistemas, e que passou de uma simples escrituração primitiva para uma forma mais rápida e eficiente de interação das informações para as tomadas de decisões (NONATO, 2014). Ao contrário da visão clássica/tradicional dos escritórios, onde uma das características era ser rodeado de papéis, arquivos e documentos físicos, a era digital para a contabilidade vem transformando as empresas/escritórios, em ambientes totalmente digitais (MICHAUD, 2020).

Quando mencionamos algo relacionado à revolução, estamos falando sobre uma transformação radical, e diante disso, o termo indústria 4.0 traz um conceito muito significativo (SIMON, 2016). A quarta revolução industrial refere-se a toda modificação digital no setor de fabricação, guiada pela tecnologia (TELES, 2017).

Nesse contexto, vemos que a revolução digital afetou muito o mercado de trabalho, seja em pontos positivos ou negativos, e na contabilidade, isto é totalmente visível. A automação das ferramentas dentro convívio profissional, fez com que surgissem novos sistemas contábeis (NUCONT, 2021). Com o incremento da tecnologia nos mercados, ficou explícito que a gestão fiscal e contábil das empresas poderia ser melhorada (BARBOSA, 2019).

## **2. Ferramentas Contábeis**

Com a expansão econômica e comercial em muitos países, assim como no Brasil, se fez necessário o desenvolvimento da contabilidade. Em 1549 foi nomeado o primeiro contador no Brasil realizada por D. João III em Portugal. Em 1770, foi expedido uma carta de lei aonde foi regulamentado o primeiro profissional contábil no Brasil (REDE JORNAL CONTÁBIL, 2017). No ano de 1850, foi criado o primeiro código Comercial Brasileiro e naquela época ficou

obrigatório por lei a escrituração contábil e a exposição de balanços gerais (TOLEDO, 2020).

Atualmente, as ferramentas aplicadas na contabilidade evoluíram muito, as redes sociais facilitaram a comunicação dos contadores com os seus clientes. Também, a procura por esses profissionais tem aumentado significativamente a realização das tarefas que necessitam de capacitação. Se espera que o contador vá além do cuidar do patrimônio e que faça as demais tarefas a ele inseridas (CREPALDI, 2010). As tecnologias chegaram na contabilidade como um grande auxílio para executar as tarefas da área e vem facilitando o trabalho do contador (TOLEDO, 2020).

Foi perceptível o impacto das tecnologias na contabilidade, pois possibilitou que o setor contábil atendesse as novas necessidades dos usuários (SERRANO, 1999). Esta profissão se adequou as demandas informativas dos usuários em cada momento histórico, porém sempre dentro dos recursos tecnológicos de cada época (TOLEDO, 2020).

Então, as tecnologias criadas para serem utilizadas na contabilidade mudaram a forma e a rotina de trabalho de trabalho dos contadores. Hoje são disponibilizadas inúmeras ferramentas digitais para facilitar o trabalho do contador. As ferramentas substituíram o trabalho pesado, eliminando diversas tarefas que eram manuais (BASSO, 2018).

De acordo com Toledo (2020), em 2014 no Brasil foi criado o decreto nº 8373/2014 que é um sistema de Escrituração das Obrigações Fiscais, Previdências e Trabalhistas (eSocial). Esse sistema começou a ser implantado em 2018 com a finalidade de envolver a comunicação com o governo de forma unificada como as informações referentes aos trabalhadores, suas obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas com a finalidade de garantir segurança e direitos trabalhistas aos trabalhadores e reduzir os gastos das empresas, diminuir processos e auxiliar no recolhimento do FGTS e outros tributos (TOLEDO, 2020).

As atividades dos contadores permanecem as mesmas, mas as ferramentas foram atualizadas com o acréscimo das tecnologias no passar do tempo. E conforme os negócios se tornaram mais complexos envolvendo grandes transações com frequência, a contabilidade também foi mais exigida com ferramentas adequadas para atender esses serviços com sistemas voltados

para a geração de dados financeiros que as empresas possuem, neste caso envolve a contabilidade digital (BASSO, 2018).

As ferramentas digitais de contabilidade proporcionarão para o contador a precisão nos detalhes das informações, como por exemplo, nos cálculos financeiros, possibilitaram agilidade no trabalho dos contadores e segurança e facilidade na armazenagem de dados e acesso a estas informações através dos armazenamentos de nuvens por exemplo (BASSO, 2018).

Hoje são diversas as possibilidades de ferramentas que podem ser utilizadas na contabilidade das empresas como o Coleta XML que é software que ajuda no armazenamento e gerenciamento dos XML de Notas Fiscais Eletrônicas (NF-e) e Transporte (CT-e) enviados para o CNPJ com o sistema da Secretaria Estadual da Fazenda. A gestão do XML e os clientes têm acesso a todas as informações necessárias no sistema (BASSO, 2018).

Outra possibilidade para o gerenciamento, por exemplo na contabilidade logística é o Emita CT-e, com este programa é possível emitir conhecimentos de Transporte Eletrônicos (CT-e), Outros Serviços (OS) e Manifestos Eletrônicos (MDF-e) em qualquer aparelho eletrônico que tenha internet para acessar os dados em nuvem. Quando o contador tem muitos clientes e recebe muitas dúvidas e perguntas de seus clientes, para estruturar e organizar essas dúvidas, o cartão Trello auxilia nessa organização para que a equipe verifique o status de cada caso rapidamente (BASSO, 2018).

Segundo matéria publicada na Otimizy (2018), a ferramenta Kanbanflow por exemplo, tem como função envolver a colaboração em tempo real da equipe da empresa, este sistema auxilia no rastreamento do tempo, suporta a técnica Pomodoro e a produtividade aumenta. Para facilitar a comunicação com os clientes ou com outros setores da empresa, temos como exemplo o Zoom que é um software utilizado para realizar chamada de vídeo e para fazer as reuniões, além de poder compartilhar a tela para tutoria e demonstrações no decorrer das reuniões. E um outro exemplo é o Sobit que é um software utilizado na contabilidade online e que tem função de agrega e automatiza todas as rotinas contábeis. Este sistema elimina o retrabalho e as digitações de dados, pois ele realiza as integrações contábeis, fiscais e de folha emitidos em diversos arquivos e sistemas, inclusive o Enterprise Resource Planning (ERP) (BASSO, 2018).

Outra ferramenta é a Govbox, que é considerado um software desenvolvido para facilitar o acesso e atualizações dos programas com o Governo Federal, e que evita problemas do fluxo de trabalho e erros de instalação (Otimizy, 2018). Podemos citar também a plataforma online Osayk, que traz funcionalidades importantes para os escritórios contábeis, especialmente para aqueles que optam pela contabilidade digital ou online (Osayk, 2021).

Para gerenciar os prazos e entregas referentes ao sistema tributário e ajudar a gestão das tarefas, o contador tem como opção diversas plataformas. A Nuubes por exemplo, é uma plataforma online que permite criar tarefas de forma super customizável, e também já conta com tarefas pré-definidas para cada departamento, seja fiscal, contábil, legal ou departamento pessoal. Seguindo, temos a TaskDo apresentando um diferencial muito bacana, que é oferecer um dashboard com indicadores de desempenho da equipe e volumetria das entregas, além de manter todos os documentos em nuvem, fazer o backup e armazenar tudo de forma organizada (Blog Nucont, 2017).

A MasterDoc ajuda a gerenciar, além das tarefas internas, a gestão dos documentos entre empresa e a contabilidade. A Nuvtech também, é uma plataforma de gestão para os escritórios de contabilidade que une uma série de ferramentas como a gestão e gerenciamento de processos, a precificação de honorários, aplicativo para comunicação com o cliente e gerenciamento de documentos. Já o Arquivai que é conectado à Sefaz e diversas prefeituras, é uma ferramenta online que centraliza todos os XMLs fiscais das empresas num único lugar, de forma segura, e organizada, com buscas, filtros e relatórios. (Blog Nucont, 2017).

Para o gerenciamento da contabilidade, hoje no mercado tem boas ferramentas de gestão contábil para envolver com todo o processo de atividades do contador, como o software Alterdata por exemplo, que tem algumas características fundamentais como controle, velocidade e segurança na gestão de dados contábeis. Todas as operações e atividades são automáticas podendo ser modificadas e consultadas a qualquer momento. Neste sistema é utilizado o banco de dados PostgreSQL ou SQL Server, o que possibilita mais agilidade e segurança nas atividades diárias, como balancete dinâmico e escrituração fiscal (GERENCIANET, 2021).

E a outra alternativa é o Sistemas Contábeis (SCI) que proporciona para o contador um sistema completo e especializado para o setor contábil. Este sistema oferece algumas ferramentas como o importador de documentos fiscais e o analisador Sped. Esse sistema foi criado com tecnologias Multiple Document Interface (MDI) com multitarefas. Então, ela possibilita acessar todas as janelas a qualquer momento e disponibilizando todas as ferramentas necessárias (GERENCIANET, 2021).

De acordo com Paiva (2002, p. 80) os procedimentos contábeis atuais utilizados para atingir seus objetivos são muito diferentes da forma como eram implementados décadas atrás. A transformação digital é o processo em que as empresas usam como meio, as ferramentas digitais para resolver os problemas, que se deve a partir de uma mudança estrutural na organização, e que possui um impacto muito amplo no âmbito social e econômico (RABELO, 2020).

### **3. METODOLOGIA**

A perspectiva de Silva e Menezes (2001) sobre a metodologia, pode ser entendida como a série de procedimentos que o autor deve seguir para atingir os resultados, tendo em vista os objetivos propostos.

Então, com o intuito de analisar a digitalização dos processos contábeis, buscando proceder nos debates relacionados a era digital no setor contábil, e observando as ferramentas digitais utilizadas pelos contadores para o melhor atendimento de seus cliente, foi utilizado o método descritivo, e no que se refere aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, levando em consideração que o trabalho aborda pesquisas feitas sobre o tema apresentado. De acordo com Fontelles, et al (2009), este tipo de pesquisa é baseado em materiais que foram publicados. Ela compõe a fundamentação teórica do trabalho com base na análise concentrada de livros, materiais disponíveis na internet etc.

Dito isso, a pesquisa foi baseada em estudos de autores, como Lombardo e Duarte (2017) que abordam o contexto da contabilidade sendo utilizada no Brasil, Santos; Konzen (2020) descrevendo como que o digital foi anexado na contabilidade e Toledo (2020) que traz como uma de suas abordagens o decreto implantado no Brasil envolvendo a contabilidade para beneficiar a todos os que

estão envolvidos no processo. Entretanto, deve-se ressaltar que, com o desenvolvimento da leitura, o conjunto de autores tende a aumentar.

Já a abordagem do estudo seguiu o método quantitativo, onde utilizamos a estatística descritiva para detectar informações sobre as variáveis pesquisadas, possibilitando um cruzamento de respostas e uma verificação de hipóteses. De acordo com Silva e Menezes (2001), no método quantitativo tudo pode ser mensurado, ou seja, transformar em números e informações com o objetivo de analisar e classificar.

A fim de identificar variáveis como as ferramentas digitais utilizadas na contabilidade, foi elaborado e aplicado um questionário aos profissionais contábeis, não apenas do município de Cachoeiro de Itapemirim, mas abrangendo uma rede aberta. O questionário foi desenvolvido através da ferramenta *Google Forms* e aplicado em formato eletrônico, sendo encaminhado via E-mail, LinkedIn e WhatsApp com acesso através de link.

Após a obtenção de quarenta e sete respostas de diferentes participantes, os dados foram transformados em informações para a pesquisa, permitindo assim que fossem alcançados os objetivos propostos no início do estudo.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme estabelece Gil (2009), a análise e interpretação de dados é uma atividade complexa, inicia-se com o estabelecimento de categorias analíticas, passando pela codificação, tabulação e análise estatística dos dados até chegar à interpretação.

##### 1. Perfil dos participantes

Com o intuito de analisar as características dos profissionais que responderam ao formulário, foi elaborado questões sobre a faixa etária de cada profissional, o cargo exercido, o gênero e a localização.

**Tabela 2 – Informações demográficas**

<b>Características</b>	<b>Classificação</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Faixa etária	20 – 26 anos	14	29,8%

	27 – 32 anos	21	44,7%
	33 – 40 anos	7	14,9%
	Acima de 40 anos	5	10,6%
Gênero	Feminino	22	46,8%
	Masculino	25	53,2%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

A tabela 2 aponta características demográficas dos participantes, demonstrando que 89% do total de participantes possuem até 40 anos de idade. Sendo assim, observa-se que a grande maioria dos respondentes são profissionais jovens, ou seja, ingressaram no mercado durante a transformação digital, o que auxilia bastante para uma melhor adaptação e aceitação. De qualquer forma, os profissionais experientes são muito importantes, porém, esses profissionais têm encontrado dificuldades com a transformação digital, o que proporciona aos jovens oportunidades de ajudar os experientes, evoluindo suas técnicas e serviços prestados. Observa-se ainda, com os dados abordados na tabela 2, que não houve uma variação significativa entre o gênero dos participantes, sendo que 46,8% do total foram mulheres e 53,2% homens.

Outra característica da pesquisa refere-se ao cargo e ao tipo de negócio utilizado em cada ambiente de trabalho. Entender um pouco do perfil dos participantes, facilitará na compreensão das demais hipóteses.

**Tabela 3 – Características profissionais**

<b>Características</b>	<b>Classificação</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
<b>Cargo</b>	Analista administrativo	1	2,1%
	Analista contábil	4	8,6%
	Analista departamento pessoal	1	2,1%
	Analista fiscal	4	8,6%
	Assistente/auxiliar administrativo	3	6,4%
	Assistente/auxiliar contábil	6	12,8%
	Assistente RH	1	2,1%
	Assistente relacionamento com cliente	1	2,1%
	Assistente/auxiliar departamento pessoal	2	4,3%

	Contador (a)	15	31,9%
	Controller	1	2,1%
	Coordenador (a) fiscal	2	4,3%
	Empresário	1	2,1%
	Encarregado Contábil	1	2,1%
	Estagiário	1	2,1%
	Gerente de Contabilidade	1	2,1%
	Proprietário (a)	1	2,1%
	Sócio administrador	1	2,1%
<b>Tipo de negócio</b>	Contabilidade Digital	26	55,3%
	Contabilidade Online	3	6,4%
	Contabilidade Tradicional	18	38,3%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Na tabela 3, verifica-se as características profissionais dos participantes, onde à grande variação entre os cargos, sendo que dessa variação 32% do total de respondentes são contadores e 12,8% são assistentes contábeis.

Verifica-se também uma supremacia em relação ao tipo de negócio, sendo que 55,3% do total de participantes utilizam a contabilidade digital em seu ambiente de trabalho, respectivamente, 38,3% utilizam a contabilidade tradicional e 6,4% a online. Desta forma, percebe-se que mesmo com a transformação digital, muitos profissionais contábeis utilizam a contabilidade tradicional.

## 2. Atuação dos profissionais no mercado de trabalho

Nesta subseção, utilizando-se da escala best-Worst, é apresentado as ferramentas digitais utilizadas nos diferentes tipos de negócios contábeis, que impactam na atuação dos profissionais.

**Tabela 4 – Ferramentas contabilidade digital**

Tipo de Negócio	Ferramentas	Classificação		Índice de importância atribuída
		Sim	Não	
	Coleta XML	21	5	0,81
	Emita CT-e	8	18	0,31
	Trello	9	17	0,35



Contabilidade Digital	Kanbanflow	1	25	0,04
	Google agenda	18	8	0,69
	Govbox	3	23	0,12
	Osayk	0	26	0,00
	Nuubes	0	26	0,00
	TaskDo	1	25	0,04
	MasterDoc	5	21	0,19
	Nuvtech	2	24	0,08
	Teamfy	1	25	0,04
	SIEG	3	23	0,12
	Evernote	3	23	0,12
	SurveyMonkey	1	25	0,04
	Xerpa	0	26	0,00
	Bling	2	24	0,08
	Myfinance	1	25	0,04
DocuSign	4	22	0,15	

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

De acordo com a tabela 4, as ferramentas que causam maiores impactos na contabilidade digital são: a Coleta XML e o Google agenda, assim compreende-se que essas ferramentas auxiliam no trabalho de muitos profissionais. Em contrapartida, kanbanflow, osayk, nuubes, teamfy, surveymonkey, xerpa não impactam muito na atuação de alguns dos profissionais que utilizam a contabilidade digital. Desta forma, são poucas as ferramentas que impactam na atuação dos profissionais que utilizam a contabilidade digital. Para tornar-se ainda mais visível, é apresentado o índice de importância de cada ferramenta, onde quanto mais próximo de um, é considerado relevante, e conseqüentemente, quanto mais próximo de zero é caracterizado como um fator que não impacta muito.

**Tabela 5 – Ferramentas contabilidade online**

Tipo de Negócio	Ferramentas	Classificação		Índice de importância atribuída
		Sim	Não	
	Alterdata	1	2	0,33

Contabilidade Online	Sobit	0	3	0,00
	ERP	2	1	0,67
	SCI	0	3	0,00
	Fortes Contábil	0	3	0,00
	Contabilit	0	3	0,00
	DNA Financeiro	0	3	0,00
	eProc	0	3	0,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Na tabela 5, observa-se que apenas uma das ferramentas citadas impacta na atuação dos profissionais que se utilizam desse modelo de negócio, que é o ERP. Deste modo, percebe-se que a contabilidade online mesmo sendo criada em 2012, não apresenta ainda muitos recursos a serem adaptados ao seu meio, e nem uma porcentagem razoável representando a existência da mesma nos escritórios contábeis.

**Tabela 6 – Ferramentas contabilidade tradicional**

Tipo de Negócio	Ferramentas	Classificação		Índice de importância atribuída
		Sim	Não	
Contabilidade Tradicional	E-mail	18	0	1,00
	WhatsApp	17	1	0,94
	Skype e Google Meet	12	6	0,67
	Trello	1	17	0,06
	Alterdata	7	11	0,39
	ERP Flex	2	16	0,11
	Facebook Messenger e Workplace Chat	3	15	0,17
	Google agenda	6	12	0,33
	MasterDoc	2	16	0,11
	Nuvtech	1	17	0,06
	SIEG	2	16	0,11
	Arquivei	2	16	0,11
	Zoom	7	11	0,39
	Coleta XML	12	6	0,67

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Na tabela 6, temos como representação as ferramentas e meios de comunicação usados na contabilidade tradicional. Sabe-se que a mesma é marcada pelo o atendimento presencial, ou seja, contador e cliente. Entretanto, as ferramentas mais utilizados são: E-mail, WhatsApp, Skype, o Google Meet e a Coleta XML. Contudo, mesmo com o surgimento de outros modelos contábeis, a tradicional não perdeu sua essência.

De acordo com a tabela 5 e 6, verifica-se que a contabilidade online e tradicional são utilizadas nos escritórios, porém com menos frequência, mas é possível perceber que a contabilidade online ainda não apresenta recursos tão eficientes, mas tem pontos positivos a serem observados, como os serviços oferecidos por suas plataformas online, as adaptação de softwares, e o armazenamento em nuvem que apresentou grandes vantagens aos escritórios contábeis. E a contabilidade tradicional, por ser representada pelo modelo manual, ainda esta presente em alguns escritórios contábeis, e se adaptando aos avanços tecnológicos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com todas mudanças causadas pela acensão da tecnologia na contabilidade, o perfil contábil que o mercado procura não é aquele que vai além das burocracias, mas sim aquele que auxilia nos processos, reduzindo tempo e gerando informações rápidas e com clareza aos clientes.

As diferentes ferramentas digitais proporcionaram um avanço nas atividades e produtividade da contabilidade, facilitando o trabalho do contador, eliminando serviços manuais, trazendo mais segurança nas atividades e agilidade para atender as novas demandas que foram surgindo com o crescimento da economia. O impacto causado com as novas tecnologias trouxe junto a si uma melhor qualidade nas informações e na gestão das empresas. Conseqüentemente, a adaptação das novas ferramentas proporcionou uma melhor qualidade de atendimento, otimização de tempo, e clareza nos processos.

Contudo, a pesquisa assumiu importância, pois buscou responder quanto as ferramentas e as inovações, e chegando a um denominador comum que a contabilidade mais frequente é a digital e com este parecer o profissional contábil

necessita de sempre acompanhar as evoluções das novas tecnologias e adequações que se fizerem necessárias. E demonstrou o potencial que a contabilidade digital resulta para o mercado contábil, com os resultados positivos com a implantação tecnológica e a contribuição para a transformação cada vez mais com a automatização dos escritórios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, C. B. H. As inovações tecnológicas e a contabilidade digital: um estudo de caso sobre a aceitação da contabilidade digital no processo de geração de informação contábil em um escritório contábil do Vale do Paranhana/RS.

BARBOSA, Heberon. O que é Contabilidade Online e como ela está transformando o mercado contábil? 18 de mar. de 2019. Disponível em: <https://conube.com.br/blog/o-que-e-contabilidade-online//>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

BASSO, Samuel M. Conheça as 8 Melhores Ferramentas Digitais para Contadores. Otimizy. 19 de jul. de 2018. Disponível em: <https://site.otimizy.com.br/blog/melhores-ferramentas-digitais-para-contadores/>. Acesso em: 14 de junho de 2021.

BELLINI, Danieli. Ferramentas de gestão tecnológicas aplicadas nas áreas de atendimento e qualidade em escritórios contábeis do Vale do Paranhana. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, vol. 4, nº 7. dezembro de 2015.

BRAUN, Alfredo Lohn; MARTINS, Kleber; SCHLEMPER, Scheyla; SCHUTZ, Tamiris Cristina. Sistema Público De Escrituração Digital (Sped): Como as principais Universidades da grande Florianópolis estão preparando os acadêmicos para a era digital da contabilidade? 2018.

BREDA, Zulmir Ivânio. Uma reflexão sobre os impactos da tecnologia na Contabilidade. Disponível em: <https://cfc.org.br/destaque/uma-reflexao-sobre-os-impactos-da-tecnologia-na-contabilidade/>. Acesso em 20 de maio de 2021.

“*Conheça 5 Das Melhores Ferramentas Digitais Para Contadores*”. Disponível em: <https://osayk.com.br/5-das-melhores-ferramentas-digitais-para-contadores/>. Acesso em: 27 de junho de 2021.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria Contábil: teoria e prática. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FONTELLES, Mauro José, et al. "Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa". *Rev. para. med*, 2009. Disponível em: [pesquisa.bvsalud.org](http://pesquisa.bvsalud.org), <http://files.bvs.br/upload/S/0101-5907/2009/v23n3/a1967.pdf>. Acesso em: 13 de junho de 2021.

KPMG. Digitalisation in accounting. Relatório da KPMG. Alemanha, 2017. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2017/digitalisation-in-accounting-en-2017-KPMG.pdf>. Acesso em: 02 de julho de 2021.

LOMBARDO, Marcelo; DUARTE, Roberto Dias. Contabilidade Online x Contabilidade Digital. 2017. Disponível em: <https://robertodiasduarte.com.br/Contabilidade-Online-x-Contabilidade-Digital.pdf>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

LUNELLI, Reinaldo Luiz. A contabilidade e o avanço da tecnologia. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/contabilidadeetecnologia.htm>. Acesso em: 06 de junho de 2021.

GERENCIANET, Editor. 5 melhores softwares de gestão para a contabilidade. Disponível em: <https://gerencianet.com.br/blog/software-de-gestao-para-contabilidade/#>. Acesso em: 14 de junho de 2021.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6.ed. São Paulo: Editora S.A. Atlas, 2009.

MANES, Gabriel. Contabilidade Digital: O guia completo. 2018. Disponível em: <https://contadores.contaazul.com/blog/contabilidade-digital>. Acesso em 21 de maio de 2021.

MARION, José Carlos. Contabilidade básica. 10a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHAUD, Tatiana. "A era digital na contabilidade". Juno, 19 de maio de 2020. Disponível em: <https://blog.juno.com.br/a-era-digital-na-contabilidade/>. Acesso em: 21 de maio de 2021.

NONATO, Juliana. Evolução da Contabilidade - A Ciência dos dias atuais. 2014. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/2175/evolucao-da-contabilidade-a-ciencia-dos-dias-atuais/>. Acesso em: 06 de junho de 2021.

OLIVEIRA, Alisson Victor; FELTRIN, Juliane Aparecida; BENEDETI, Thiago Santos. Contabilidade digital. 2018. **Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis**. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Lins – SP

PAIVA, S. B. (2002). A contabilidade e as novas tecnologias da informação: uma aliança estratégica. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 135, Brasília – DF.

PEREIRA, Daiane Aparecida. A Evolução Da Contabilidade na Era da Tecnologia da Informação. 2013. **Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis**.

RABELO, Agnes. Transformação Digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>. Acesso em: 06 de junho de 2021.

Redação. “A historia e evolução da profissional contábil no Brasil”. *Rede Jornal Contábil - Contabilidade, MEI, crédito, INSS, Receita Federal*. 26 de fevereiro de 2017. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/historia-e-evolucao-da-profissional-contabil-no-brasil/>. Acesso em: 13 de junho de 2021.

SANTOS, Emilaine Kullmann; KONZEN, Juliano. A percepção dos escritórios de contabilidade do Vale do Paranhana/RS e de São Francisco de Paula/RS sobre a contabilidade digital. **Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis**. Faculdades Integradas de Taquara. 2020.

SERRANO, Carlos. Lecciones de sistemas informativos contables. Zaragoza: Copy Center, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. 2001. Disponível em: <https://docplayer.com.br/13358-Metodologia-da-pesquisa-e-elaboracao-de-dissertacao.html>. Acesso em: 13 de junho de 2021.

SIMON, A. T. Quo Vadis Manufatura? **Revista Eletrônica Organizações e Sociedades**. Iturama (MG). jul/dez/2016. Disponível em: <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/234/191>. Acesso em: 02 de julho de 2021.

TELES, Jhonata. “Indústria 4.0 - Tudo sobre a Quarta Revolução Industrial”. Engeteles, 2017. Disponível em: <https://engeteles.com.br/industria-4-0/>. Acesso em: 21 de maio de 2021.

TOLEDO, Bárbara Noronha. Contabilidade na Era Digital. 2020. **Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis**. Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ.