A top-down view of a white office desk. On the left, there are a pair of black-rimmed glasses, a white smartphone, and a black pen. On the right, there is a white computer mouse and a white keyboard. In the bottom left corner, there is a small potted plant with green leaves. The background is a clean, white surface.

ADMINISTRAÇÃO 20 ANOS: CONEXÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Organizadores:

Jadina De Nez

Joelia Walter Sizenando Balthazar

Richard da Silva

Rovanio Bussolo



**Administração 20 anos:
Conexão, Inovação e Sustentabilidade**

**Centro Universitário Barriga Verde – Unibave
Orleans – SC – Brasil
www.unibave.net**



**Disponível em:
periodicos@unibave.net**

Editora

FEBAVE

Orleans 2019

Título

**Administração 20 anos:
Conexão, Inovação e Sustentabilidade**

Organizadores

Jádina De Nez
Joélia Walter Sizenando Balthazar
Richard da Silva
Rovânio Bussolo

A328 Administração 20 anos: conexões, inovações e sustentabilidade **[recurso eletrônico]** / orgs. Jádina De Nez, Joélia Walter Sizenando Balthazar, Richard da Silva, Rovânio Bussolo - Dados eletrônicos. - Orleans, SC: Centro Universitário Barriga Verde - Unibave, 2019.

200p.

Modo de acesso: <http://periodicos.unibave>
Inclui bibliografia.
ISBN: 978-85-67456-37-9 (Versão on-line)

1. Gestão empresarial. 2. Gestão ambiental. I. De Nez, Jádina. II. Balthazar, Joélia Walter Sinzenando III. Silva, Richard da. VI. Bussôlo, Rovânio. Título.

SUMÁRIO

PREFÁCIO.....	05
CAPÍTULO 1 ANÁLISE DE CENÁRIOS UTILIZANDO A FERRAMENTA DRE: UM ESTUDO DE CASO (WagnerCrozeta; Alessandro Crosseta; Jádina de Nez).....	06
CAPÍTULO 2 - A IMPORTÂNCIA DOS ESTOQUES NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO (Marceli Vieira Acordi; Jacira Aparecida de Souza Wagner Zanatta; Jádina De Nez; Richard da Silva; Fábio Boeing).....	32
CAPÍTULO 3 - MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA EMPRESA CATARINENSE DO RAMO DE MOLDURAS (Matheus Lessa; Flávio Schlickmann; Richard da Silva; Marcia Bianco; Fábio Boeing).....	49
CAPÍTULO 4 - DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE FLUXO DE CAIXA EM UMA VINÍCOLA NO INTERIOR DE ORLEANS (Laize Boeing Boeger; Hermann Joseph Braun, Jádina De Nez).....	74
CAPÍTULO-5 CICLO OPERACIONAL DEUMAEMPRESA SUL CATARINENSE DO RAMO DE ALUMÍNIO E PLÁSTICO (Marcio Duarte Baesso; Flavio Schilikman, Rovânio Bussolo.....	100
CAPÍTULO 6 - UMA ANÁLISE SOBRE A PERCEPÇÃO DO ALUNO EGRESSO DO CURSO DE AMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DO UNIBAVE EM RELAÇÃO AO SEU PROCESSO DE FORMAÇÃO (Richard da Silva; Elenice Padoin Juliani Engel; Marcia Bianco; Emiliano Ezequiel Morán Santos; Rovânio Bussolo).....	128
CAPÍTULO 7 - A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES (Giovani Alberton Ascari; Adalberto Alves de Castro; Júlio Preve Machado; Cláudio Sérgio da Costa; Catia Goulart, Joelia Walter Sizenando).....	144

PREFÁCIO

Esta obra coletiva visa celebrar os 20 anos do Curso de Administração, cuja primeira aula foi lecionada pelo professor Jorge Antônio Marcelino, no dia 16 de março de 1998. Trata-se de uma centelha reflexiva de experiências acumuladas por professores, acadêmicos e egressos do Curso de Administração ao longo dos seus 20 anos de história.

Esse volume comemorativo, é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre a Administração de empresas, com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores das mais diversas áreas da Administração de empresas.

Desta forma, o Centro Universitário Barriga Verde (UNIBAVE) vem por meio desta obra disseminar os trabalhos desenvolvidos por seus docentes e discentes, com uma coletânea de pesquisas científicas desenvolvidas pelo Curso de Administração, vinculados ao Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPAC).

O futuro da Administração de empresas, também está no compromisso das novas gerações de profissionais e acadêmicos que questionam a realidade posta e fomentam as mudanças necessárias para uma sociedade mais justa e equitativa. Esperamos contribuir para a reflexão de acadêmicos, docentes, pesquisadores, administradores e comunidade, sobre os modos possíveis de enfrentar essas novas questões. Que esta obra seja de bom proveito aos leitores. Que seja um estímulo à pesquisa e à disseminação do conhecimento. Eis, então, um convite a todos: desvendem e acessem o resultado de nossas pesquisas. Por fim, espero que este E-book possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Joélia Walter Sizenando Balthazar

Professora do Curso de Administração, membro do Núcleo de Pesquisa e Extensão dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis - NUPAC
Centro Universitário Barriga Verde

CAPÍTULO 1

ANÁLISE DE CENÁRIOS UTILIZANDO A FERRAMENTA DRE: UM ESTUDO DE CASO

Wagner Crozeta
Alessandro Crosseta
Jádina De Nez

Resumo: O atual cenário econômico atravessa períodos instáveis e a sobrevivência das organizações neste ambiente turbulento depende de ferramentas de gestão. Neste contexto, insere-se o presente estudo, que tem como objetivo principal avaliar o resultado econômico de um negócio de fabricação de folhas de papel A4. Para isso, foram revisadas literaturas sobre DRE, Receitas, deduções e despesas e sobre indicadores de desempenho econômicos. Aprofunda-se, dessa forma, os conhecimentos teóricos a respeito da DRE e de indicadores de desempenho. A pesquisa está caracterizada como descritiva, utilizando um estudo de caso de abordagem quantitativa. O levantamento de dados foi realizado utilizando números projetados. Avaliaram-se os resultados, percebendo-se que o negócio é lucrativo, mesmo no pior cenário projetado, considerando a ocupação de apenas 35% da capacidade produtiva de apenas um turno.

Palavras-chave: Demonstrativo do Resultado de Exercício. Fabricação de Folhas de papel A4. Indicadores de desempenho.

SCENARIO ANALYSIS USING THE DRE TOOL: A CASE STUDY

Abstract: The current economic scenario runs through unstable periods, for organizations to survive this turbulent environment are using management tools. In this context, the present study, whose main objective is to evaluate the economic result of a business of manufacturing sheets of A4 paper, is inserted. For this, literatures on DRE, Revenues, deductions and expenses and on economic performance indicators were reviewed. The research is characterized as descriptive, using a quantitative approach case study. Data collection was performed using projected numbers. The results were evaluated, and the business is profitable, even in the worst case scenario, considering the occupation of only 35% of the productive capacity of a single shift

Keywords: Statement of Income for the Year. Sheet Manufacturing A4. Indicators of performance.

Introdução

Para um empreendimento ser bem-sucedido é necessário planejamento. Por essa razão, qualquer organização, independentemente de seu tamanho, deve realizar constantes análises para conhecer e controlar os gastos e investimentos. A análise de cenários é utilizada em várias situações diferentes,

contudo, quando utilizada em favor da viabilidade econômica, tem a possibilidade prever as melhores ou piores situações que o empreendimento pode enfrentar.

Uma das ferramentas mais usadas nessa análise de cenário é a DRE ou demonstrativo do resultado do exercício, pois possibilita a avaliação de como foi a evolução da organização, a receita, custos e despesas, para saber o quanto a instituição ganhou e o quanto gastou ao longo do ano (VASCONCELOS, 2012).

Para isso, é necessário a análise dos resultados operacionais e não operacionais para que esta sirva de parâmetros para os gestores. Neste contexto, este trabalho tem por objetivo avaliar o resultado econômico da fabricação de folhas de papel A4. Para tanto, foram necessários os seguintes desdobramentos: identificar os custos de uma máquina de corte de bobina para papel A4; implantar um modelo de demonstrativo de resultados do negócio; avaliar a margem de contribuição e ponto de equilíbrio do negócio.

Este trabalho se justifica para a classe administrativa por demonstrar como cenários diferentes podem projetar a organização, bem como a análise de DRE ser imprescindível para uma gestão assertiva, tendo em vista a atual crise que atinge várias organizações, e a população em geral.

Para o meio acadêmico, a pesquisa possui importância por demonstrar de modo prático o que é estudado na teoria, durante o curso de Administração.

Para a empresa, este estudo auxiliará como instrumento demonstrativo da importância e da necessidade de se verificar os resultados financeiros obtidos, pois a economia brasileira atravessa momentos incertos e é imprescindível que as empresas criem cenários e estabeleçam ações, auxiliando na tomada de decisão.

O estudo é apresentado em quatro seções, além desta introdução. Primeiramente, apresenta-se a fundamentação teórica com os conceitos relacionados à pesquisa, após, mostram-se os procedimentos metodológicos.

Na seção seguinte, são apresentados os resultados do estudo e, por fim, as conclusões acerca da pesquisa.

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A demonstração dos resultados consolidará as receitas de vendas, as deduções e impostos, os custos de produção e das despesas administrativas, financeiras e comerciais do período, demonstrando o resultado previsto, a previsão de imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro líquido, bem como a distribuição dos resultados, já com as definições de destinação de reservas, gratificações a empregados, partes beneficiárias e remuneração a acionistas (ROSSETTI et al., 2008).

Ross et al., (2015) explica que a DRE afere a atuação da organização por determinado período, que pode ser um mês, um trimestre ou mais. Portanto, a DRE deve sempre indicar o período específico abrangido.

Na DRE, todos os elementos de receitas em despesas são reconhecidos dentro do período determinado. O confronto entre esses elementos evidenciará os resultados da entidade no respectivo momento da apuração. Esse resultado corresponderá ao lucro ou prejuízo do exercício, que será determinado pela diferença entre receitas reconhecidas menos as despesas incorridas (LIMEIRA; et al., 2015).

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) tem como papel apresentar o desempenho da entidade numa perspectiva econômica. Vasconcelos (2012) esclarece como aportar os dados orçamentários para preparo da DRE, demonstrado no quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Estrutura da DRE

DRE (estrutura)	Onde buscar os dados para projeção?
Receita de vendas	Orçamento de vendas
(-) Deduções	
= Receita líquida	TOTALIZADOR
(-) CMV (custo das mercadorias vendidas) ou CPV (custo dos produtos vendidos)	Orçamento de produção
= Lucro bruto	
(-) Despesas operacionais	Orçamento de resultado
(+) Outras receitas operacionais	
= Lucro operacional	TOTALIZADOR

(-) Despesas não-operacionais	Orçamento de resultado
(+) Receitas não-operacionais	
Lucro líquido	TOTALIZADOR

Fonte: Adaptado de Vasconcelos (2012, p. 226).

A correta elaboração e interpretação da DRE é uma ação decisiva no que tange a vida financeira das empresas. É por meio da DRE que são diagnosticados os problemas da empresa e são feitas as intervenções nos, quando necessário (ALMEIDA, 2016).

A DRE de forma projetada toma por referência os orçamentos auxiliares e visa avaliar a situação econômica para períodos futuros, com base nas premissas orçamentárias; antecipar-se a possíveis variações de contexto; utilizar a peça como elemento de acompanhamento e controle (VASCONCELOS, 2012).

Receitas

Vasconcelos (2012) entende que receitas vêm a ser o ingresso de recursos na entidade, oriundo de maneira geral de suas atividades normais. Difere do conceito de ganho porque enquanto a geração de receita conjetura esforço, o ganho consiste na obtenção de recursos sem que se verifique esforço por parte da organização. As contas de receita são aquelas que têm como contrapartida o acréscimo de ativos, dinheiro ou direitos (valores a receber).

A maioria das receitas obtidas por uma empresa origina-se de suas vendas. De acordo com Sanvicente (2008), as receitas podem ser projetadas por meio da previsão de vendas, que constitui um plano de vendas futuras da empresa para determinado período de tempo.

Dornelas (2016) elucida que a projeção de vendas é realizada com base na análise de mercado, na capacidade produtiva e na estratégia de *marketing* da empresa, obtendo dessa forma uma projeção mais realista e com maior probabilidade de ocorrência conforme o planejado.

A previsão de vendas é a projeção numérica das expectativas da organização retratada num determinado momento que poderá ocorrer em um futuro próximo dentro do mercado de atuação da empresa (GOBE et al., 2007).

A previsão de vendas configura-se como o principal atributo em um planejamento financeiro de curto prazo, pois concentra-se nas vendas projetadas em um dado período, nos ativos e financiamentos necessários para sustentar tais vendas (GALVÃO, 2008).

Contudo, caso a projeção de vendas se mostre errônea, a empresa poderá não estar preparada, ocasionando um despreparo para atender à demanda. Em contrapartida, se a previsão for além do que o mercado possa absorver, ela poderá sofrer uma estagnação de ativos por não ocorrer a liquidez necessária para a organização se manter (GALVÃO, 2008).

Capacidade de Produção

No âmbito comercial, a capacidade pode ser descrita como o resultado que um sistema pode obter em um período de tempo específico. No tangente de serviços, poderia ser o número de clientes atendidos entre meio dia e uma da tarde; no âmbito da produção, poderia ser o número de produtos produzidos diariamente (JACOBS; CHASE, 2009).

Segundo Marques (2012), a capacidade de produção pode ser entendida como a competência em executar as atividades de transformação com o intuito de atender às exigências e às necessidades do mercado. Os prazos devem considerar os ciclos de produção, as características dos mercados, concorrências e o tempo de execução das atividades administrativas.

De acordo com Barbosa (2007), ocorre que em muitas organizações as diversas partes do processo de produção têm sensíveis diferenças. Enquanto certos setores operam abaixo da capacidade, outros trabalham atingindo o nível máximo, por serem o gargalo da produção. Por essa razão, a capacidade produtiva de toda a organização coincide com a capacidade na operação gargalo, pois ela é a responsável pelo ritmo de produção.

Esclarece ainda o autor supracitado que a capacidade produtiva pode ter uma perspectiva para o longo, médio ou curto prazo. O longo prazo fornece decisões de grande impacto nas instalações da empresa, enquanto o médio e o curto prazo delimitam decisões que levam em consideração as mudanças rotineiras da demanda (BARBOSA, 2007).

É necessário também enfatizar a dimensão do tempo da capacidade, ou seja, a capacidade de produção também deve ser declarada em relação a um período de tempo (JACOBS; CHASE, 2009). Fusco e Sacomano (2007) esclarecem ainda que a capacidade produtiva é medida pela taxa de produção horária.

A capacidade de produção é dada pela seguinte fórmula, segundo Fusco e Sacomano (2007):

$$\text{Capacidade} = Q / T$$

Onde:

Capacidade = Capacidade de produção

Q = Quantidade (peças, quilos, litros, etc).

T = Tempo (horas, minutos, segundos).

Em um sistema produtivo, a capacidade de produção é dada pela capacidade de processamento do recurso gargalo. Por isso, para que ocorra um aumento da capacidade de produção é imperativo aumentar a capacidade do recurso gargalo. Uma ampliação de capacidade neste recurso representará um aumento proporcional à produção, ou seja, todo o tempo que se ganhe em um recurso gargalo será revertido para o processo até o momento em que este recurso deixe de ser o gargalo. Caso melhorias façam com que um recurso não tenha um aumento de produtividade, nenhum impacto será registrado na capacidade do sistema, apenas o tempo ocioso deste processo que foi melhorado será aumentado (COX III; SCHLEIER, 2013).

Contudo, é necessário deixar claro a relação entre a capacidade produtiva e demanda existente. Ou seja, deve existir o planejamento da capacidade para aferição se a capacidade de produção está adequada à

previsão de demanda. Com relação a DRE o resultado operacional mostrará a capacidade da empresa de aumentar a capacidade produtiva (MARQUES, 2012).

Deduções

Das receitas são deduzidos alguns valores diretamente relacionados com as vendas ou serviços prestados, são chamadas de deduções e abatimentos, que conforme versa Limeira et al. (2015) podem ser de quatro tipos:

- i) Impostos e contribuições incidentes sobre vendas e serviços: são impostos incidentes e incluídos: ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, ISS (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza), PIS (Programa de Integração Social), Cofins (Contribuição para financiamento das Seguridade Social);
- ii) Descontos incondicionais concedidos;
- iii) Devoluções de vendas;
- iv) Abatimentos sobre vendas.

Custos

Custos são os gastos com bens ou serviços que são usados na produção de outros bens ou serviços, ou seja, é considerado um custo os gastos relativos ao processo produtivo, incorridos dentro da fábrica para produção de bens e serviços (CORBARI; MACEDO, 2012).

Contemplando ainda este conceito, Guimarães Neto (2012) descreve o custo como um gasto também, mas é reconhecido como custo no momento de sua utilização. Em relação a essa utilização no momento do processo produtivo de um bem, passa ser considerada um custo, como parte do bem elaborado, voltando a ser um investimento, já que é ativada novamente nos estoques como produto, até sua venda. Portanto, é imperativo afirmar que um custo também pode ser considerado como um gasto, mas reconhecido como um custo, durante a fabricação de um produto ou execução de um serviço (ALMEIDA, 2015).

Conforme fundamenta Pinto et al., (2008) as terminologias mais utilizadas com relação ao ambiente de custos são: gastos, investimento, despesa e perda além do próprio conceito de custo.

- Gasto: representa o esforço que a entidade faz para a obtenção de um bem ou serviço.

- Investimento: representa o gasto com um bem ou serviço atribuíveis a períodos futuros.

- Despesa: são os gastos consumidos de forma direta ou indireta com o objetivo de obtenção de receitas.

- Perda: decorre de um gasto de forma não-intencional em consequência de fatores externos.

Classificação dos Custos

Eles podem ser classificados principalmente como:

- Custos Diretos: são classificados como aqueles capazes de serem diretamente apropriados ao objetivo do custeio (produto ou serviço) e possuem medida clara e objetiva. Seus valores e quantidades em relação ao produto são com facilidade identificados (GUIMARÃES NETO, 2012).

- Custos Indiretos: são os custos que beneficiam toda a produção e não podem ser identificados em cada produto, portanto não oferecem condição de medida clara e objetiva em relação ao produto e necessitam de critérios de rateio para serem alocados aos produtos (GUIMARÃES NETO, 2012).

- Custos Fixos: independem do volume de produção, são os custos de estrutura da empresa, que não guardam qualquer relação com o volume de atividades da organização (GUIMARÃES NETO, 2012).

- Custos Variáveis: são aqueles que variam em diretamente com o volume de produção ou de vendas (GUIMARÃES NETO, 2012).

- Custo de Produto Vendido (CPV) quando é operação industrial, Custo de Mercadoria Vendida (CMV) quando é operação mercantil: está atrelado a última etapa do processo de formação de custos, pois acontece no ato de entrega do produto ao comprador. Nesse momento, os valores são retirados dos estoques de produtos acabados e transferidos para a conta resultado (ALMEIDA, 2015).

Segundo Santos (2009), sua apuração ocorre da seguinte forma:

$$\text{ESTOQUE INICIAL} + \text{COMPRAS} - \text{ESTOQUE FINAL} = \text{CPV}$$

Onde:

CPV = Custo do produto vendido

Despesas

As despesas segundo Dorta (2015) são todos os desembolsos e gastos decorrentes da atividade operacional da instituição, do consumo de bens e da utilização dos serviços em geral.

Podendo ser despesas com vendas; despesas financeiras; despesas administrativas; e, outras despesas operacionais.

Vasconcelos (2012) detalha o conceito das referidas despesas citadas anteriormente como: despesas de vendas: inclui todos os gastos necessários ao processo de venda, distribuição e entrega dos produtos (bens ou serviços); despesas financeiras: representa os juros que a empresa deve pagar aos seus credores oriundos de empréstimos por ela contraídos. O aporte de capital externo (empréstimos e financiamentos) e descontos concedidos sobre o resultado econômico da empresa; despesas administrativas: compreende gastos com pessoal, material de escritório, energia elétrica da área administrativa, honorários da diretoria etc. São despesas de natureza fixa e/ou frequente; despesas operacionais: são aquelas decorrentes do curso normal das atividades da organização

Indicadores de Desempenho: Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio

Na gestão de uma organização, um dos itens de maior importância é a análise dos índices de desempenho, que permitem acompanhar a situação econômico-financeira da empresa em qualquer momento.

Os principais indicadores econômicos para gestão empresarial que podem ser obtidos por meio da análise da DRE são a Margem de Contribuição e o Ponto de Equilíbrio.

Margem de Contribuição

Margem de contribuição é o montante que resta da receita de vendas depois que são deduzidas as despesas variáveis. Dessa forma, é o montante que a empresa dispõe para cobrir as despesas fixas e, então, gerar lucros do período. A margem de contribuição funciona então na seguinte sequência: primeiro é usada para cobrir as despesas fixas e então o que sobra vai para os lucros. Por essa razão, se a margem de contribuição não for suficiente para liquidar as despesas fixas, gera prejuízo no período (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Os autores Corbari e Macedo (2012) explicam ainda que a margem de contribuição pode ser obtida por meio do preço de venda de um determinado produto ou serviço deduzidos os seus gastos variáveis, representando o quanto cada produto contribui para amortizar os gastos fixos e, ainda, formar o lucro propriamente dito.

Guimarães Neto (2012) explica então que para cada unidade produzida e vendida, a empresa obterá de lucro determinado valor (descontando os custos e despesas variáveis); multiplicando-se esse valor pelo total vendido, teremos a margem de contribuição total do produto para a empresa.

A margem de contribuição unitária é dada pela equação (SANTOS, 2009):

Onde:

$$MC = PV - CV - DV$$

MC = Margem de Contribuição

PV = Preço de Venda

CV = a soma dos Custos Variáveis

DV = a soma das Despesas Variáveis

Apurando a margem de contribuição unitária, a organização pode analisar qual é o seu melhor produto ou serviço, compreendendo de forma

clara quais são os custos gerados e quanto que produto ou serviço traz de sobra à empresa para que ela suporte os seus gastos fixos (ROSSETTI et al., 2008).

Por meio da apuração e conseqüentemente análise da margem de contribuição é que muitas decisões em relação a custo, volume e lucro podem ser tomadas, como incentivar ou descontinuar produtos ou serviços, reduzir preços de vendas para aumentar as vendas e muitas outras (ROSSETTI *et al.*, 2008).

A margem de contribuição possui algumas vantagens e conseqüentemente algumas limitações, descritas de forma detalhada no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Vantagens e limitações da margem de contribuição

VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">• Permite avaliar a viabilidade de aceitação de pedidos em condições especiais• Ajuda a administração a decidir sobre quais produtos devem merecer maiores esforços de venda ou devem ser colocados em plano secundário, ou mesmo, simplesmente tolerados pelos benefícios de vendas que possam trazer a outros produtos• É essencial para auxiliar os administradores a decidirem se um segmento produtivo deve ser abandonado ou não• Pode ser usada para avaliar alternativas relacionadas a reduções de preços, descontos especiais, campanhas publicitárias para promover vendas adicionais.• A margem de contribuição auxilia os gerentes a entenderem a relação entre custos, volume, preços e lucros, fundamentando tecnicamente as decisões de venda.
LIMITAÇÕES
<ul style="list-style-type: none">• A análise do preço de venda não pode limitar-se aos dados da margem de contribuição, pois pode resultar em valores que não cubram todos os custos necessários para manter as atividades a longo prazo• É útil para tomada de decisões de curto prazo, mas pode levar o administrador a menosprezar a importância dos custos fixos e seus reflexos no resultado da empresa como um todo• Nos casos em que os custos fixos representam um percentual significativo dos custos totais, essa técnica perde força.• Representa um passo para a descoberta do produto mais rentável, mas ainda não é uma solução para a alocação dos custos de forma perfeita.

Fonte: Adaptado de Corbari e Macedo (2012, p. 86-87).

A margem de contribuição possibilita ainda o cálculo do ponto a partir do qual a empresa começa a lucrar que é o chamado ponto de equilíbrio. Ela

representa um importante e fundamental indicador para embasar decisões de curto prazo, pois possibilita ao administrador inúmeras análises no âmbito gerencial que vem auxiliar no controle e planejamento dos custos dos produtos fabricados e vendidos pela empresa (CUNHA, 2010).

Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio pode ser entendido como o ponto por meio do qual as receitas geradas cobrem os custos e despesas totais, sejam eles fixos ou variáveis. A receita representa o ingresso de ativo (VASCONCELOS, 2008).

Segundo Gonçalves (2009), pode-se caracterizar o ponto de equilíbrio sendo o momento em que a empresa não tem lucro nem prejuízo. Esse momento é aquele em que o nível de vendas em que as receitas são geradas são suficientes para cobrir apenas os custos e despesas, ou seja, é uma situação em que o lucro é igual a zero, receita total é igual a custo total.

Ponto de equilíbrio surge da junção dos custos e despesas totais com as receitas totais. Ocorre quando o somatório de todos os custos e despesas é igual às receitas (ARAÚJO, 2016). Ainda, conforme explica Santos (2009), o ponto de equilíbrio em valores monetário é dado pela equação:

$$PE = CF/MC_{\text{unitária}}$$

Onde:

PE = Ponto de equilíbrio contábil em valores monetários

CF = Custos fixos

MC = Margem de contribuição unitária (R\$)

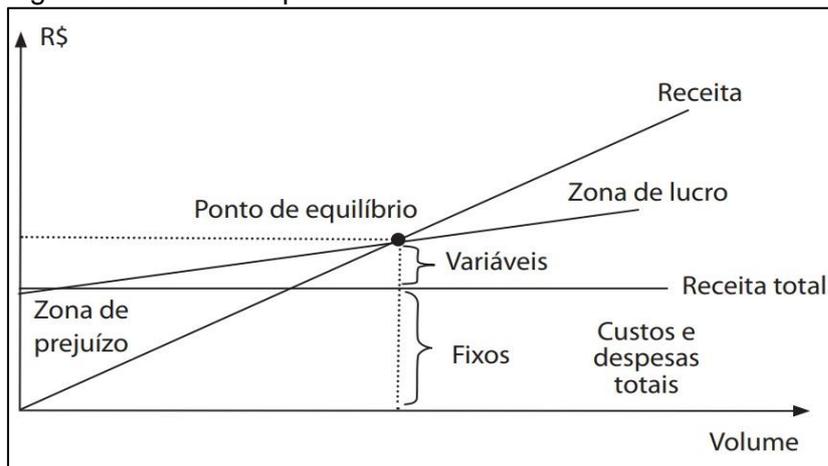
Sauaia (2013) explica que são três os pontos de equilíbrio:

- i) Ponto de equilíbrio contábil: é aquele no qual as receitas geradas cobrem os custos e despesas totais.
- ii) Ponto de equilíbrio econômico: é aquele no qual a receita não somente deve ser suficiente para cobrir os custos fixos e variáveis, mas gerar retorno.

- iii) Ponto de equilíbrio financeiro: é aquele em que a receita é suficiente apenas para cobrir os custos totais mais os compromissos fixos.

A análise do ponto de equilíbrio pode ser feita com o auxílio de um gráfico, como demonstrado na ilustração 1, a seguir.

Figura 1: Ponto de equilíbrio



Fonte: Vasconcelos (2008, p. 268).

Onde:

Os custos fixos são representados por uma reta paralela ao eixo horizontal, para indicar que permanecem em constância com qualquer volume dentro daquele intervalo ou faixa efetiva. Os custos variáveis (CV) são representados por uma linha reta crescente a uma taxa constante. A reta que representa o custo variável tem início no ponto em que a reta do custo fixo intercepta o eixo Y, logo a reta do custo variável representa o custo total (Ct). O ponto de encontro entre a reta que representa a receita e o custo total é o ponto de equilíbrio (VASCONCELOS, 2008).

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa quanto aos objetivos, é caracterizada como descritiva, pois esse tipo de pesquisa oferece a possibilidade de aprofundamento dos objetivos expressos anteriormente pois tem como finalidade a busca de maior conhecimento acerca da temática em questão.

A pesquisa descritiva interpreta por meio de observações, de registros e de análise de fatos e fenômenos a realidade (FONSECA, 2009).

Quanto à estratégia de pesquisa, foi empregado o estudo de caso. Este tipo de estudo possibilita a obtenção de resultados que poderiam ser mais facilmente compreendidos, captando as características que a pesquisa pretende demonstrar.

O estudo de caso analisa acontecimentos rotineiros que criam situações comuns ou fenômenos que aparecem como um problema ou acontecimento. Tem como vantagem o estímulo às novas descobertas, à ênfase na totalidade e à simplicidade dos procedimentos (RAMPAZZO, 2005).

Quanto ao objeto de estudo, foi realizado numa fábrica de folhas de papel A4, situada na cidade de Orleans – SC, que por motivo de sigilo, não será identificada.

Em relação à abordagem, foi utilizada a pesquisa do tipo quantitativa, já que por meio da abordagem quantitativa foi possível compilar as informações acerca de como é realizada a análise de cenários onde se utilizou a ferramenta DRE.

Os dados utilizados para a elaboração deste trabalho foram baseados em números projetados. Esses números foram obtidos levando em consideração o orçamento de vendas, de produção e de despesas operacionais da empresa, permitindo prever o resultado a ser alcançado em cada cenário projetado.

Resultados e Discussão

A Indústria de papel A4 está localizada na cidade de Orleans – SC. É uma empresa familiar, de formação Limitada, possui dois sócios, que assumem a responsabilidade pela administração da empresa. Encontra-se estruturada em quatro setores: produção, comercial, financeiro e administrativo.

O setor de produção conta com dois funcionários responsáveis pela produção e embalagem das resmas de papel A4. O setor financeiro responde pelo setor de contas a pagar. O setor administrativo é responsável pelas áreas

de Recursos Humanos e Fiscal. Já o setor comercial, é responsável pelas vendas e *marketing*.

Para o andamento das atividades dos setores apresentados, a indústria conta com a colaboração de seis funcionários. No setor produtivo trabalham dois funcionários. A administração conta um funcionário, o comercial com dois e o financeiro com um funcionário.

A máquina responsável pelo processo é chamada de máquina cortadora e embaladora automática, com uma produção máxima de 6 resmas por minuto ou três folhas. Ela possui um sistema de embalamento com alimentação automática de resmas, uma unidade de desbobinamento duplo, e produz A3 (42 x 29,7 cm), A4 (21 x 29,7 cm), A5 (14,8 x 21 cm), Ofício 2, Ofício 9 (21,59 x 35,56 cm) e carta (21,59 x 27,94 cm). O produto já finalizado é então comercializado.

O investimento inicial consistiu na compra da máquina cortadora e embaladora de papel A4 com um valor de R\$ 480.000,00. Sua depreciação é 20% ao ano e tem prazo de vida útil de 5 anos. Conforme Instrução Normativa SRF nº 162, de 31 de dezembro de 1998 de Bens relacionados na Nomenclatura Comum do MERCOSUL – NCM. Não foi considerado nenhum valor residual ao final da vida útil para este equipamento.

O valor de compra da máquina é de R\$ R\$480.000,00 com uma depreciação ao ano de 20%, somando um valor de R\$ 96.000,00 ao ano de depreciação. Esse R\$ 96.000,00 é dividido por 12 meses, gerando um valor de R\$ 8.000,00 ao mês. Conforme mostrado abaixo.

Valor da máquina: R\$ 480.000,00

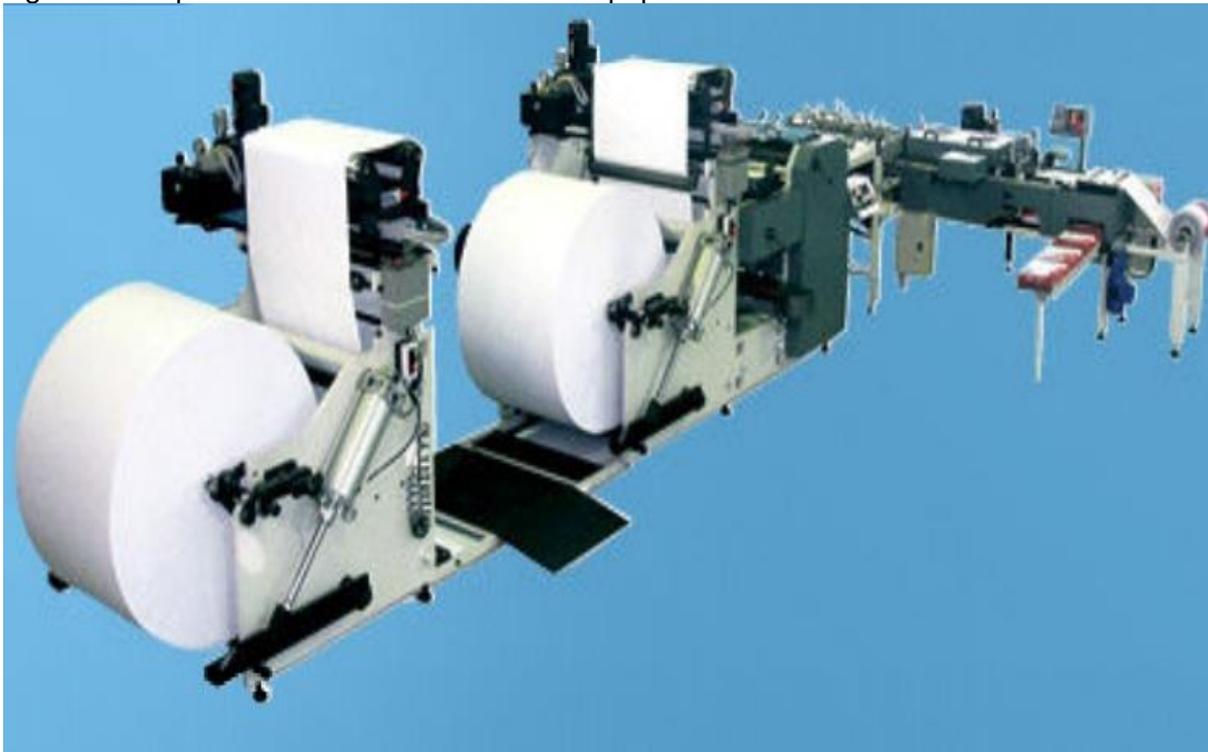
Taxa anual de depreciação: 20%

Valor da Depreciação no ano: R\$ 480.000,00 x 20% = R\$ 96.000,00

Valor da Depreciação mensal: R\$ 96.000,00: 12 meses = R\$ 8.000,00

A figura 2 é uma demonstração do modelo de máquina cortadora e embaladora utilizada no estudo.

Figura 2: Máquina cortadora e embaladora de papel A4



Fonte: Maqpress (2017).

O Processo de produção consiste no desenrolar de um grande rolo de papel de 500 quilos. A máquina então corta esse rolo em partes menores, transformando em folhas de papel A4. Após a máquina realizar o corte, os materiais são separados em pacotes, que formam resmas de 500 folhas, embalando-as e distribuindo-as para serem colocadas nas caixas.

O equipamento tem capacidade produtiva por turno de 8 horas de trabalho de 5.670 caixas de resmas de papel A4, com capacidade máxima de 17.010 caixas, para 3 turnos de trabalho. O produto tem expectativa de vendas de todas as caixas produzidas. O preço de venda projetado é de R\$ 136,00 a caixa. Mesmo produzindo o máximo nos 3 turnos não se acredita em impacto negativo como a redução nos preços de venda.

Impostos que incidem sobre faturamento: 5% de IPI, 1,65% de Pis, 7,6% de Cofins e 17% de ICMS.

Com relação aos custos de produção, 1 tonelada de papel custa R\$ 2.722,50 com custo líquido de impostos (PIS; COFINS, ICMS E IPI), e produz 42 caixas com um custo por caixa de R\$ 64,82. Com um custo total de matéria prima de R\$ 162.053,57 para 2.500 caixas projetadas no primeiro cenário.

A tabela 1 representa a reprodução dos custos de matéria prima utilizados para a manufatura das resmas de papel A4.

Tabela 1: Matéria prima sem impostos

MATERIAIS	R\$ / tonelada
Matéria prima papel por tonelada (valor Bruto)	3.630,00
(-) crédito de IPI 5%	172,86
(-) crédito de PIS 0,65%	57,04
(-) crédito de COFINS 7,6%	262,74
(-) crédito de ICMS 12%	414,86
Matéria-prima líquido de impostos	2.722,50

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A tabela 2 representa a reprodução dos custos de caixas de papelão utilizadas para a manufatura das resmas de papel A4.

Tabela 2: Caixa de papelão sem impostos

MATERIAIS	R\$ / caixa
Caixa R\$ / cx	6,14
(-) crédito de IPI 5%	0,29
(-) crédito de PIS 0,65%	0,10
(-) crédito de COFINS 7,6%	0,44
(-) crédito de ICMS 17%	0,99
Caixa sem impostos	4,31

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

E a tabela 3 representa a reprodução dos custos das embalagens utilizados para a manufatura das resmas de papel A4.

Tabela 3: Embalagens sem impostos

MATERIAIS	R\$ / embalagem
Embalagens R\$ / cx	3,20
(-) crédito de IPI 15%	0,42
(-) crédito de PIS 0,65%	0,05
(-) crédito de COFINS 7,6%	0,21
(-) crédito de ICMS 12%	0,33
Embalagens sem impostos	2,19

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As caixas de papelão utilizadas na embalagem têm custo unitário de R\$ 6,14. Descontando os créditos dos impostos referente à aquisição dos insumos, o custo reduz para 4,31 R\$/unidade. Já as embalagens têm custo de R\$ 3,20, depois dos créditos ficam no valor de 2,19 R\$/unidade.

Com relação aos custos de produção são as matérias-primas o papel em rolo de tonelada, as caixas de papelão e as embalagens. As matérias-primas possuem o crédito do custo que foram descontados do custo das respectivas matérias-primas, cujo valor já está líquido de impostos.

Com relação aos custos fixos de produção, a empresa possui gastos com salários, encargos, mais custos equipamentos de proteção, exames e uniformes dos funcionários da produção. Mais água, energia, depreciação e aluguel da fábrica. Tem custos com manutenção predial, materiais de consumo e para manutenção das máquinas e equipamentos. Todos os valores estão sendo considerados na previsão de gastos anuais, divididos por doze ajustando os valores para a média mensal.

O negócio também tem despesas administrativas, comerciais, financeiras e tributárias. Sendo os salários, encargos e pró-labore dos setores responsáveis pelo comercial, financeiro e administrativo. As despesas de telefone, correio, material de expediente, material de consumo e de limpeza, manutenção informática, combustíveis e pedágio, seguros e rastreamento, manutenção veículos, serviços de terceiros, móveis e utensílios e máquinas e equipamentos. Todos os valores estão sendo considerados a previsão de gastos anuais, divididos por doze ajustando os valores para a média mensal.

Existem ainda as despesas financeiras: consulta de crédito, juros sobre o financiamento de máquinas e tarifas bancárias. Despesas comerciais: comissões e fretes de terceiros e despesas tributárias: Impostos e taxas federais, Impostos e taxas estaduais e Impostos e taxas municipais.

Para a análise de resultados do empreendimento, foi realizado um estudo com base em três cenários, estabeleceram-se as seguintes projeções de venda e seus respectivos cenários:

- O cenário 1 apresenta uma previsão de vendas, por meio de uma análise de mercado para 2.500 caixas de resmas de folhas de papel A4. O valor de venda para esse cenário é de R\$ 136,00 a caixa.
- O cenário 2 representa a produção total em um único turno de produção. Nesse único turno de produção são feitas 5.760 caixas. O preço de venda é constante sendo o mesmo de R\$ 136,00 a caixa. Trabalhando com um turno completo a empresa consegue um resultado muito mais satisfatório em relação ao cenário 1.
- O cenário 3 representa a produção total em dois turnos de produção. Nesses dois turnos de produção são feitas 11.520 caixas. Com o valor de venda sendo o mesmo dos outros cenários.

A tabela 4 apresenta os 3 cenários projetados para a empresa de forma detalhada, por meio de uma DRE projetada, onde possível analisar cada cenário e compará-los entre si.

Tabela 4: Cenários DRE

	CENÁRIO 1 - 2500 CX		CENÁRIO 2 - 5760 CX		CENÁRIO 3 - 11520 CX	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
RECEITA BRUTA	340.000,00	100,00	783.360,00	100,00	1.566.720,00	100,0
Receita de produtos com IPI	340.000,00	100,00	783.360,00	100,00	1.566.720,00	100,0
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	101.190,48	29,8	233.142,86	29,8	466.285,71	29,8
IPI (5%)	16.190,48	4,8	37.302,86	4,8	74.605,71	4,8
Pis (1,65%)	5.342,86	1,6	12.309,94	1,6	24.619,89	1,6
Cofins (7,6%)	24.609,52	7,2	56.700,34	7,2	113.400,69	7,2
ICMS (17%)	5.047,62	16,2	126.829,71	16,2	253.659,43	16,2
(=) RECEITA LÍQUIDA	238.809,52	70,2	550.217,14	70,2	1.100.434,29	70,2
(-) CUSTOS DE PRODUÇÃO (VARIÁVEIS)	178.313,38	52,4	410.834,03	52,4	821.668,05	52,4
Custo Matéria Prima (sem impostos)	162.053,57	47,7	373.371,43	47,7	746.742,86	47,7
Embalagens (sem impostos)	5.478,26	1,6	12.621,91	1,6	25.243,83	1,6
Caixa (sem impostos)	10.781,55	3,2	24.840,69	3,2	49.681,37	3,2
Continua						
	CENÁRIO 1 - 2500		CENÁRIO 2 - 5760		CENÁRIO 3 - 11520	

	CX		CX		CX	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
CUSTOS FIXOS DE PRODUÇÃO	20.924,11	6,2	20.924,11	2,7	29.498,22	1,9
Salários	4.300,00	1,3	4.300,00	0,5	8.600,00	0,5
Encargos+férias+13°	2.384,11	0,7	2.384,11	0,3	4.768,22	0,3
Água	50,00	0,0	50,00	0,0	50,00	0,0
Energia	1.110,00	0,3	1.110,00	0,1	R2.220,00	0,1
Uniformes	30,00	0,0	30,00	0,0	60,00	0,0
Equip. Proteção Indiv / Laudos / Exames	50,00	0,0	50,00	0,0	100,00	0,0
Manutenção prédio	300,00	0,1	300,00	0,0	300,00	0,0
Material de Consumo	200,00	0,1	200,00	0,0	400,00	0,0
Manutenção de máquinas e equipamentos	500,00	0,1	500,00	0,1	1.000,00	0,1
Depreciação	8.000,00	2,4	8.000,00	1,0	8.000,00	0,5
Aluguel	4.000,00	1,2	4.000,00	0,5	4.000,00	0,3
LUCRO BRUTO	9.572,03	11,6	118.459,00	15,1	249.268,01	15,9
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	12.216,11	3,6	12.216,11	1,6	12.216,11	0,8
Salários	2.500,00	0,7	2.500,00	0,3	2.500,00	0,2
Encargos	1.386,11	0,4	1.386,11	0,2	1.386,11	0,1
Pró-labore	5.000,00	1,5	5.000,00	0,6	5.000,00	0,3
Telefone	500,00	0,1	500,00	0,1	500,00	0,0
Correio	30,00	0,0	30,00	0,0	30,00	0,0
Combustíveis / pedágio	300,00	0,1	300,00	0,0	300,00	0,0
Seguros e Rastreamento	50,00	0,0	50,00	0,0	50,00	0,0
Manutenção Veículos	50,00	0,0	50,00	0,0	50,00	0,0
Serviços Terceiros	1.050,00	0,3	1.050,00	0,1	1.050,00	0,1
Material de Expediente	400,00	0,1	400,00	0,1	400,00	0,0
Material de Consumo/Limpeza	100,00	0,0	100,00	0,0	100,00	0,0
Máquinas e equipamentos	150,00	0,0	150,00	0,0	150,00	0,0
Manutenção Informática	500,00	0,1	500,00	0,1	500,00	0,0
Móveis e utensílios	200,00	0,1	200,00	0,0	200,00	0,0
DESPESAS FINANCEIRAS	5.667,00	1,7	7.567,00	1,0	9.867,00	0,6
Consulta de crédito	400,00	0,1	800,00	0,1	1.600,00	0,1
Juros sobre Financiamentos Máquinas	3.767,00	1,1	3.767,00	0,5	3.767,00	0,2

Tarifas bancárias	1.500,00	0,4	3.000,00	0,4	4.500,00	0,3
Conclusão						
	CENÁRIO 1 - 2500 CX		CENÁRIO 2 - 5760 CX		CENÁRIO 3 - 11520 CX	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%
DESPESAS COMERCIAIS	7.549,29	5,2	40.433,55	5,2	80.867,11	5,2
Comissões	9.714,29	2,9	22.381,71	2,9	44.763,43	2,9
Frete de Terceiros	7.835,00	2,3	18.051,84	2,3	36.103,68	2,3
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	500,00	0,1	500,00	0,1	500,00	0,0
Impostos e taxas federais	83,33	0,0	83,33	0,0	83,33	0,0
Impostos e taxas estaduais	166,67	0,0	166,67	0,0	166,67	0,0
Impostos e taxas municipais	250,00	0,1	250,00	0,0	250,00	0,0
(=) RESULTADO EXERCÍCIO	3.639,64	1,1	57.742,34	7,4	145.817,79	9,3
(-) IRPJ	545,95	0,1	8.661,35	1,1	21.872,66	1,4
(-) CSLL	327,56	0,1	5.196,81	0,6	13.123,60	0,8
(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	2.766,13	0,8	43.884,18	5,6	110.821,53	7,1

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As principais diferenças entre cada cenário são a receita bruta que aumenta significativamente em cada cenário. O cenário 1 com certa de 35% da capacidade produtiva diária tem um faturamento de R\$ 340.000,00. No cenário 2 com a capacidade de produção de um turno de 8 horas a receita de vendas passa a ser de R\$ 783.360,00 e no cenário 3 com dois turnos de produção de 8 horas cada, a receita sobe para 1.556.720,00.

Após a dedução de impostos de vendas os cenários ficam com Receita Líquida de R\$ 238.809,52 cenário R\$ 550.217,14 cenário 2 e R\$ 1.100.434,29.

Os custos de produção são maiores no cenário 3 por ele trabalhar em 2 turnos, sendo R\$ 178.313,38 para o cenário 1, R\$ 410.834,03 para o cenário 2 e R\$ 821.668,05 para o 3 cenário.

Com relação aos custos fixos de produção, as principais diferenças entre os cenários são nos salários, sendo iguais para o cenário 1 e 2 de R\$ 4.300,00 por trabalharem com apenas 1 turno de produção e de R\$ 8.600,00 para o cenário 3, 2 turnos de produção. Conseqüentemente ocorre aumento nos

encargos, férias e décimo terceiro sendo de 2.384,11 para os cenários 1 e 2 novamente e de R\$ 4.768,22 para o cenário 3, resultando em um lucro bruto de R\$ 39.572,02 para o cenário 1, de R\$ 118.459,00 para o cenário 2 e de R\$ 240.268,01.

As despesas comerciais também possuem significativas diferenças entre os cenários pelo volume de vendas de cada um, por vender mais o cenário 3 paga mais comissões e fretes.

Encerrando o período com um resultado líquido do exercício satisfatório para os 3 cenários. Com um montante muito maior no cenário 3, com R\$ 110.821,53, seguido de R\$ 43.884,18 do cenário 2 e um resultado mais modesto no cenário 1 de R\$ 2.766,13.

Para o cálculo dos indicadores, foi usada a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio.

Tabela 5: Indicadores

INDICADORES	CENÁRIO 1	CENÁRIO 2	CENÁRIO 3
CUSTO FIXO R\$	37.407,22	37.407,22	45.981,33
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (%)	12,07%	12,15%	12,24%
PONTO DE EQUILÍBRIO (R\$)	309.852,11	307.971,17	375.600,65

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com relação aos indicadores de desempenho, eles possuem alteração apenas no cenário 3, por ser nesse período em que a empresa trabalha com 2 turnos de produção. Com volumes de R\$ 37.407,22 para os cenários 1 e 2 e de R\$ 45.981,33.

Essa mudança ocorreu devido ao acréscimo de um turno no cenário 3. Os custos fixos de produção aumentaram devido ao pagamento de salários e encargos. O uso de energia e uniformes e equipamentos de proteção que dobraram por serem 2 turnos em funcionamento na empresa.

Para a margem de contribuição, novamente o cenário 3 é o mais vantajoso, pois tem uma margem de 12,24% superando então o cenário 1 com 12,07% e o cenário 2 12,15%. Então se pode observar que a empresa terá

12,24% de retorno no cenário 3 em relação às suas vendas, ou seja, para cada R\$1,00 vendido, R\$ 0,12 será correspondente à margem de contribuição

Uma margem de contribuição de 12% sobre o preço de venda é excelente, considerando o volume significativo de vendas. Em termos práticos, isso representa para a empresa que o cenário 3 tem o maior montante do que resta da receita de vendas, depois que são deduzidas as despesas variáveis é maior.

O ponto de equilíbrio é o outro indicador analisado no qual as receitas geradas cobrem os custos e despesas totais. Neste indicador, o cenário 2 apresentou o menor ponto de equilíbrio. Cenário 1: 309.852,11, Cenário 2: 307.971,17 e Cenário 3: 375.600,65. O ponto de equilíbrio para esses cenários mostra que se ela atingir um faturamento superior a esses valores, começará a obter lucro. Os números se mostram promissores e bons em todos os cenários até mesmo no cenário mais pessimista, o cenário 1.

Em termos práticos, a empresa pode optar pelos cenários, já sabendo quanto precisa vender o número de transações e o dinheiro em volume para assim se bancar, sem que ela apresente em constante prejuízo.

Usando o ponto de equilíbrio, a empresa teve a possibilidade de averiguar o nível das vendas que são necessárias para liquidar os custos fixos operacionais e também mensurar a lucratividade em diversos níveis de vendas. Quanto mais baixo for o ponto de equilíbrio, maior é a segurança da operação.

Por meio da DRE, fica evidenciado que todos os cenários desenvolvidos contribuíram para a maximização do negócio dessa empresa. Por sua vez, o cenário 3 tornou-se o mais vantajoso.

Diante das análises dos indicadores financeiros projetados, se pode verificar a viabilidade econômica do negócio nos três cenários apresentados.

Considerações Finais

Independente de qual seja a atividade ou negócio é preciso fazer uma avaliação dos empreendimentos, com a visão ampla na parte econômica e financeira.

Este trabalho teve por objetivo principal avaliar o resultado econômico de um negócio de fabricação de folhas de papel A4, o qual foi realizado por meio do cumprimento dos objetivos específicos. Cabe salientar, que o planejamento foi elaborado dentro de cenários prováveis, baseado nos dados projetados.

A presente pesquisa abordou a análise de 3 cenários de empreendimento voltado para manufatura de resmas de papel A4, por meio da DRE. O propósito de verificar se a avaliação de resultados de um negócio pode contribuir para a gestão de uma fábrica já em funcionamento mostrou positiva permitindo-se confirmar que o empreendimento é viável. Diante dos resultados que a pesquisa apresentou, foi possível identificar todos os custos envolvendo a produção de folhas de papel A4.

Os modelos de DRE projetados foram feitos em 3 cenários distintos, cada um com uma capacidade diferente. O primeiro com um resultado de R\$ 2.766,13, o segundo de R\$ 43.884,18 e o terceiro e mais vantajoso de R\$ 110.821,53.

Os resultados mostraram que o empreendimento obteve resultados positivos em todos os cenários, cada um com uma capacidade de produção diferente.

No cenário 1, a margem de contribuição de 12,07%, no cenário 2 de 12,15% e no cenário 3 12,24%. O ponto de equilíbrio mostrou de R\$ 309.852,11 para o cenário 1, de R\$ 307.971,17 para o cenário 2 e de R\$ 375.600,65 para o cenário 3.

A maior limitação da pesquisa esteve no fato dos dados serem projetados, o que pode ocasionar erros quando for colocado em prática. Para trabalhos futuros, é possível sugerir a continuidade da pesquisa com uma avaliação das projeções confrontando com o que for realizado comparando o nível de assertividade do estudo.

Conclui-se afirmando as perspectivas para a empresa são positivas. E por meio desta pesquisa foi possível perceber a necessidade de planejar cada passo do empreendimento com o intuito de minimizar erros que possam comprometer o seu futuro.

Referências

- ALMEIDA, José Elias Feres de. **Fundamentos de contabilidade para os negócios** Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- ARAÚJO, Luana Priscila. **Contabilidade empresarial: um estudo de caso sobre a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio entre receitas e despesas, em uma empresa comercial do ramo ótico.** 2015. 43 f. Monografia (Ciências Contábeis) Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ensino Superior do Seridó. Curso de Ciências Contábeis. Caicó: UFRN, 2016.
- BARBOSA, Carolina dos Santos. **Aplicação do planejamento e controle de capacidade em uma indústria de meias: análise de produção.** 2007 . 42 f. Graduação, Engenharia de Produção (Monografia) Universidade Federal de Juiz de Fora, Departamento de Engenharia de Produção. Juiz de Fora, 2007.
- CORBARI, Ely Célia; MACEDO, Joel de Jesus. **Administração de estratégica de custos.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.
- COX III, James F.; SCHLEIER, John G. **Handbook da teoria das restrições.** São Paulo: Bookman, 2013.
- CUNHA, Erica Batista da. **O emprego da margem de contribuição como indicador de desempenho gerencial de uma loja de varejo do setor supermercadista.** 2010. 62 f. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, 2010.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.
- FUSCO, José Paulo Alves; SACOMANO, José Benedito. **Operações e gestão estratégica da produção.** São Paulo: Arte e Ciência, 2007.
- GALVÃO, Igor Batista. **Planejamento financeiro de curto prazo: o caso da Oclus Café.** 2008. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Universidade Estadual de Santa Cruz Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis – DCAC Colegiado De Administração, Ilhéus-BA, 2008.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial.** Tradução Christiane de Brito. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUIMARÃES NETO, Oscar. **Análise de custos.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

GOBE, A. et al Administração de Vendas. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GONÇALVES, Wanderley. **Economia e negócios**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

JACOBS, Robert F.; CHASE, Richard B. **Administração da produção e operações: o essencial**. São Paulo: Bookman, 2009.

LIMEIRA, André Luiz Fernandes; et al. **Gestão contábil financeira**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

MAQPRESS. Disponível em: <maqpress.com.br>. Acesso em 20 set 2017.

MARQUES, Cícero Fernandes. **Estratégia de gestão da produção e operações**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

PINTO, Alfredo Augusto Gonçalves; et al. **Gestão de custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2005.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Bookman, 2015.

ROSSETTI, José Paschoal; et al. **Finanças corporativas: teoria e prática empresarial no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Orçamento na administração de empresas: Planejamento e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogos de empresas e pesquisa aplicada**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2013.

SANTOS, Marcello Lopes dos. **Finanças: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. **Orçamento e indicadores**. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

_____. **Planejamento financeiro**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

CAPÍTULO 2

A IMPORTÂNCIA DOS ESTOQUES NAS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Marceli Vieira Acordi
Jacira Aparecida de Souza Wagner Zanatta
Jádina De Nez
Richard da Silva
Fábio Boeing

Resumo: Neste artigo será demonstrado como as empresas podem se beneficiar com a utilização do cálculo do ponto de ressuprimento, do estoque de segurança e da curva ABC. Com utilização desses cálculos, a empresa pode cuidar melhor dos produtos e identificar qual necessita de mais atenção e quais são as quantias necessárias no estoque. Os cálculos foram feitos com o objetivo de verificar quais eram os produtos que exigiam mais cuidados no estoque para que a empresa pudesse se planejar sem que seu estoque fique muito caro ou sem itens. Com os cálculos feitos, a empresa vai saber o tempo exato de compra, quais quantidades precisa ter em estoque para suprir sua demanda e qual seria a quantia ideal do estoque de segurança. Teve-se como objetivo geral verificar a importância do controle do estoque dos itens relativos a construção da fundação de uma casa. O método utilizado foi exploratório e abordagem foi a pesquisa quantitativa. Já a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Os principais resultados obtidos foram o ponto ideal de resuprimento, da mercadoria os dados coletados na curva ABC que vai auxiliar a empresa nas futuras compras dos produtos e o calcula via tabela do estoque segurança.

Palavras-chave: estoque. Curva ACB. Estoque de segurança.

THE IMPORTANCE OF STOCKS IN THE LOGISTICS OPERATIONS OF A COMPANY OF THE BRANCH OF CONSTRUCTION MATERIAL

Abstract: This article will demonstrate how companies can benefit from using the resupply point calculation, the security stock, and the ABC curve. Using these calculations the company can take better care of the products and identify which needs more attention and what are the amounts needed in the stock. The calculations were made with the purpose of verifying which were the products that demanded more care in the stock. So that the company could plan without its stock becoming too expensive or without items. With the calculations made the company will know the exact time of purchase, what quantities need to be in stock to meet your demand, and what would be the ideal amount of security stock. The general objective was to make the calculations of the products exercises to make the foundation of a house. The exploratory study is presented as a first step in the scientific field in order to allow the realization of other types of research on the same subject as the descriptive research and the

explanatory research. "The objectives, of approach were the quantitative research. Already, research is characterized as a case study. the main results obtained were the ideal point of resupply, of the merchandise the data collected in the curve ABC that will help the company the company in the future purchases of the products and calculates it through the table of the stock security.

Keywords: Stock. Curing ACB. Safety stock.

Introdução

Todas as pessoas têm um estoque, seja de alimentos, roupas, sapatos, pois sempre há alguma coisa que é preciso armazenar. Nas empresas, essa necessidade é muito maior, pois segundo Dias (2010.p15), “sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ele é o amortecedor entre vários estágios da produção até a venda final do produto”.

Mas como controlar? Quais meios existem para fazer esse controle? Visando este controle em uma empresa do ramo de materiais de construção, utilizou-se a curva ABC ou classificação ABC, o cálculo do ponto de ressuprimento o do estoque de segurança.

Foram selecionados alguns produtos da parte de construção civil, relativos à fundação da casa para efetuar a análise ABC que é um “ método de ordenação de itens de estoque de uma empresa e classificação de grupo de itens sobre o ponto de vista econômica e financeiro” (Jacobson 2006 p.29) .

Verificou-se também o ponto de ressuprimento que tem como “finalidade do ponto de reposição é dar início ao processo de ressuprimento com tempo suficiente para não ocorrer falta de material” (CHING 2006 p. 4).

A utilização destas (duas) ferramentas ajudaram a empresa a se preparar para as demandas dos produtos, sem deixar que os mesmos falem no estoque.

Teve-se como objetivo geral nesta pesquisa calcular quais eram os produtos mais utilizados na parte de construção de fundação de uma casa com a análise da cura ABC. O cálculo do ponto de ressuprimento ou reposição e a quanta que a empresa deveria ter em estoque no estoque de segurança e como objetivos específicos: auxiliar a empresa a comprar as mercados nas quantidades certas; averiguar o estoque com o intuito de checar as

necessidades futuras; e, identificar as faltas necessárias. Com isso, a empresa não terá falta de mercadora e nem mercadoria em excesso no estoque.

A Função dos Estoques em Operações Logísticas

Com o passar dos tempos, foi visto que as pessoas tinham necessidade de armazenar mercadorias, alimentos, pois as vendas ou os vendedores ficam longe das moradias e, assim, surge o estoque. Vê-se desta forma da importância da armazenagem, estocagem e transporte de produtos para que haja eficiência nas operações logísticas.

A História da Logística

A logística existe desde o começo da civilização, porém ganhou foco na segunda guerra mundial e foi utilizada pelos americanos para atender todos os objetivos de combate da época. Após alguns anos, a competitividade entre as empresas, aliada com a globalização do mercado e a procura por diminuir custos, começa ser mais utilizada nas empresas. A logística assume um papel fundamental entre as diversas atividades da empresa segundo Bowersox et al (2014 p 32).

[...] a logística refere-se a responsabilidade de **projetar e administrar sistemas para controlar o transporte e a localização geográfica dos estoques de matérias primas, de produtos em processos e acabados pelo menor custo total** (grifo do ator).

A partir da década de 70, a logística empresarial passou para o estado de semi-maturidade, pois as empresas perceberam os benefícios que os princípios básicos da logística garantiam as empresas.

Definições da Logística

A logística tem grande importância à empresa e tem como definição "exercer a função de responder por toda a movimentação de matérias dentro do ambiente interno e externo da empresa, iniciando pela entrega da matéria-prima até a entrega do produto final aos clientes" (CHING, 2010, p.10).

Conforme Bowersox (2001 p.19), “a logística nunca para, está correndo em todo mundo 24 horas por dia, sete dias por semana, durante 52 semanas por ano”. Ela está sempre em movimento.

De acordo com Bowersox (2001p.23), “a logística existe para satisfazer as necessidades dos clientes, facilitando as operações relevantes de produção e *marketing*”.

A Integração das Operações Logísticas

A integração logística no âmbito gerencial possui as características: perfil de comunicação transparente e fluida: serviço a cliente : trabalho em equipe.

De acordo com Ching (2010 P.5), “Integração da logística não significa colocá-la dentro de uma área específica, a logística deve ser uma área independente para que sejam evitadas manipulações”.

Dentro do conceito cadeia de suprimento, há seis objetivos operacionais a serem atingidos. Segundo Bowersox et al (2014 p 44), são “capacidade de resposta, redução de variação, redução de estoque, consolidação de cargas , qualidade e suporte ao ciclo de vida”. A importância deles está diretamente associada a estratégia logística da empresa.

Atividade Primária e de Apoio da Logística Empresarial

Dentro da logística há algumas atividades primárias e de apoio que são, conforme Ching (2010), transporte de matéria-prima, gestão de estoque, processamento de pedidos, armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, programação de produtos. É por meio dessas atividades primárias e de suporte que a logística empresarial vai atender ao objetivo de proporcionar produtos e serviços que satisfaçam os clientes.

Detalhando Sobre Estoques: A Função do Setor de Estoques

A função do estoque é garantir que a empresa tenha matéria-prima para não parar a produção e matéria-prima acabada, ou material para revenda, assim se pode impedir que a produção fique parada ou que o cliente saia

insatisfeito. De acordo com Bowersox (2014 p.160), “sem a quantidade adequada de estoque, pode ocorrer perda nas vendas e a insatisfação dos clientes“. Além disso, se faltar matéria-prima pode ter o risco de parar a produção ou forçá-la a mudar seus planos, o que pode gerar custos a mais à empresa.

De acordo com Dias (2010.p15), “sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ele é o amortecedor entre vários estágios da produção até a venda final do produto”. Para garantir o bom funcionamento do estoque Bowersox (2014 p.162) define como função principais do estoque;” especificação geográfica, desacoplamento, equilíbrio entre oferta e demanda , e proteção contra incerteza”. Com essas quatro funções, o estoque funcionará corretamente.

Política de estoque

O ponto central da política de estoque, segundo Dias (2010 P.15), “é o custo de reposição”. Esses, em algumas situações, pode ocorrer que o lucro sobre as vendas não supere a reposição do estoque.

O primeiro aspecto da política de estoque consiste em o que comprar e ou fabricar e a quantidade. Conforme Bowersox (2014 p.163), “ a política de estoque orienta o desempenho desejado do estoque. Os dois indicadores principais são o nível de serviços e o estoque médio”.

A Integração do Departamento de Estoques com os demais Setores da Empresa

A integração do departamento de estoque com os demais setores inclui a função de compras de acompanhamento, gestão de armazenagem, planejamento e controle de produção e gestão de distribuição.

De acordo com Ching (2010 p.18)

Quando a gestão de estoque não é colocada como um conceito integrado esses diferentes estágios são gerenciados geralmente por departamentos diferentes. Um diretor de produção provavelmente será responsável pela fábrica, um diretor de compras será pelas compras e o diretor de vendas contratara a função de distribuição física.

Para compreender totalmente o papel do estoque na gestão da logística é necessário que seja dentro do contexto de todo o negócio. É a parte de atividades de planejamento empresarial.

Objetivos do Estoque

Estabelecem-se os níveis de estoque e sua localização é apenas uma parte do problema do controle de estoque Ching (2010). O estoque tem problemas como custos locais apropriados para armazenagem, programas qualificados para o controle.

O principal objetivo do estoque é conseguir o máximo de giro dos produtos ao mesmo tempo que as necessidades de serviços são satisfatórias de acordo com Bowersox (2014, p.37).

[...] uma estratégia de estoque sensata baseia-se em na combinação de cinco aspectos de desdobramento seletivo, segmentação dos principais clientes, rentabilidade do produto integração dos transportes, desempenho baseado no tempo, desempenho competitivo.

Todas as empresas que vendem uma variedade de produtos têm vários tipos de clientes, alguns são altamente lucrativos para a empresa, outros não.

Razões Favoráveis e Contrárias aos Estoques

As razões favoráveis de estoque, segundo Ballou (2006 p.272), “estão nos serviços aos clientes e na economia de custos indiretamente resultantes”.

De acordo Ballou (2006), estoques muitas vezes tiram a atenção de alguns outros problemas, como de qualidade e quando estes problemas aparecem à primeira medida em que se pensa é reduzir o nível de estoques com o intuito de proteger o capital investido, porém corrigir os problemas de qualidade pode ser bem mais demorado.

Custos de Estoque

Todo e qualquer tipo de armazenamento de produtos gera custos que, segundo Dias (2010), são: juros, depreciação, aluguel, equipamentos de

movimentação, deterioração, obsolescência, seguros, salários e conservação. Já Bowersox (2014 p.16ç7) se refere aos custos de estoque como: capital, impostos, seguros, obsolescência e armazenamento.

Controle de Estoque

O controle de estoque, segundo Bowersox (2014 p.185), é o que “define com que frequência os níveis de estoque são analisados para determinar quando e quanto comprar.” Essas análises podem ser feitas periodicamente ou de forma contínua.

Características Básicas do Controle de Estoques

Segundo a Associação Brasileira de Movimentação e Logísticas (ABML), as três atividades básicas da logística são: controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes.

O controle de estoque também pode ser feito na produção com a produção puxada e empurrada. De acordo com Ballou (2010, p. 280), “empurrada é uma abordagem razoável de controle de estoque sempre que a produção ou aquisição são a força dominante na determinação das quantidades de reposição de um canal”.

Ballou (2010 p.282) diz que “O controle de estoque puxado resulta em níveis reduzidos de estoque nos pontos de armazenagem devido a sua reação às condições de demanda e custos específicos de cada um desses pontos”.

Classificação ABC

A origem desse método, segundo Jacobson (2006, p. 29), “é atribuído a Wilfredo Pareto, que aplicou em meados de século XIX, na Itália, com o intuito de determinar a distribuição de renda da população”. Sua análise constatou que uma minoria tinha posse da maior parte das riquezas existentes. Apenas na segunda guerra mundial a classificação ABC foi utilizada para o controle e gerenciamento do estoque, pelos Estados Unidos da América.

O conceito da curva ABC pode ser definido como um “método de ordenação de itens de estoque de uma empresa e classificação de grupo de itens sobre o ponto de vista econômico e financeiro” (Jacobson 2006, p. 29).

A curva ABC ou diagrama de Pareto é um dos meados mais antigos e utilizados até hoje. Segundo Ching (2006 p.47), “a curva ABC baseia-se no diagrama de Pareto, em que nem todos os itens têm a mesma importância e a atenção deve ser dada aos mais significativos”.

A curva ABC é um instrumento importante para o administrador, e por meio dela pode-se identificar itens que precisarão de tratamentos adequados. Segundo Dias (2010 p. 69), “obtem-se a curva ABC por meio das ordenação dos itens. conforme sua importância relativa”. A curva ABC tem sido utilizada para a administração de estoque, para a definição das políticas de vendas entre outros.

“Após os itens terem sido ordenados pela importância relativa as classes da curva ABC podem ser definidas da seguinte maneira” (DIAS 2010.p.69)

- Classe A: grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção especial pela administração
- Classe B: grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C
- Classe C: grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção por parte da administração.

Ballou (2011 p.97) fala que “80% das vendas referem-se a 20% dos itens da linha dos produtos”, isso significa que os produtos com essa classificação exigem mais atenção. Como sequência, 30% são itens B e 50% são classificados como item C.

Para construção da curva, precisa ordenar alguns elementos que segundo Jacobsen (2006 p.3)

[...] são o código do material ou item ordenado de forma decrescente, demanda de valores monetários por item, percentual de participação de cada item de acordo a sua demanda e valor monetário ,percentual de participação de cada item de acordo com sua demanda e valor monetário, demanda acumulada do período em estudo, em valor monetário.

Após a coleta dos códigos e valores dos itens, inicia-se a construção da curva ABC. “É traçado um eixo cartesiano em que na abscissa é registrado o

número de itens ; no eixo das ordenadas, são marcadas as somas relativas e os valores de consumo” (Dias 2010, p.73).

Ela tem como objetivo a classificação de produtos. Para Bowersox (2014 p.195), “a classificação ABC agrupa produtos, mercados ou clientes com características semelhantes para facilitar o gerenciamento do estoque”.

Por meio da curva ABC, obtém-se a ordem de matérias por seus respectivos valores de consumo anual e por meio da análise dela percebe-se que uma pequena quantia dos itens A é responsável por grande parte do investimento da empresa (DIAS, 2010). Com isso, o empresário deverá tratar os estoques do item A como o de maior importância e com o mínimo de estoque de segurança. Já nos de item C tem um controle mais simples e com um nível maior de estoque de segurança e no item B os níveis de estoque devem estar em uma situação intermediária. Assim, pode-se perceber que a curva ABC pode ser usada em todas as empresas e de todos os tamanhos.

Desde empresário que tem seu sistema de informação até o pequeno proprietário que faz seu próprio planejamento e a programação de suas atividades produtivas, de acordo com Dias (2010), é bom ressaltar que a definição das classes ABC obedecem apenas critérios de bom senso e à conveniência dos controles a serem atingidos, pois pode-se usar quantas classes forem precisas para o controle a serem estabelecidos.

Ponto de Reposição

O Ponto de Ressuprimento (PR) é um dos mais conhecidos e utilizados sistemas de controle de estoque, que é baseado na verificação de quantidades que ocorre no consumo ou retirada do estoque, a fim de identificar se é necessário ou não repor os produtos retirados. Para a determinação do ponto de ressuprimento, deve haver uma certeza da demanda e de ciclo de pedidos.

“A finalidade do ponto de reposição é dar início ao processo de ressuprimento com tempo suficiente para não ocorrer falta de material” (CHING, 2006, p. 43). Se o estoque chegar a um nível conhecido como ponto de reposição (PR) “ou ponto de pedido o ressuprimento é disparado em uma quantia fixa conhecida como lote econômico de compra ou de reposição(Q)”.

Para Ching (2006, p.43), o PR é calculado como o produto entre o ponto de resuprimento e o consumo previsto. Para que a probabilidade de falta seja reduzida, supõe-se que o pedido de compra demore três semanas e o consumo é de 40 unidade por semana. Então, o PR será 120 unidades no estoque para fazer o pedido. Se for feito o pedido antes do ponto de pedido ou depois, pode correr excesso de material ou a falta do mesmo.

Um das informações básicas que se precisa para calcular o estoque mínimo é o tempo de reposição, isso é, “o tempo gasto desde verificação de que o estoque precisa ser repostado até o tempo do pedido chegar no almoxarifado da empresa” (DIAS, 2010, p.49).

Em virtude da sua importância, o cálculo do ponto de reposição deve ser exato, “pois as alterações ocorridas durante este tempo podem alterar toda a estrutura do sistema de estoque” (DIAS, 2010, p. 50).

Constata-se que determinado produto precisa ser repostado quando o estoque atingiu o ponto de pedido, ou seja, quando o saldo disponível estiver abaixo ou igual a determinada quantidade de ponto de pedido.

Quando um pedido chega quando a demanda é constante e previsível, a decisão de quanto colocar um pedido de reabastecimento é evidente de acordo com Slack et al (2019 p. 292): “O pedido seria colocado logo que o nível de estoque atingisse o nível zero. Ele chegaria instantaneamente e evitaria a falta de produtos no estoque”. O cálculo do tempo de reposição pode ser feito pela seguinte fórmula

$$PP=(C \times TR)+ E. Mn$$

Onde PP, é o ponto de pedidos

TR é o tempo de reposição,

C é consumo médio,

E. Mn é o estoque mínimo

Lead Time

É o tempo entre o pedido e a entrega real do material no estoque. Esse conceito é utilizado para identificar o tempo que será necessário para repor um produto no estoque. Para a reposição de um estoque é preciso levar em

consideração: a quantidade mínima para iniciar a reposição do material, quanto tempo será necessário para efetuar a compra e quanto tempo o fornecedor demora para fabricar e entregar o material de acordo com o site logística para Logística (2017).

Estoque de Segurança

O estoque de segurança é um dos meios utilizados por empresas para que o problema de falta de estoque não ocorra. A falta de material se dá em nome dos atrasos da entrega das mercadorias via fornecedor. O estoque de segurança é importante para que não falem produtos a serem vendidos ou fabricados.

Esse estoque representa uma quantidade a mais de produtos no estoque. Segundo Pereira (2009, p. 114), “é utilizada como uma espécie de seguros contra mudanças nas velocidades das vendas”, ou seja, um volume maior do que o esperado ou algum atraso na entrega de algum fornecedor. Para Pereira (2009.p.115), “a quantidade considerada para essa finalidade dependera das incertezas relacionadas as previsões de demanda de compra pelos clientes”.

O estoque mínimo ou também chamado de estoque de segurança é o guia do responsável por compras para ressurgimento do estoque. Para Dias (2010, p. 54), “O estoque mínimo também chamado de estoque de segurança, por definição, é a quantidade mínima que deve existir em estoque, que se destina a cobrir eventuais atrasos de ressurgimento”.

Procedimentos Metodológicos

O método utilizado foi exploratório que, de acordo com Beuren (2013, p. 80), “O estudo exploratório apresenta-se como um primeiro passo no campo científico afim de possibilitar a realização de outros tipos de pesquisa acerca do mesmo tema como a pesquisa descritiva e a pesquisa explicativa”.

Os objetivos de abordagem foram a pesquisa quantitativa. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Foi feito uma pesquisa na empresa MCM matérias de construção no mês de agosto de 2017 e foram coletados alguns dados como tempo de entrega da mercadorias e quantia de produtos no

estoque e separados alguns produtos com classificação A, separados os produtos relativos à fundação da construção e que foram disponibilizadas pelo sistema da empresa. Com os dados coletados foram feitos os cálculos do ponto de ressuprimento e a curva ABC, sendo que para a confecção dela foram coletados os códigos das mercadorias e colocados em ordem decrescente, a quantia e os valores médios de venda por item. A fórmula utilizada para o estoque de segurança foi feita no Excel com dados disponibilizados pelo site guia do Excel. Os 95% corresponde ao nível de serviço que a empresa quer prestar ao cliente.

Resultados e Discussão

Para o cálculo dos resultados foram coletados dez itens da empresa MCM matérias de construção, com classificação A. A coleta foi feita via sistema da empresa e feito a curva ACB. Nela são demonstrados quais produtos são mais vendidos e que se terá que dar mais atenção. Foi escolhido um produto que tem mais problemas na reposição de estoque para se efetuar o cálculo do ponto de ressuprimento.

Inicialmente, analisar-se-á o resultado da curva as ABC, que significa, segundo Ballou (2011 p.97), “80% das vendas refere-se a 20% dos itens da linha dos produtos”. Isso significa que os produtos com essa classificação exigem mais atenção. Como consequência, 30% são itens B e 50% são classificados como item C. A curva ABC permite que você melhore a quantia de produtos da loja, como a análise da curva ABC se podem evitar erros comuns, como falta dos produtos mais vendidos ou mesmo ter quantidade excessiva de produtos com pouco giro. Os produtos classificados como A são os mais procurados, por isso nunca podem faltar. O ideal é fazer a análise constante da saída desses produtos e a partir dela planejar a reposição em tempo hábil para que o produto não falte.

Esses produtos classificados como A são os que trazem clientes até a loja. Por este motivo a atenção sobre eles tem que ser redobrada. Pode-se observar abaixo o quadro relativo à classificação ABC da empresa estudada.

Quadro 3: Classificação ABC

NR	Código Produto	Quantidade	Valor unitário	Valor total	Valor Acumulado	% TOTAL	% Acumulado	Classificação
0							0	
1	299	500	75	37.500	37.500	49,07	49,07	A
2	306	98	120	11.760	49.260	15,39	64,45	
3	124	400	28	11.200	60.460	14,65	79,11	
4	295	6534	0,77	5.031	65.491	6,58	85,69	B
5	164	85	45	3.825	69.316	5,00	90,70	
6	2312	500	4	2.000	71.316	2,62	93,31	
7	1378	100	15,9	1.590	72.906	2,08	95,39	C
8	567	145	10,5	1.523	74.429	1,99	97,38	
9	519	217	5,9	1.280	75.709	1,68	99,06	
10	963	125	5,75	719	76.428	0,94	100,00	

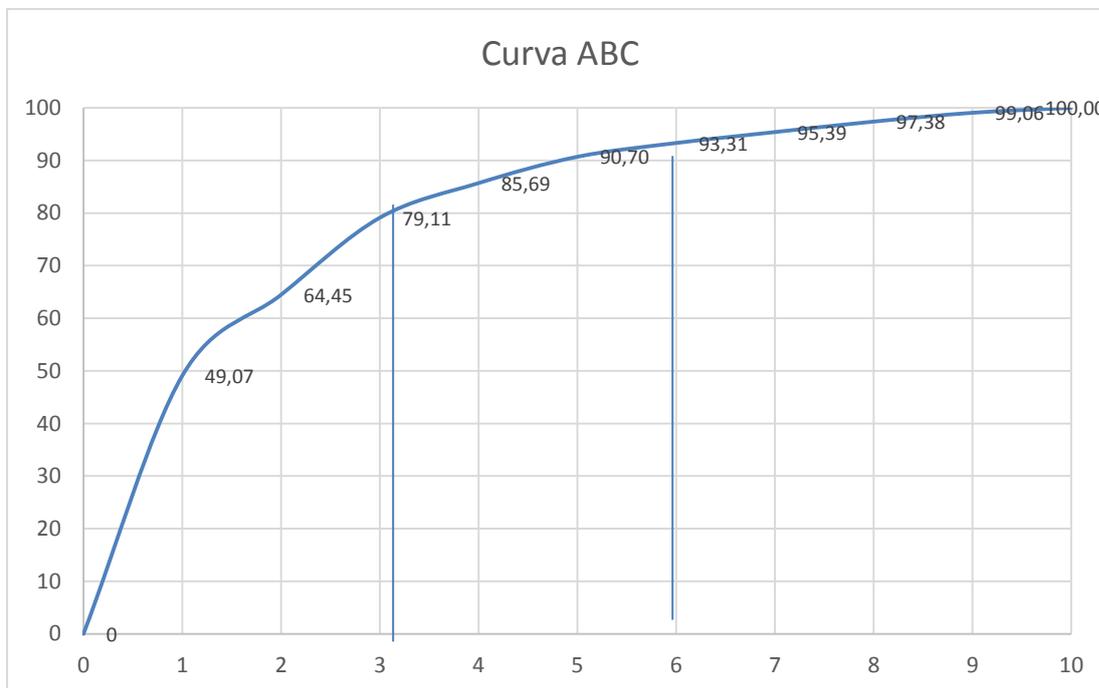
Fonte: dados da pesquisa (2017)

Quadro 4: Dados % custos versus % itens

Classificação	Itens	% de custos	% de itens
A	3	79,11	30
B	3	14,20	30
C	4	6,69	40
Total	10	100,00	100

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Gráfico 1: Curva ABC



Como se pode ver, nos itens analisados que 30% dos produtos correspondem a 79,11% dos custos do estoque da empresa. Os outros 30% dos produtos correspondem a 14,20 dos custos e 40% corresponde a 6,69% dos custos da empresa. Com esses resultados, pode-se dizer que 30% dos produtos representam 79,11% dos custos da empresa. Ao efetuar a soma dos itens A e B, percebe-se que o valor do capital é de 93,31% do total concentrados em 10 itens.

Com essas informações a empresa ou o responsável pelas compras pode dedicar mais a sua atenção para os 3 produtos da classe A, sempre deixando uma quantidade mínima em estoque e calculando corretamente o ponto de reposição, lembrado que para os produtos classificados como A, o ideal é ter o estoque de segurança sempre baixo.

Já para os três itens classificados como B, o ideal é ter um estoque moderado nem muito alto e muito baixo, pois são produtos que têm uma rotatividade menor que os de classe A, mais não podem faltar na empresa. Os outros quatro produtos da classe C, pois sua rotatividade será pequena, mas como diz Bowersox (2014, p.160), “sem a quantidade adequada de estoque, podem ocorrer a perda nas vendas e a insatisfação dos clientes”.

Em seguida, analisar-se-á o ponto de reposição, sendo que o mesmo deverá representar o menor nível do estoque até a chegada do produto pelo fornecedor. Para Ching (2010, p. 28), “o ponto de reposição é calculado como o produto entre o tempo de ressurgimento e o consumo previsto”. Assim, se o fornecedor entregar a mercadoria em 2 semanas e o consumo previsto for de 40 unidades, então o PR será de 80 unidades. Ching(2010):

Fórmula para cálculo do ponto de ressurgimento ou de pedido segundo (CHING p.28 2010)

$$PP=(C \times TR)+ E. Mn$$

Onde PP, é o ponto de pedidos

TR é o tempo de reposição,

C é consumo médio,

E. Mn é o estoque mínimo

$$PP=(C \times TR) + E. Mn$$

$$Pp=(3 \times 10)+10$$

$$Pp=40$$

Vale lembrar que esse cálculo será feito para cada item que for pedido, pois as variáveis podem mudar conforme cada produto.

Com essas informações, a empresa pode fazer o pedido correto da mercadoria sem que deixar o produto faltar e sem que fique em muita quantidade estocado, pois a grande quantidade pode gerar mais custos de manutenção e a falta do produto a insatisfação de clientes.

Cálculo do estoque de segurança segundo o Aprendendo Gestão (2017).

Parâmetro	Item A
Demanda Média	7,26667
Desvio Padrão	7,923
Tempo de Reposição	10
Nível de Serviço	95%
Constante Z-NS	1,645
Estoque de Segurança	41,21
Ponto de Reposição	114

A partir desses dados, a empresa sabe que precisa ter 42 unidades da mercadoria em estoque de segurança e seu ponto de ressuprimento será de 114 unidades contando que o fornecedor demore 10 dias para entregar o pedido, quando a quantidade chegar em 114 unidades, haverá a necessidade de fazer um novo pedido caso contrário ocorrer a falta da mercadoria.

Considerações Finais

Foram selecionados alguns produtos da parte de construção civil, mais específico da fundação da casa para fazer a curva ABC, que é o método de

ordenação de itens de estoque de uma empresa e classificação de grupo de itens sob o ponto de vista econômica e financeiro” (JACOBSON, 2006, p. 29).

Na análise da curva ABC, foram detectados os produtos que requerem mais atenção da empresa e, com base nisso, a empresa pode olhar com mais atenção para esses produtos, evitando as faltas deles para não gerar insatisfação nos clientes.

Para que não existissem erros no cálculo, ocorrendo estoque em demasia dos itens, foi elaborado um cálculo do ponto de ressuprimento utilizando um item da classe A . Foi feito o cálculo do produto com código 209 para saber qual a quantidade de produtos que aquele item precisa ter no estoque para se efetuar o pedido e não faltar mercadoria.

Vê-se, deste modo, que o uso dos cálculos relativos à Classificação ABC e do ponto de ressuprimento, em uma empresa seja de qualquer porte objetiva sua preparação às demandas dos produtos, sem deixar que os mesmos falem no estoque.

Devido à empresa trabalhar com muitos produtos, não foram feitos de todos, porém a mesma salientou seu interesse em efetuar os cálculos dos demais para que haja uma melhor administração de seu estoque.

Vê-se também que cálculos relativos ao estoque de segurança e à classificação XYZ deveriam ser efetuados e, assim sendo, deixa-se em aberto para futuras pesquisas.

Referências

BALLOU, Ronald H. **gerenciamento de cadeia de suprimento/logística empresarial**. 5.ed Porto Alegre, RS Bookman, 2006

_____, Ronald H. **gerenciamento de cadeia de suprimento/logística empresarial**. 5.ed Porto Alegre, RS Bookman, 2006

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria paratica.3 ed. São Paulo, SP. Atlas, 2010

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção** : edição compacta. São Paulo, SP. Atlas . 2009

BOWERSOX, Donald J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2014.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoque:** na cadeia de logística integrada. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 224 p.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3.ed Santo André, SP: Atlas, 1995

DIAS, Marco Aurelio P. **Administração de materiais:** princípios, conceitos e gestão. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006

FRANCISCHNI, Paulo G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimonio.** São Paulo: Copyrigh, 2002. 658 p.

JACOBSEN, Mercio. **LOGÍSTICA EMPRESARIAL: CIENCIAS SOCIAIS** aplicadas. 2. ed. Itajai: Ver.e Ampl, 2006. 321 p..

Gestão de Logística interacional. Disponível em<
https://books.google.com.br/books?id=GyiHCgAAQBAJ&pg=PT63&dq=Caracter%C3%ADsticas+b%C3%A1sicas+do+controle+de+estoques&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Caracter%C3%ADsticas%20b%C3%A1sicas%20do%20controle%20de%20estoques&f=false> acesso em 23 de julho de 2017

Guia de gestão, excel, **estoque de segurança** disponível em<
<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/nutricao/referencias-bibliograficas-tiradas-na-internet-como-colocar-no-trabalho/48764>> acesso em 24 de set. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa .5** ed. Santo Adre, SP :Atas, 2010

HONG, Yuh Ching. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada.** 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 238 p.

Logística para logística . disponível em<
<http://cleitonlog.blogspot.com.br/2011/05/e-o-tempo-entre-o-pedido-e-entrega-real.html>> acesso em 23 de julho de 2017

PEREIRA, Aginaldo Santo. **FINANÇAS CORPARATIVAS.** Curitiba: Eisd, 2009. 329 p

RIEPER, Marcos. **Estoque mínimo, ponto de ressuprimento, estoque de segurança Excel.** São Paulo: Guia do Excel, 2013. Disponível em: <Estoque mínimo, ponto de ressuprimento, estoque de segurança Exce>. Acesso em: 24 set. 2017.

CAPÍTULO 3

MARKETING DE RELACIONAMENTO EM UMA EMPRESA CATARINENSE DO RAMO DE MOLDURAS

Matheus Lessa
Flávio Schlickmann
Richard da Silva
Marcia Bianco

Resumo: O *marketing* de relacionamento pode ser abordado como a ferramenta principal de retenção e expansão da carteira de clientes, adaptando-se com as necessidades do público-alvo, seja por meio de produtos ou serviços prestados de maneira a satisfazer completamente o consumidor. Dessa forma, seu estudo e correto gerenciamento passa a ser essencial nos ambientes empresariais. O artigo teve como objetivo geral analisar o *marketing* de relacionamento de uma empresa catarinense do ramo de molduras. Trata-se de uma pesquisa aplicada que foi realizada de maneira mista, ou seja, qualitativa, por meio de um estudo utilizando a observação e um questionário de pesquisa de satisfação, visando respectivamente descrever o processo de relacionamento e o grau de satisfação dos consumidores com relação aos produtos e os atendimentos prestados. Os resultados não só revelaram o grau de satisfação dos consumidores como também os pontos a serem melhorados, além de proporcionar a obtenção de conhecimentos que são fundamentais para desenvolvimento de qualquer negócio, produto ou serviço, em especial na administração orçamentária que visa exclusivamente o preço.

Palavras-chave: CRM. Marketing de relacionamento. Satisfação dos consumidores.

RELATIONSHIP OMARKETING IN A CATARINIAN COMPANY OF THE STRUCTURE OF MOLDINGS

Abstract: Relationship marketing can be approached as the main tool for retention and expansion of the customer portfolio, adapting with the needs of the target audience, either through products or services rendered in a way that fully satisfies the consumer. In this way, their study and correct management becomes essential in business environments. The objective of the article was to analyze the relationship marketing of a Catarinense company from the frame industry. It is an applied research that was performed in a mixed way, that is, qualitative-quantitative, through a study using observation and a satisfaction survey questionnaire, aiming respectively to describe the relationship process and the degree of consumer satisfaction with regard to products and services provided. The results not only revealed the degree of consumer satisfaction but also the points to be improved, as well as providing knowledge that is fundamental to the development of any business, product or service, especially in budget management that exclusively targets the price.

Keywords: CRM. Marketing of relationship. Consumer satisfaction.

Introdução

Em pleno século XXI, ainda existem organizações que desconhecem o poder do *marketing* e todos os benefícios que essa ferramenta gerencial pode trazer para a organização. Uma organização que pretende ter uma carteira de cliente fiel e com bom fluxo de vendas não pode deixar de lado uma ferramenta como o *marketing*, que se utilizada de maneira correta. Tanto ao reter clientes como ao adquirir novos admiradores pela marca, o *marketing* mostra por diversas maneiras que nem sempre o produto mais barato é o mais vendido. Existem alguns exemplos que demonstram isso, por exemplo: eficiência e agilidade na negociação, credibilidade e confiança da empresa, qualidade e valor agregado do produto, marca, entre outras.

Marketing é a arte de explorar, criar, aperfeiçoar, e entregar valor para satisfazer as necessidades do público-alvo, desde que toda necessidade seja suprida de forma ágil e eficiente, a satisfação será certa. O gerenciamento de uma marca competitiva e com boa visão de mercado depende exclusivamente do um bom *marketing* de relacionamento executado por meio de pessoas que têm conhecimento sobre o assunto e que saibam abordá-las da maneira correta.

Partindo deste contexto, surge o seguinte problema: como está sendo praticado o *marketing* de relacionamento em uma empresa catarinense do ramo de molduras?

Diante do problema, a pesquisa tem como objetivo geral analisar o *marketing* de relacionamento de uma empresa catarinense do ramo de molduras. Como objetivos específicos, tem-se: diagnosticar qualitativamente os processos de *marketing* de relacionamento, realizar uma pesquisa de satisfação com os clientes, analisar os processos de *marketing* de relacionamento adotados e com base na literatura pesquisada propor melhorias no processo.

A Administração de *marketing* pode ser resumida e uma palavra: estratégia, pois sem ela nenhuma empresa consegue chegar a lugar nenhum,

exceto ao rumo da falência, pois uma empresa que não possui estratégia para se manter no mercado e acompanhar as tendências, tende somente a sair do mercado cada vez mais. Com base nisso, esse trabalho justifica-se por entender que uma das bases para a estratégia empresarial é o conhecimento do público-alvo e o bom relacionamento com ele. Por isso, essa pesquisa pode ser uma importante ferramenta para o alinhamento da estratégia da organização estudada.

Trata-se de uma pesquisa aplicada em uma empresa catarinense do ramo de molduras que foi realizada de maneira mista, ou seja, qualitativa, por meio de um estudo utilizando a observação e um questionário de pesquisa de satisfação, visando respectivamente descrever o processo de relacionamento e o grau de satisfação dos consumidores com relação aos produtos e os atendimentos prestados.

O artigo inicia-se com uma breve fundamentação teórica a respeito do *marketing* de relacionamento e seus importantes aspectos, em especial o comportamento do consumidor e o CRM. Em seguida, aborda-se a pesquisa de satisfação para, enfim, entrar nos resultados com base no que foi abordado na fundamentação.

Administração Mercadológica – Marketing

Conforme Kotler (1999) a função básica do *marketing* é identificar as necessidades do consumidor e desenvolver produtos que os satisfaçam. Assim sendo, a função do *marketing* dentro de uma organização vai além da identificação das necessidades e desejos do consumidor, determinar quais mercados-alvos a organização pode atender melhor, planejar produtos, serviços e programas mais adequados que satisfaçam estes mercados, mas também convocar todos que participam da organização e pensar e servir os consumidores.

[...] *marketing* é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Muitas pessoas veem o *marketing* de modo como a arte de procurar e encontrar formas inteligentes de dispor dos produtos de uma organização, ou seja, o *marketing* é visto apenas 4

como propaganda ou venda de produtos. No entanto, a arte do verdadeiro *marketing* é a arte de saber o quê fazer (MASO, 2010, p.3).

Kotler (1998, p. 37) afirma que “*marketing* é a chave para atingir as metas organizacionais que consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de *marketing*, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos”.

Marketing de Relacionamento

O *marketing* de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da competitividade no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor. A criação de relações sólidas e duradouras é tarefa árdua, de difícil manutenção. Em um mundo em que o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente (BOGMANN, 2000).

Conforme Kotler (2000), em meio à crescente competitividade e mudanças, o *marketing* de relacionamento em uma organização poderá oferecer condições à empresa de conhecer as necessidades e preferências de seus clientes, assim como verificar quais são os pontos fortes, neutros e, principalmente, deficientes em sua organização, ou até mesmo dos seus concorrentes. Portanto, cabe ressaltar a importância e necessidade do Marketing de Relacionamento com o cliente em uma organização.

Em face desta contingência de mercado, as organizações precisam ir além do *marketing* com enfoque voltado aos clientes. É preciso também que as organizações procurem aliados, com os fornecedores e distribuidores para desenvolver um sistema de rede cooperativo para atender melhor às necessidades dos clientes (MASO, 2010).

Marketing de Relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Trata-se da transferência do foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor para cliente, ampliando o relacionamento meramente mercantil.

O Marketing de Relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente e a medida do sucesso é

dar-lhes satisfação ao longo prazo. Para acontecer, é necessária uma total sintonia entre os vários níveis da empresa com o departamento de *marketing*, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos econômico, técnico, jurídico e social, que resultam em alta lealdade do cliente (BOGMANN, 2000).

Segundo Sobral e Peci (2013), "as empresas de hoje em dia estão mais focadas na retenção de clientes atuais do que na expansão na carteira de novos clientes, pois o custo de atração de novos clientes é muito mais elevado, envolvendo investimentos volumosos em campanhas publicitárias, incentivos para força de venda, entre outros. A organização deverá analisar e identificar quais clientes será vantajoso desenvolver uma relação de longo prazo, a fim de aumentar o volume de transações com esse cliente e, desse modo, aumentar a rentabilidade da organização.

De fato, as organizações já perceberam que é mais fácil, produtivo e rentável reter clientes do que atrair novos. Essa mudança na orientação da estratégia de *marketing* é conhecida como *marketing* de relacionamento e consiste no processo de identificação, estabelecimento e manutenção de relações duradouras e lucrativas com os cliente por meio de satisfação contínua das suas necessidades (SOBRAL; PECI, 2013).

Apesar da importância da construção de uma relação com os consumidores, uma pesquisa recente com mais de 16 mil consumidores, segundo Sobral e Peci (2013), constatou que nem todos os cliente fiéis são rentáveis e nem todos clientes rentáveis são fiéis. Sobral e Peci (2013) chegaram a algumas conclusões que desmistificam algumas crenças comuns dos executivos de *marketing*:

- *Clientes fiéis custam menos para se atender*: clientes fiéis, que compram em grande volume, sabem o quanto valem para a empresa e exploram isso com a finalidade de obter descontos e um atendimento diferenciado;
- *Clientes fiéis pagam mais do que os outros clientes*: clientes com maior experiência nas transações acreditam que merecem pagar preços mais baixos.

- *Clientes fiéis atraem mais cliente através do boca a boca:* clientes disseminam suas experiências positivas somente se se sentirem tratados de forma fiel pela empresa.

Para um bom *marketing* de relacionamento, é preciso que as ações sejam direcionadas aos consumidores, que são as pessoas que fazem com que a empresa se mantenha firme e forte. Ao conhecer bem seus clientes e o comportamento deles, no momento da compra de fidelização, a empresa conseguirá atender seus desejos e assim ter suas expectativas correspondidas (BOGMANN, 2000).

Comportamento do Consumidor

Para a conquista da credibilidade dos clientes, a publicidade certamente pode desempenhar um papel importante, mas não atinge o cerne do problema. Pode reforçar as posições dos produtos, mas não pode criá-las. As pessoas estão cada vez mais céticas quanto ao que veem ou leem em anúncios. Digo sempre aos meus clientes que a publicidade insere um "fator de desconto". As pessoas estão saturadas de informações promocionais e começam a desconfiar delas (MCKENNA, 1992).

É mais provável que suas decisões sejam tomadas com base no que ouvem diretamente de outras pessoas – amigos, especialistas ou até vendedores. Hoje, decide-se mais no balcão de vendas do que na poltrona da sala de estar (MCKENNA, Regis, 1992, p. 89).

Para lançar no mercado produtos que atinjam os objetivos do conceito de *marketing* ou mesmo manter um nível satisfatório de atendimento, torna-se necessário entender a razão e a forma pela qual os consumidores realizam suas compras. Somente por meio do entendimento desse processo será possível viabilizar produtos e serviços que atendam exatamente aos desejos e necessidades dos consumidores (LAS CASAS, 2004).

Devido à importância do conhecimento do consumidor, foram desenvolvidos estudos e teorias que pudessem traduzir e auxiliar na interpretação dos anseios dos diversos grupos de compradores, que compram

por diferentes motivos e razões. O estudo do comportamento do consumidor é resultado deste esforço, sendo uma matéria interdisciplinar envolvendo a psicologia, sociologia, economia e antropologia (LAS CASAS, 2004).

O comportamento do consumidor é um conjunto de referências que servem de suporte para o conhecimento das culturas, valores, crenças e desejos. Para entender realmente como os consumidores tomam suas decisões de compra, as empresas devem identificar quem participa do processo de decisão e as pessoas que podem ser influenciadores ou usuárias (KOTLER, 1998).

Para Las Casas (2004), apesar de aparentemente simples, o consumidor, diante de uma situação de compra, age em decorrência de uma série de influências de ordem interna ou externa. Como fatores internos, estão incluídos os principais componentes da estrutura psicológica dos indivíduos, sua formação passada e expectativas futuras, destacando: motivação, aprendizagem, percepção, atitudes e personalidade. O ser humano recebe influências externas do meio ambiente em que vive (família, classe social, grupos de referência e cultura) incorporando-as no seu comportamento, segundo Las Casas (2004):

- *Fatores internos - Motivação dos Consumidores:* a força interna que dirige o comportamento das pessoas é a motivação. Os indivíduos sentem-se motivados a comprar, em grande parte, impulsionados pela proteção de si próprios. Essa força interna que leva as pessoas a comprarem produtos e serviços poderá ser de ordem fisiológica ou psicológica;
- *Fatores internos - Aprendizagem:* outro aspecto com que os administradores de marketing estão normalmente preocupados é como os consumidores aprendem. Conhecer os principais motivos poderá ajudar a promover produtos ou serviços de forma que facilite aos clientes visados estabelecer uma preferência pelos produtos da empresa. O aprendizado é uma alteração de comportamento mais ou menos permanente que ocorre como resultado da prática;

- *Fatores internos - Percepção:* a percepção é o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta a informação para dar significado ao mundo. A maneira como percebemos as coisas ao nosso redor é muito variável de acordo com nossas experiências passadas, crenças, atitudes, valores, personalidades etc.;
- *Fatores internos - Atitudes:* consistem no conhecimento e sentimentos positivos ou negativos a respeito de algum objeto. As atitudes são normalmente apreendidas no convívio dos indivíduos com os grupos sociais que frequentam. Desta forma encontramos no mercado pessoas com atitudes favoráveis ou desfavoráveis a determinados assuntos, pois as atitudes geralmente são estáveis e não mudam repentinamente;
- *Fatores internos - Personalidade:* o esforço feito pelas empresas para relacionarem diferenças no consumo com base na personalidade do indivíduo, várias pesquisas foram feitas, entretanto sem muito sucesso. Apesar desta dificuldade, alguns comerciais ainda são feitos com estes apelos. Cigarros e whiskies são dirigidos para diferentes personalidades. Assim temos mensagens dirigidas aos compulsivos, ambiciosos, gregários, dogmáticos, autoritários etc.;
- *Fatores externos – Família:* é um dos primeiros determinante do comportamento do indivíduo. Devido ao constante contato entre os membros deste grupo social, além de grande credibilidade em muitos casos, a família passa a ser uma das fontes mais importante na determinação de hábitos e costumes. Os pais, principais membros da unidade na família tradicional, são os responsáveis a transmitir aos seus filhos os valores e comportamentos aceitos na sociedade. Em outras palavras, são responsáveis diretamente pela socialização;
- *Fatores externos - Classe Social:* as classes sociais determinam diferenças no comportamento dos indivíduos. Esta afirmativa poderá facilmente ser constatada com o simples convívio com pessoas de diferentes classes. Uma família com maior poder aquisitivo, poderá dar-se ao luxo de passar um fim de semana em Bariloche, por exemplo, enquanto uma família da classe baixa poderá não ter condições de viajar

mais longe do que alguns quilômetros da cidade onde reside, Os meios sociais que estes indivíduos frequentam poderão ser totalmente diferentes;

- *Fatores externos - Grupos de referência primários:* os grupos primários são formados por indivíduos que afetam mais diretamente nossas vidas como família, amigos e vizinhos. Estes grupos têm sido muito visados no marketing. A compra de um automóvel novo, por exemplo, poderá estimular a compra do produto semelhante por algum vizinho. Um vendedor poderá aproveitar esta situação favorável após a venda de seus produtos, para oferecer aos demais moradores do bairro. Diz-se que a influência dos grupos de referência é a mais expressiva quanto mais visível for o produto aos olhos dos outros;
- *Fatores externos - Grupos de referência secundários:* os grupos secundários são formados principalmente por associações fraternais, profissionais, clubes etc. A influência destes grupos não é tão acentuada como nos casos dos primários, mas interferem de muitas formas no comportamento do consumidor. Alguém poderá comprar certos produtos simplesmente com o objetivo de obter maior aceitação no grupo em que convive;
- *Fatores externos – Cultura:* aspectos culturais também são importantes fatores influenciadores, pois os valores culturais são tão influentes nos indivíduos que algumas nações já se caracterizam por certos estereótipos de comportamento.

Ainda com relação ao comportamento do consumidor, segundo Las Casas (2004), no processo de decisão de compra, existem cinco etapas: Necessidade, informações, avaliação, decisão e pós-compra.

1. *Necessidade:* o primeiro fator a desencadear um processo de compra é a necessidade por um produto. Uma dona-de-casa poderá sentir uma necessidade de máquina de lavar roupa para auxiliá-la nos afazeres domésticos. Este produto poderá facilitar seu trabalho, liberando-a para outras tarefas.

2. *Informações*: a procura de informações será o passo das várias ofertas de máquinas de lavar roupa que estão sendo oferecidas no mercado;
3. *Análise*: a análise ou avaliação será feita quanto as características, condições de pagamento, preços, comparando as várias marcas e os benefícios oferecidos;
4. *Decisão*: finalmente ela decide qual o produto irá proporcionar-lhe maior vantagem e decide sua compra.
5. Pós-compra: após a compra poderá sentir um desequilíbrio psicológico, um estado de dúvida por não ter certeza se a compra foi bem feita ou não. Neste estágio procurará elementos que justifiquem sua escolha (pós-compra).

Diante das características vinculadas ao comportamento do consumidor no momento da compra e escolha do fornecedor, torna-se evidente a importância de gerenciar corretamente o relacionamento entre a empresa e o cliente, em busca de fidelização e conseqüentemente aumento e manutenção da carteira de clientes.

CRM (Customer Relationship Management)

O gerenciamento de relacionamento com clientes ou CRM (*Customer Relationship Management*) é o processo estratégico de modelagem das interações entre os clientes e a organização de forma a maximizar, simultaneamente, o valor econômico do cliente para a organização e satisfação deste (SOBRAL, PECCI, 2013).

O CRM representa todo o processo de relacionamento com o cliente, pois é ele que auxilia na gestão e administração do processo de retenção de clientes. O CRM é a ferramenta utilizada para reter e fidelizar clientes, com a finalidade de reduzir custos e aumentar a lucratividade da organização.

Madrugá (2004) afirma que o CRM é a ajuda da tecnologia para o *marketing* de relacionamento. O autor também fala que os dois devem andar juntos, um completando o outro e vice-versa. O CRM tem como objetivo ajudar as organizações a atrair e fidelizar clientes, por meio de um entendimento melhor de suas necessidades e expectativas (SOBRAL, PECCI, 2013).

Os processos e sistemas de gestão de relacionamento permitem que se tenha controle e conhecimento das informações sobre os clientes de forma integrada, pelo acompanhamento e registro de todas as interações com ele desde a pré-venda até o pós-venda. Elas podem ser consultadas e comunicadas por diferentes departamentos e pessoas que necessitem dessa informação para guiar as tomadas de decisões.

Tais sistemas são projetados para potencializar a lealdade dos consumidores, uma vez que consumidores fiéis geram mais lucro para a organização do que os que se encontram meramente satisfeitos. A principal vantagem desses sistemas é que eles permitem que a organização consiga fazer uma segmentação mais customizada e precisa de sua base de clientes, o que possibilita segundo Sobral e Peci (2013), ganhos em termos de eficácia ao:

- Medir, gerenciar e aperfeiçoar o custo de serviço de cada cliente individual. As empresas acompanham as transações, os canais usados e outras variáveis de forma a identificar a rentabilidade de cada cliente;
- Determinar que consumidores são pouco rentáveis e tomar medidas corretivas;
- Conduzir pequenos experimentos de *marketing* com clientes selecionados. Isso permite que futuras campanhas promocionais atinjam de forma mais eficaz e eficiente seus objetivos;
- Avaliar o retorno do investimento de despesas de marketing. As empresas podem comparar os resultados de pequenas campanhas experimentais com um grupo de controle e, assim, avaliar o impacto financeiro de uma campanha maior;
- Evitar campanhas de *marketing* de massa dispendiosas que podem não se aplicar a uma base alargada de consumidores;
- Aumentar as receitas, atraindo novos consumidores, permitindo que as organizações sejam mais eficazes em colocar a oferta certa, no momento certo, para o consumidor certo.

Segundo Madruga (2004) o CRM surgiu no início na década de 70, em software house da época. Existiam programas muito básicos e outros bem avançados que realizavam o auxílio com o relacionamento com o cliente.

Contudo todos os softwares tinham e têm até hoje o objetivo de gerenciar e agilizar o relacionamento com os clientes (CASTRO, 2015).

Em meados dos anos 90 as empresas de software motivadas pela crescente demanda por tecnologias que auxiliassem as organizações, lançaram o CRM com o propósito de auxiliar as empresas no gerenciamento em geral de seus clientes. Com o passar do tempo os softwares foram acrescidos de várias funcionalidades ficando bem conhecido no meio empresarial (CASTRO, 2015). Segundo Madruga (2004), as empresas até hoje investem muito dinheiro nesse seguimento, pela ordem de mais de bilhões de dólares.

Para que um CRM possa ser aplicado em sua plenitude, segundo Madruga (2004), a empresa deve ter um ERP para sua gerência ou outros tipos de *softwares*, pois o CRM irá recolher dados desses programas para realizar o seu trabalho. Um ERP pode ser implantado sem o CRM, mas já ele não poderá funcionar sem o ERP ou outro programa de gerência funcionando na organização.

Segundo Madruga (2004) são oito etapas para implementar um CRM e todas elas serão descritas logo abaixo podendo ser aplicadas a grandes, médios e pequenos projetos que mesmo sendo pequenos necessitam de uma metodologia. São elas: planejamento para implementação, treinamento dos recursos internos, *design* e análise da solução, construção da solução, treinamento do usuário final, teste e homologação do que foi construído, fase de produção e acompanhamento da produção e relatório final.

Pré-venda, venda e pós venda

O CRM é uma ferramenta fundamental para uma organização, sendo que todas as empresas dependem de suas vendas e de sua ótima relação com os consumidores para um sucesso futuro. A forma com a qual a empresa trata seus clientes depende exclusivamente de um bom CRM implantando na empresa, em especial da pré-venda, venda e pós-venda, pois a retenção de clientes antigos, muitas vezes é mais válida do que abertura de clientes novos. Clientes 'antigos' já conhecem a forma que a empresa trabalha, confiam no

produto, o que facilita muito o processo de compra, apesar de um processo de compra ser muito extenso.

A pré-venda ou a negociação é essencial para o bom desempenho e desenvolvimento de um bom CRM. A pré-venda é o tipo de negócio que visa crescimento futuro, expansão de mercado e visão, pois como o próprio nome diz "pré-venda", ou seja, o processo consiste desde a preparação para que o consumidor para esteja apto a adquirir o material até o primeiro contato/cotação feito, sendo assim, o consumidor confia no produto, o que facilita muito na negociação de venda.

A venda é muito mais do que apenas vender um produto, ou atender um cliente. A venda possui começo, meio e fim, porém tudo isso só ocorrerá caso o atendimento seja feito com qualidade e eficiência. O processo de venda parte de um constante gerenciamento dos relacionamentos com pessoas, pois uma negociação saudável, certamente haverá relacionamento profissional entre o comprador e o vendedor, fazendo com que você consiga satisfazer todas as necessidades do comprador.

A venda engloba diversos fatores por parte do comprador, como o processo de compra, já detalhado no decorrer do trabalho, porém no ato da compra de um produto ou serviço, o consumidor tende a ser auxiliado na decisão da compra por alguns aspectos, tais como: Influência familiar, influência externa, necessidade, qualidade do produto e etc., porém de qualquer forma, a eficiência e o bom relacionamento com cliente, ainda assim é um dos principais motivos para uma venda efetivada e satisfação do cliente garantida.

Com relação ao pós-venda, o mesmo é fundamental por diversos motivos, um deles é que vender para um cliente recorrente, sai mais barato do que conquistar um cliente novo, e além do mais, garantir a satisfação do cliente, é a porta principal para garantir novos admiradores e defensores da sua marca. Outro grande motivo de executar um pós-venda, é analisar se o processo de compra ocorreu de acordo com o planejado, as observações e impressões do comprador em relação ao processo. E, por fim, o principal motivo de um pós-venda, fidelizar o cliente, uma vez que bem atendido e com

as necessidades supridas, não tem por que optar por outro produto ou marca. O pós-venda existe exclusivamente para identificar as qualidades e as falhas cometidas na negociação, conseqüentemente recebendo um *feedback* do cliente sobre o atendimento, produto, imagem da empresa entre outros fatores, para que assim seja possível uma melhoria no processo para que a empresa consiga transformar uma falha em um oportunidade.

Benefícios da Administração das Relações com os Clientes

As relações só são úteis se proporcionarem benefícios para ambas às partes, pois clientes fidelizados são mais baratos de servir. A atração de novos clientes é um processo caro e demorado, ao passo que a retenção de clientes é menos custosa, apesar dos custos de construção dessa relação. Clientes plenamente satisfeitos fazem uma publicidade gratuita para outros consumidores. Essa forma de comunicação boca a boca ocorre quando o cliente transmite sua experiência sobre os produtos e a relação com a organização. Esse tipo de publicidade tem às vezes, um impacto maior do que o de uma campanha promocional paga.

A fidelização da relação com os clientes possuem vários benefícios, uma vez que consumidores leais tendem a repetir a compra e a pagar preços *premium* pelo produto, o que significa um aumento do volume e do valor das transações entre esses consumidores e a organização (SOBRAL; PECL, 2013, p. 492).

Clientes satisfeitos e leais criam um bom ambiente de trabalho, aumento a motivação e a lealdade dos trabalhadores da organização. Não é apenas a organização que sai beneficiada da retenção dos clientes. Estes também saem ganhando com essa relação. Algumas das vantagens para o consumidor são:

- Maior satisfação de suas necessidades, em consequência do maior conhecimento e experiência da organização na gestão dessa relação. Isso permite a organização oferecer ao cliente um valor cada vez maior;
- Aumento da confiança na relação com a organização que se reflete em uma diminuição da ansiedade sentida, uma vez que sabe o que esperar dos produtos da empresa;

- Minimização dos custos financeiros, psicológicos e de tempo associados a mudança de produto ou da organização;
- Desenvolvimento de laços afetivos com a organização, que, com o passar do tempo, passa a fazer parte do sistema de suporte social;
- Acesso a condições especiais nas transações com a organização. Exemplos desse tratamento especial são os cartões de cliente que dão descontos ou os cartões de passageiro frequente das empresas de aviação.

A construção e o desenvolvimento de relações duradouras com os clientes trazem diversas vantagens tanto para a organização como para os clientes, pelo que sua administração deve ser uma prioridade. Pesquisas tem demonstrado que empresas que conseguem reter de maneira eficaz seus clientes usufruem de uma grande vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes.

Pesquisas de Satisfação

Conforme Las Casas (2004) há várias maneiras de avaliar o nível de satisfação dos clientes de uma empresa. No entanto, a que tem maior aceitação por parte dos empresários é a avaliação periódica do nível de satisfação dos clientes por meio de um questionário. Este questionário pode ser bastante variável. A empresa deve adaptar as perguntas às necessidades de cada situação. O importante é que tenha uma coluna para o item avaliado, outra para a ordem da importância e outra ainda para a avaliação final dada pelo cliente que já tenha experimentado o serviço (LAS CASAS, 2004).

Nos últimos anos, as pesquisas voltadas para a satisfação do consumidor final têm sido cada vez mais enfatizadas, tanto pelas empresas como pelos institutos de pesquisa, pois a satisfação do cliente, juntamente com a qualidade percebida, influencia as intenções de compra e retenção de grande parte dos consumidores, gerando, conseqüentemente, lucro para a empresa (LOVELOCK; WRIGHT, 2001; MARCHETTI; PRADO, 2004).

Realizar pesquisas de satisfação do cliente é uma prática empresarial que oferece, no mínimo, duas grandes vantagens para as empresas: elas

estabelecem um canal de diálogo com os clientes, que passam a se sentir mais considerados e contemplados; e a empresa ganha mais chances de acertar no oferecimento dos seus produtos e serviços, atendendo às demandas reais dos seus clientes (DUARTE, 2015).

Sabendo que o cliente pensa e espera da empresa, os erros tendem a diminuir, os processos são melhor direcionados e os ajustes são realizados partindo de dados concretos sobre o que deve ser aperfeiçoado (DUARTE, 2015).

Procedimentos Metodológicos

Este estudo foi realizado em uma empresa do ramo de rodapés e acabamentos do Sul de Santa Catarina. Trata-se de um artigo aplicado de maneira mista, ou seja, quali-quantitativa que procurou, por meio de um estudo de caso, descrever o processo de relacionamento e o grau de satisfação dos consumidores com relação aos produtos e os atendimentos prestados pela empresa em questão utilizando como instrumentos de coleta de dados a observação e um questionário de pesquisa de satisfação. A pesquisa de satisfação foi realizada com 28 clientes de grande porte, localizados em todas as regiões do Brasil. A pesquisa teve como base, o modelo descrito por Las Casas (2004), onde foram abordados cinco variáveis principais: atendimento, produto, competência, imagem e recursos utilizados. A pesquisa foi realizada entre os dias 18 e 19 de setembro de 2017.

Do ponto de vista da natureza ou finalidade da pesquisa, o artigo classifica-se como uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2007).

Com relação à abordagem do problema, esta foi realizada por meio de uma pesquisa qualitativa para descrever o processo de relacionamento da empresa com os clientes através do CRM. Creswell (2010, p. 43) define a abordagem qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Em seguida, através de um questionário de pesquisa de satisfação,

utilizou-se a abordagem quantitativa para transformar em números as opiniões recebidas pelo questionário fechado. Uma pesquisa quantitativa quantifica os dados para responder um questionamento, um problema de pesquisa. Pesquisas quantitativas são usadas em situações nas quais você pretende validar estatisticamente uma hipótese sem, necessariamente, entender as motivações por trás das respostas (CRESWELL, 2010). Segundo Creswell (2010), a abordagem mista é quando dados qualitativos e quantitativos são coletados e analisados para estudar um fenômeno num único trabalho.

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa inicialmente realizou um levantamento bibliográfico em livros, artigos de periódicos, seguido de um estudo de caso que envolveu observação e uma pesquisa de satisfação (GIL, 2002).

Dessa forma, o trabalho foi desenvolvido analisando inicialmente o macro e micro ambiente da organização, seguido de análises na pré-venda, venda e pós-venda para em seguida, como complemento de tais análises, realizar a pesquisa de satisfação. Os resultados foram obtidos através do levantamento de dados no período de maio de 2017 até setembro de 2017.

Resultados e Discussões

A empresa objeto de estudo atua no ramo de rodapés e acabamentos, localizada no sul de Santa Catarina. Com relação ao desenvolvimento do trabalho, a mesma cedeu todo o suporte para que o trabalho fosse realizado com base nas informações da organização.

O ambiente de *marketing* da empresa compreende-se de três perspectivas, são elas: macroambiente, 'microambiente e o 'ambiente interno:

- Com relação ao macroambiente, a organização busca constantemente por melhorias e adaptações. A empresa está sempre modificando seu portfólio, inovando e renovando a linha de produtos, e conseqüentemente sempre se adaptando ao mercado atual e as atuais necessidades dos consumidores;
- O microambiente da organização, se dá nos bons relacionamentos e parcerias feitas com os prestadores de serviços e empresas de

terceirização. Ambos auxiliam tanto diretamente como indiretamente. A relação com os fornecedores é de extrema valia para um bom microambiente, que em sintonia com o macroambiente, consegue alavancar a produtividade da empresa.

- O ambiente interno da empresa é essencial para que seja colocado em pauta as deficiências e qualidades da organização, ou seja, os pontos fortes e pontos fracos que são determinados diante de sua posição atual no mercado. São realizadas reuniões periódicas, buscando sempre encontrar a eficiência nos processos e melhorias constantes, além de atualizar quanto as metas e resultados alcançados.

O CRM na empresa funciona de forma prática, sem uma estrutura e sistema definido. Inclusive, uma das sugestões de melhorias a serem apresentadas, é escolher uma pessoa, ou um grupo para focar em CRM, pois a retenção de clientes hoje em dia é fundamental.

A pré-venda na empresa funciona por meio de cotações enviadas por representantes para negociação de preços, prazos e etc. Ao longo da cotação e dos contatos feitos, a pré-venda é feita com intuito de estimular o consumidor a necessitar do produto, ou criar um vínculo com o produto/serviço, pois é um dos fatores principais de um pré-venda.

No ato da compra, após o pré-venda ter funcionado de maneira correta, é efetuado cadastro do cliente e aplicado todos os benefícios concedidos na negociação, conseqüentemente necessitando de uma atenção principal para que a sua primeira compra seja efetuada de acordo com o planejado, para que assim consiga fidelizar o cliente já na primeira compra, tanto com a qualidade no produto, quanto na eficiência no atendimento.

O pós-venda é feito após o consumidor receber a mercadoria, sendo levantados os feedbacks dos consumidores para localizar as possíveis falhas no processo e evitar quem ocorram novamente, fazendo com que o cliente volte a comprar sem medo.

Pesquisa de Satisfação realizada

A pesquisa de satisfação foi realizada com 28 clientes de grande porte, localizados em todas as regiões do Brasil. A pesquisa teve como base o modelo descrito por Las Casas (2004), onde foram abordados cinco variáveis principais, nas quais o entrevistado disponibilizava de 5 alternativas objetivas entre 1 a 5 (ruim, regular, bom, ótimo, excelente) para indicar o grau de satisfação :

- Atendimento: abordou os aspectos cortesia, eficiência e receptividade;
- Produto: abordou os aspectos apresentação, durabilidade, confiabilidade, embalagem, prazo de entrega, preço, forma de pagamento e assistência técnica;
- Competência: abordou os aspectos capacitação, adaptabilidade e atualização/ inovação;
- Imagem: abordou os aspectos divulgação, instruções de uso, prestígio e credibilidade;
- Recursos utilizados: abordou os aspectos localização e instalações.

Resultado da Pesquisa

De acordo com o descrito anteriormente, seguem os resultados da pesquisa de satisfação na tabela-1 e gráfico-1.

Tabela-1: Grau de satisfação quanto ao atendimento

Atendimento	
Cortesia	4,25
Eficiência	3,71
Receptividade	4,14
Média da variável	4,03

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se na tabela-1 que um ponto a ser melhorado é a eficiência no atendimento, que muitas vezes pode interferir na satisfação do cliente, porém mesmo assim ainda ficou com uma média satisfatória.

Tabela-2: Grau de satisfação quanto ao produto

Produto	
Apresentação	4,321
Durabilidade	4,571
Confiabilidade	3,82
Embalagem	4,714
Prazo de entrega	4,178
Preço	3,678
Forma de pagamento	4,321
Assistência Técnica	4,035
Média da variável	4,20

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se notar na tabela-2 que outro ponto que pode interferir muito no processo de compra é a preço, que é fator essencial no processo de compra de um produto/serviço, e conforme tabela acima, o preço está diretamente ligado à satisfação do cliente, pois mesmo pagando caro em um produto, o consumidor tem a certeza que o produto apesar do alto custo, é de qualidade e confiança.

Tabela-3: Grau de satisfação quanto à competência

Competência	
Capacitação	4,035
Adaptabilidade	4,142
Atualização e inovação	4,464
Média da variável	4,21

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à competência, a tabela-3 demonstra que outro ponto a ser melhorado é a capacitação dos funcionários, que apesar de possuir uma média boa-excelente, ainda possui alguns tópicos a serem melhorados.

Tabela-4: Grau de satisfação quanto à imagem

Imagem	
Divulgação	4,285
Instruções de uso	4,32
Prestígio	4,571
Credibilidade	4,535
Média da variável	4,43

Fonte: Dados da pesquisa

A imagem, apesar de a empresa investir bastante nesse ponto, conforme tabela-4, ainda assim precisa melhorar, pois a propaganda é a alma do negócio, que em conjunto com a divulgação do produto, com o prestígio e credibilidade da empresa, são peças chaves na decisão de compra de um produto/serviço.

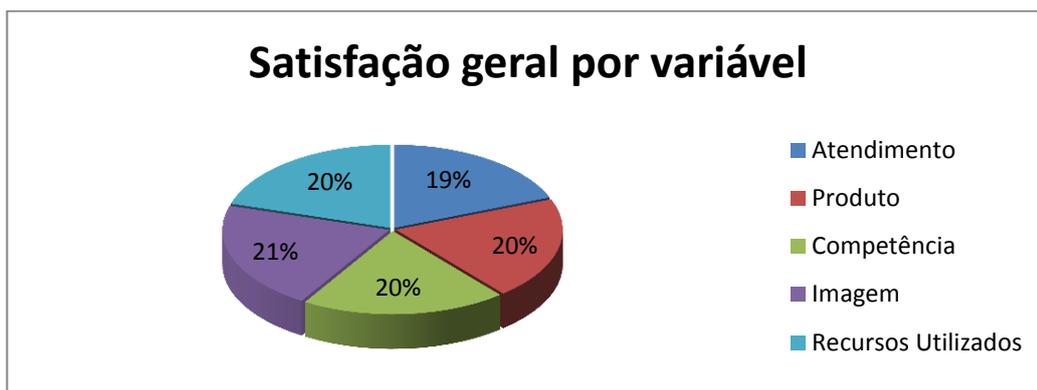
Tabela-5: Grau de satisfação quanto aos recursos utilizados

Recursos Utilizados	
Localização	4,14
Instalações	4,464
Média da variável	4,30

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme tabela-5, a localização não acaba se tornando um fator direto no processo de compra do produto. Apesar de possuir uma média boa-excelente, a localização da empresa é boa, porém pode melhorar em alguns aspectos, tais como: segurança e pavimentação das vias que ligam até a empresa.

Gráfico-1: Grau de satisfação geral por variável



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico-1 aborda 5 variáveis: atendimento, produto, competência, imagem e recursos utilizados. De acordo com a o grau de satisfação descrito por Las Casas (2004), os aspectos abordados no gráfico-1, estão com média 4, sendo 5 o máximo possível. Dessa forma, o nível de satisfação geral pode ser considerado ótimo, com o menor índice apresentado no atendimento.

De acordo com os gráficos apresentados, a satisfação dos consumidores em relação à empresa estudada foi ótimo, porém ainda assim são necessárias melhorias em vários pontos, e a principal deles é a eficiência no atendimento, que obteve a média mais baixa, ou seja, a eficiência no atendimento pode ser uma das principais causas de perda da pedido ou atendimento mal finalizado.

Melhorias sobre os Aspectos Levantados

Em cima das análises realizadas, como sugestão de melhorias destacam-se a estruturação de um departamento exclusivo para pós-venda e *follow-up*:

- O pós-venda serve exclusivamente para garantir o sucesso no processo e acusar as falhas para que não aconteça novamente;
- O *follow-up*, em inglês significa "acompanhamento", que serve para os orçamentos perdidos, ou em compras que os concorrentes atingiram um grau de satisfação maior que o de sua empresa. Essa ferramenta serve para acusar em qual ponto a marca precisar qualificar-se mais (preço, prazo, entrega, qualidade, entre outros).

Além disso, em cima dos aspectos levantados, alguns processos e formas de trabalho foram modificados e as melhorias foram visivelmente nítidas em relação ao ambiente de trabalho, em especial a forma de abordagem de clientes. As técnicas e conceitos levantados no trabalho, serviram para mostrar o quão importante o atendimento (pré-venda, venda e pós-venda) é importante para fidelizar clientes e conquistar admiradores pela marca e pelo produto.

Considerações Finais

Ótimos frutos renderam em questão de dinamismo no trabalho, novos métodos de atendimento e abordagem de clientes. Diante do objetivo, adotaram-se ações de pesquisa que possibilitaram adentrar ao contexto do gerenciamento do *marketing* de relacionamento da empresa estudada. Isso possibilitou ampliar o conhecimento a respeito de técnicas a fim de satisfazer o cliente em busca do produto/serviço.

O *marketing* na empresa hoje em dia é aplicado de maneira correta e organizada, tendo um comitê para desenvolver e decidir formas e técnicas para fazer com que o produto seja cada vez mais reconhecido pelo seu real valor, e não apenas por seu preço.

Na empresa, o pré-venda, venda e pós-venda, são efetuados por meio dos assistentes internos de vendas, que auxiliam os representantes externos em todas as solicitações, e fazendo todas as pesquisas, levantamentos, *follow-ups* e etc, Isso faz com que os processos de pré-venda, venda e pós-venda, sejam efetuados de maneira correta e que tenham um resultado positivo no final de cada negociação.

Com relação a pesquisa desenvolvida e efetuada na empresa, de forma geral, a média de satisfação foi boa, porém com foco em melhorias na parte do atendimento, especificamente na eficiência do atendimento, que é o ponto onde obteve as piores médias, e que significa muito em uma negociação. Acredita-se que a eficiência no atendimento pode auxiliar e muito as negociações feitas pelos representantes externamente, pois os auxiliares de vendas interno estão à disposição para auxiliá-los e capacitá-los na hora das negociações.

Enfim, pode-se concluir que as estratégias de vendas e a administração de *marketing*, se executadas com clareza, serão fundamentais para o crescimento e desenvolvimento de uma organização. A satisfação do cliente é decorrente de um atendimento efetuado com eficiência e qualidade, agregando conhecimento no processo e lembrando que o *feedback* do comprador é indispensável para se tomar como crítica construtiva para o próximo atendimento.

Por fim, ainda que os resultados sejam satisfatórios, é necessário continuar com processos de aperfeiçoamento de métodos de trabalho e organização, métodos de abordagem de clientes, conhecimento, relacionamento com os consumidores entre outros.

Referências

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras**. Ed. Nobel, 2000.

CASTRO, Jurandi. **A Importância do CRM dentro do universo empresarial para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento por parte das empresas**. Disponível em: <<http://revistapensar.com.br/administracao.pdf>>. Acesso em: 30 de Julho de 2017.

CRESWELL, W. John. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 3ª.ed. Tradução: Magda França Lopes. São Paulo: Bookman, 2010.

DUARTE, Tomás. **Entenda a importância das pesquisas de satisfação do cliente**. Disponível em: <<https://satisfacaodeclientes.com/entenda-a-importancia-das-pesquisas-de-satisfacao-do-cliente/>>. Acesso em: 25 de Julho de 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: 6 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva 2001.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

MASO, Luciano. **Marketing De Relacionamento**: O que é? Para que Serve? Qual sua Importância para o cliente?. Disponível em:
<<https://www.ideau.com.br>> Acesso em: 30 de Julho de 2017.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 9. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PEREIRA, Marisa Viana. **Administração de Marketing**. Disponível em:
<http://www.sintracoopsc.com.br/wp-content/uploads/2009/03/PDF-Marketing-Kotler-2000.pdf>. Acesso em: 30 de Julho de 2017.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2005. UFSC. Disponível em:
<<https://projetos.inf.ufsc.br>>. Acesso em: 08 ago. 2017.

SOBRAL, Filipe e PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

CAPÍTULO 4

DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE FLUXO DE CAIXA EM UMA VINÍCOLA NO INTERIOR DE ORLEANS

Laize Boeing Boeger
Hermann Joseph Braun
Jádina De Nez

Resumo: A administração financeira, o equilíbrio financeiro, o fluxo de caixa e as fontes de investimentos e financiamentos são a base da abordagem no presente artigo. O objetivo geral desta pesquisa foi a elaboração de um modelo de fluxo de caixa para uma vinícola, atendendo à necessidade do controle financeiro, proporcionando a visualização da movimentação ocorrida em um dado período. Foram listados os investimentos, receitas, custos e despesas da vinícola. A pesquisa caracterizou-se como estudo de caso pelos métodos quantitativos e qualitativos. Ao final da elaboração do fluxo de caixa, propõe-se ao administrador financeiro observar o resultado e o que pode ser feito com as possíveis sobras ou faltas de recursos.

Palavras-chave: Administração Financeira. Fluxo de caixa. Investimentos. Financiamentos.

DEVELOPMENT OF A CASH FLOW MODEL IN A WINERY WITHIN ORLEANS

Abstract: Financial management, financial stability, cash flow and sources of investment and financing are the basis of the approach in this article. The objective of this research was the development of a cash flow model for a winery, given the need for financial control, providing the movement of the viewing occurred in a given period. Investments, revenues, costs and expenses of wine were found. The research was characterized as a case study by quantitative and qualitative methods. At the end of the preparation of cash flow, it is proposed to the financial administrator to observe the result and what can be done with possible leftovers or resource shortages.

Keywords: Financial Management. Cash flow. Investments. Financing.

Introdução

Diz-se com frequência que o fluxo de caixa é uma ferramenta fundamental para o administrador financeiro elaborar seu planejamento e organizar as entradas e saídas de recursos ocorridos diariamente no caixa da empresa, pois mantém o equilíbrio financeiro e honra os compromissos e

responsabilidades com terceiros, além de preparar projeções dos seus possíveis gastos futuros.

O fluxo de caixa traz à área administrativa uma visão ampla, porque o administrador poderá planejar novas estratégias com os resultados obtidos a partir da elaboração do orçamento. Neste fluxo de recursos financeiros, pode-se observar a necessidade de captar empréstimos para a quitação de obrigações, ou aplicar os recursos excedentes em algo que trará mais benefícios à empresa, melhorando o modo de dirigir os negócios.

Acresce-se que a importância do fluxo de caixa pode ir muito além da contribuição de melhoria financeira e organizacional numa empresa. A partir disto, buscou-se a resposta para o seguinte problema: de que forma se desenvolve um modelo de fluxo de caixa numa vinícola no interior de Orleans?

A partir desse problema traçou-se um objetivo geral para chegar numa possível solução, o de desenvolver um modelo de fluxo de caixa para esta vinícola, elaborando um modelo que melhor se adaptasse à necessidade existente.

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho determinaram-se alguns objetivos específicos: efetuar um referencial bibliográfico acerca do tema; listar todos os investimentos, receitas, custos e despesas da vinícola; criar o modelo de fluxo de caixa que atenda às necessidades gerenciais de uma vinícola de pequeno porte; e, estabelecer o que pode ser feito quando há excesso ou falta de caixa.

No término desta elaboração do fluxo de caixa foi possível visualizar o saldo final de cada trimestre, possibilitando ao administrador financeiro observar os excessos ou falta de caixa. Em virtude deste saldo final, pode-se planejar o que será feito na empresa, na busca de investir quando há recursos em excesso ou financiamentos quando não se tem fundos para cobrir as obrigações com terceiros.

Analisando-se as operações financeiras desta vinícola, buscou-se trazer uma ferramenta que se adequasse à necessidade da gestão financeira, possibilitando fácil interpretação na tomada de decisões.

Em virtude desta pesquisa, pôde-se verificar o valor que um fluxo de caixa tem para uma empresa, na organização das suas entradas e saídas de recursos financeiros. Desta forma, observa-se a importância do administrador financeiro conectar-se a tudo o que ocorre diariamente nessa vinícola, evitando surpresas em alguma situação irreversível referente ao caixa da empresa. Isso possibilita a formação de estratégias eficientes e eficazes para dirigir a empresa, planejando-a e organizando-a com o intuito de melhorar o desenvolvimento.

Administração Financeira

O administrador financeiro é responsável pelo controle das finanças de uma empresa que pode ser de pequeno ou grande porte, pública ou privada, com o objetivo de adquirir lucro ou não. Compreende uma vasta área de atuação nas tarefas administrativas como o controle, elaboração de orçamentos, administração de caixa, análise de investimentos entre outras.

Conforme Sá (2014, p. 63), “A administração financeira é a área da administração de empresas que estuda o uso eficiente do dinheiro.” Portanto, como destaca o autor, a administração financeira deve ser desempenhada de forma eficaz para controlar o uso do dinheiro. Desta forma, evita-se passar por dificuldades, devido à falta de recursos financeiros no caixa.

O administrador financeiro coleta todos os dados financeiros da empresa com o objetivo de organizá-los, deixando-os acessíveis para a análise e interpretação. Zdanowicz (1989, p. 29) determina, “(...) para que esta possa honrar com as obrigações assumidas perante terceiros na data do vencimento, bem como a maximização dos lucros sobre os investimentos realizados pelos proprietários”. Por meio da clareza dos dados, consegue-se observar a real situação em que a empresa se encontra, procurando alcançar o equilíbrio financeiro.

Equilíbrio Financeiro

As empresas buscam o equilíbrio financeiro com o intuito de estabilizar as suas atividades, sem apresentar problemas com o fluxo de caixa.

Zdanowicz (2004) define que o equilíbrio financeiro ocorre com o controle de entradas e saídas de caixa, da produção, rotação de estoques, prazos de recebimento e pagamentos, de forma que estas atividades sejam desempenhadas proporcionalmente não havendo excessos ou faltas.

Para alcançar o equilíbrio de suas finanças, a empresa tem a necessidade de realizar uma análise financeira, de acordo com Santos e Fernandes (2013, p. 267), “A análise financeira tem como objetivo analisar o desempenho histórico da empresa e avaliar a sua saúde financeira, para que esta alcance o desenvolvimento pretendido e a sua sobrevivência no seu ambiente concorrencial”.

Os autores afirmaram que a partir da análise financeira, pode-se ter a visão do que está ocorrendo na empresa e tomar as devidas decisões com o objetivo de sobreviver no mercado de forma equilibrada.

O equilíbrio financeiro é o objetivo de muitas empresas, porém conforme Zdanowicz (2004, p. 43), “há permanente equilíbrio entre os ingressos e os desembolsos de caixa”. Para que a empresa consiga chegar ao equilíbrio, será necessário controlar tudo que entra e sai do caixa, evitando desembolsos excessivos para então conseguir manter-se equilibrada.

Fluxo de Caixa

Os administradores financeiros buscam formas de diminuir custos e aumentarem a rentabilidade das empresas. O fluxo de caixa é uma ferramenta muito utilizada para prever os períodos que possivelmente apresentarão faltas ou sobras de recursos financeiros e as entradas e saídas que ocorreram no período.

De acordo com Zdanowicz (1989, p. 35), “O fluxo de caixa representa o movimento de numerário diário da empresa, em função dos ingressos e dos desembolsos de caixa”. Conforme o autor, a função do fluxo de caixa é o lançamento da movimentação financeira de entradas e saídas que ocorreram em determinado período.

Em virtude do fluxo de caixa os autores Salazar e Benedicto (2004, p. 115) reafirmam, “O propósito do Fluxo de Caixa é reportar as entradas e saídas

da conta caixa durante um determinado período”. Por meio deste relatório, pode-se visualizar a situação do caixa da empresa e dos recursos financeiros, que poderão apresentar um saldo positivo ou negativo.

No Fluxo de Caixa apresenta-se tudo que a empresa tem de moeda em curto prazo. Assim, para Sá (2014, p. 11), “(...) a expressão “caixa” significa “moeda” e todos os valores que possam ser prontamente convertidos em moedas, tais como depósitos bancários, cheques que possam ser depositados e irrestrita e imediatamente, e aplicações de curtíssimo prazo”. Diante da citação, pode-se observar que o caixa é composto por um montante de fácil conversão para dinheiro.

Com a disponibilidade destas informações, o administrador financeiro conseguirá elaborar o fluxo de caixa da empresa e planejar as entradas e saídas do caixa, possibilitando um aumento na eficácia da tomada de decisões, pois conseguirá visualizar os ingressos e desembolsos que ocorreram em determinado período.

Elaborações do Fluxo de Caixa - Planejamento

O fluxo de caixa é uma ferramenta importante para o controle financeiro da empresa, que busca alternativas de apoio com o intuito de facilitar as técnicas de análises de suas atividades, auxiliando no planejamento e controle das operações.

Ao elaborá-lo, deve-se priorizar um modelo de fácil adaptação aos usuários, conforme o autor propõe, pois “O processo de planejamento do fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações útil, prática e econômica” (ZDANOWICZ, 2004, p. 125). É fundamental que a pessoa responsável por analisar o fluxo de caixa tenha uma ferramenta fácil de interpretá-la, que auxilie o planejamento e controle financeiro sem dificultar suas ações.

Para a elaboração do fluxo de caixa os autores citam, “(...) reporta resultados tanto da administração financeira quanto da administração operacional, subdividindo-os em três categorias: atividades operacionais, atividades de investimento e atividades financeiras” (SALAZAR E BENEDICTO,

2004, p. 116). Conforme a citação é necessário fundamentar os lançamentos financeiros e operacionais do período a ser analisado.

Para se analisar o que ocorrerá no fluxo de caixa de uma empresa em determinado período, há a necessidade de uma estimativa. De acordo com o autor Zdanowicz (1989, p. 29), “Somente pode-se projetar o fluxo de caixa e os lucros, a partir de uma estimativa de vendas, de produção e de despesas operacionais da empresa”. Baseia-se nas últimas movimentações dos períodos anteriores, para que a projeção seja elaborada mais próxima da realidade que ocorrerá no período analisado.

Tal projeção deve ser a partir de dados coletados na empresa, possuindo como finalidade auxiliar as decisões, conforme autor declara, “a) avaliação da geração e uso de caixa pela administração; b) predição dos fluxos de caixas futuros; c) determinação da habilidade que a empresa tem para pagar juros, dividendos e dívidas, na ocasião de seus vencimentos”(SALAZAR; BENEDICTO, 2004, p. 116).

Com o prognóstico dos ingressos e desembolsos futuros, pode-se verificar a disponibilidade de dinheiro para honrar as dívidas e a possível sobra, que poderá ser aplicada, investida ou adquirir algum empréstimo para o período.

Alterações nos Saldos de Caixa

O caixa da empresa sofre diariamente alterações no seu saldo por fatores internos e externos. Estes fatores devem ser observados pelo administrador financeiro, o que possibilita ajustes em seu planejamento com o decorrer dos períodos.

Fatores Internos

Os fatores internos que influenciam no caixa da empresa são: alteração na política de vendas, decisões na área de produção, política de compras e política de pessoal. Cada um deles deve ser observado com atenção antes de realizar alguma alteração, pois podem trazer problemas à empresa quando mal administrados.

A Alteração na Política de Vendas

A alteração na política de vendas de uma empresa deve ser minuciosamente observada. De acordo com Zdanowicz (2004), o departamento de vendas e o setor financeiro devem tomar as decisões unidas, pois qualquer alteração no setor de vendas, como prazo de vencimentos de duplicatas, publicidade e promoção, entre outros aspectos, pode alterar o caixa da empresa.

Conforme o autor definiu, qualquer alteração na política de vendas poderá influenciar no saldo de caixa da empresa. Ao dar prazo para um cliente, deve-se analisar qual o prazo que o fornecedor deu à empresa para quitar as obrigações e isso se estende a todos os fatores internos que a política de vendas possui.

Decisões na Área de Produção

Qualquer decisão que envolva investimento de capital na área da produção deve ser analisada anteriormente, ocorrendo um planejamento da viabilidade de alterações. Desse modo, para Zdanowicz (2004, p. 46), “O diretor de produção não pode decidir isoladamente a aquisição de máquinas, equipamentos ou a expansão da fábrica, sem uma análise com a participação da área financeira (...)”.

Conforme o autor citou, para realizar investimentos de capital da empresa, deve-se ter uma observação prévia para ver a disponibilidades de recursos ao investir e se realmente há a necessidade de realizar tal investimento naquele momento, procurando a hora oportuna para a realização de mudanças.

Política de Compras

Na política de compras, Zdanowicz (2004) reza que ao decidir prazos de pagamentos para os clientes deve-se fazer um breve balanço dos prazos que a empresa possui para quitar seus compromissos com os fornecedores. Os

descontos que são recebidos ao adquirir mercadorias dos fornecedores devem ser analisados para investir em algo que haja necessidade.

Política de Pessoal

A política de pessoal é outro fator existente e importante a ser analisado de acordo com Zdanowicz (2004, p. 46): “As admissões, demissões, política salarial e de treinamento, etc., são medidas de repercussão direta na área financeira”. Completando esta ideia, o autor diz ainda que “Estas decisões não podem ser tomadas isoladamente, por causa dos aumentos, que podem representar no fluxo de caixa da empresa” (ZDANOWICZ 2004, p. 47).

Para que todos estes fatores caminhem juntos, o administrador financeiro deve estar atento a todos os setores da empresa, planejando como será a melhor opção de manter o fluxo de caixa equilibrado.

Fatores Externos

Os fatores externos ocorrem naturalmente no mercado financeiro sem que as empresas possam evitá-los, ocasionando influências no fluxo de caixa da organização, desta forma o setor da administração financeira deve estar atento às condições e evitar problemas com o saldo final do caixa.

Esses elementos podem influenciar a empresa sem que ela consiga reagir. Zdanowicz (2004, p. 47) cita, “uma redução estacional ou cíclica da atividade econômica pode determinar uma queda das vendas (...)”. Conforme o autor, a variação do mercado e da economia trazem modificações na venda que podem apresentar quedas.

Alguns cuidados devem ser tomados quando o mercado apresentar quedas. Zdanowicz (2004) define que se devem observar a política de crédito, evitando aumentar o crédito quando o mercado apresentar recuo da economia. A cobrança de títulos deve ser feita para aumentar o giro de capital. O nível de estoques deve ser controlado conforme a demanda e o nível de produção devem ser programados para que os recursos sejam aproveitados de forma eficiente.

Operações de Entradas e Saídas de Caixa

O fluxo de caixa é composto pelas entradas e saídas ou ingressos e desembolsos de dinheiro que ocorrem no caixa em determinado período. Estas operações devem ser analisadas e colocadas no fluxo de caixa com o intuito de organizá-las.

Conforme o autor Gitman (2010, p. 99), “O que o fluxo de caixa faz, na prática, é resumir as entradas e saídas de caixa durante um dado período”. Esse resumo que o autor cita pode ser apresentado num relatório com o giro do caixa da empresa nas datas analisadas.

Ao elaborar o fluxo de caixa, informações adequadas devem ser obtidas com o que ocorre diariamente no caixa da empresa. Em consequência disso, o autor Zdanowicz (1989, p. 55) define, “Para realizar a implantação do fluxo de caixa em uma empresa necessita-se adquirir todos os valores do regime de caixa, conforme as datas que irão ocorrer os ingressos e desembolsos de caixa”.

Somente com o detalhamento das atividades financeiras realizadas no caixa da organização que chegará com mais exatidão na projeção do fluxo de caixa. Completando o que o autor definiu anteriormente, “A implantação do fluxo de caixa consiste essencialmente em estruturar as estimativas de cada unidade monetária em dois grandes itens: o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos (...)”. (ZDANOWICZ, 1989, p. 55).

Por meio deste planejamento das entradas e saídas, o administrador financeiro poderá estruturar o planejamento de suas atividades e obter maior controle de suas ações, após a definição da melhor estrutura do fluxo de caixa a ser utilizado.

Modelos de Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa possui dois métodos de elaboração, o método direto e o indireto, que podem ser implantados na empresa conforme a necessidade que ela tem para apresentar o que ocorre diariamente no caixa.

Método Direto

O método direto é utilizado em situações que as cobranças são diminuídas dos desembolsos operacionais. Baseando-se em todas as atividades de entradas e saídas que ocorreram no caixa da empresa no período.

Segundo o autor Stickney (1998, p.159), “O método direto indica os montantes de caixa recebidos dos clientes menos o caixa desembolsados a diversos fornecedores, empregados, financiadores que recebam juros e órgãos que recolhem tributos”. Conforme o autor o método direto baseia-se na quantidade de dinheiro que foi recebido no caixa, subtraindo o valor que teve de saídas no período analisado.

Salazar e Benedicto (2004, p.118) completam dizendo que “Na elaboração do Fluxo de Caixa, quando calculamos as cobranças menos os desembolsos operacionais, estamos utilizando o chamado *Método Direto*”. Portanto, como o autor referenciou, o fluxo de caixa direto é obtido por meio de cobranças diminuindo o que foi desembolsado pela empresa.

Conforme Marion (2010, p. 55), “O Fluxo de Caixa indica, no mínimo, as alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregados em fluxos das operações, dos financiamentos e dos investimentos”. O autor completa “Essa movimentação será obtida de forma direta (a partir da movimentação do caixa e equivalentes de caixa)” (MARION, 2010, p. 55).

Método Indireto

O Fluxo de Caixa pode ser montado também pelo método indireto, iniciando-se pelo lucro líquido de determinado período a ser analisado, conforme os autores Stickney e Weil (2008, p. 159) “O método indireto inicia com o lucro líquido de um período e, em seguida, faz ajustes para converter as receitas em caixa recebidas dos clientes e as despesas em caixa pagas aos diversos provedores de bens e serviços”.

Esse lucro ou o prejuízo do exercício que utilizasse para a base da análise é retirado da Demonstração de Resultado do Exercício, conforme Salazar e Benedicto (2004, p. 118, grifo do autor): “Quando realizamos a

elaboração do Fluxo de Caixa pela abordagem do *Método Indireto*, tomamos como ponto de partida o valor demonstrado como Lucro Líquido na DRE”.

Conforme a citação, para elaborar o fluxo de caixa indireto, usa-se a Demonstração de Resultados do Exercício como base, mais precisamente o Lucro Líquido adquirido nesta demonstração.

Fluxo de Caixa Projetado

O caixa da empresa pode ser organizado conforme as entradas e saídas que estão por vir nos próximos períodos, o que permite que o administrador financeiro possa planejá-lo, prevenindo-se dos problemas com o saldo do caixa futuros.

Sá (2014) destaca que o fluxo de caixa projetado é uma ferramenta importante para o planejamento financeiro da empresa, porém ao projetar o fluxo de caixa o administrador financeiro pode entrar num campo de incertezas, devido algumas empresas possuírem uma atividade imprevisível ou previsível.

Conforme Zdanowicz (2004, p. 127), “É importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados”.

Ao projetar o fluxo de caixa, o administrador financeiro estará visualizando a situação que o caixa se encontrará para os próximos períodos, possibilitando a oportunidade de melhorar, planejar e dirigir as suas próximas atividades.

Fontes de Investimentos e Financiamentos/ Empréstimos

Com a elaboração do fluxo de caixa, o administrador financeiro poderá observar o seu saldo final que apresentará um resultado positivo ou negativo. Com um saldo positivo pode-se investir o valor que não será usado com o objetivo de valorizar mais o dinheiro que sobrou. Em caso de o saldo apresentar um valor negativo, o administrador financeiro deverá buscar algumas fontes de recursos para que consiga liquidar as suas dívidas.

Para os autores Filho e Kopittke (2010, p. 92), (...) “investir consiste em renunciar um consumo no presente em troca de uma promessa de retorno satisfatório no futuro.” Eles completam, “Não se deve confundir investimento com aplicação financeira. A caderneta de poupança não é, a rigor, um investimento e sim uma aplicação financeira” (FILHO, KOPITTKKE, 2010, p.92).

Neste momento, cabe ao administrador financeiro decidir o que é mais rentável à empresa, investir o dinheiro que sobrou em caixa em determinado período ou aplicá-lo para garantir juros, pois o investimento pode ser em melhorias para a empresa, na compra de maquinários ou em novas oportunidades rentáveis.

No caso de a empresa ficar com o saldo negativo, deverá buscar fontes de financiamentos, considerados recursos de terceiros para que possa cumprir com suas obrigações.

Conforme o autor Sá (2014, p. 108), “Estes recursos são chamados de recursos de terceiros porque não fazem parte da atividade principal da empresa, ou seja, são de terceiros do ponto de vista do negócio”. O autor corrobora “Os recursos de terceiros podem ser de duas naturezas: recursos próprios ou empréstimos” (SÁ, 2014, p. 108).

De acordo com a afirmação do autor, ao adquirir um empréstimo está se obtendo um valor de uma terceira pessoa que não está vinculada a empresa, apenas prestando um serviço. No caso de adquirir recursos próprios, também podem ser considerados de terceiro, pois não fazem parte do negócio.

Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração desta análise foi um estudo de caso, por método qualitativo e quantitativo. O estudo de caso conforme Yin (2010, p. 39) caracteriza-se, “(...)o método de estudo de caso quando desejasse entender um fenômeno da vida real em profundidade, mas esse entendimento englobasse importantes condições contextuais(...)”.

A pesquisa pode ser elaborada pelo método quantitativo, o autor Freixo (2012, p. 171) define: “Nos métodos quantitativos, a matemática surge como elemento essencial para se poder medir resultados”. Considerando de extrema

importância o uso da matemática para o entendimento do funcionamento financeiro das empresas. Completando o autor cita, “(...) todos constatamos que o número permite: a precisão; uma maior objetividade; a comparação e a reprodução; a generalização para situações semelhantes; a inferência (avaliação e testes de hipóteses)” (FREIXO, 2012, p. 171).

A pesquisa quantitativa possui algumas limitações conforme Flick (2009, p. 21): “as limitações das abordagens quantitativas vêm sendo adotadas como ponto de partida para uma argumentação no sentido de justificar a utilização qualitativa”.

A pesquisa qualitativa possui aspectos essenciais para a sua elaboração, conforme o autor cita: “(...) consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores (...)” (FLICK, 2009, p. 21), baseando-se nas teorias que os autores apresentam para abordar determinado tema utilizado na pesquisa.

Resultados e Discussões

Ramo de Atividade

A vitivinicultura no Brasil começou desenvolver-se há muitos anos, desde o começo da colonização do país pelos portugueses, conforme Lombardo (2008, p.6), “As uvas desembarcaram no país, segundo estudiosos, das caravelas de Martim Afonso de Souza, em 1532. E os primeiros plantios foram feitos por Brás Cubas, em 1551”.

A produção de vinho só começou a se expandir com a vinda de italianos ao Brasil, Ibravin (2016), os italianos, no ano de 1875, trouxeram seu conhecimento na produção de vinhos para o Brasil aumentando a qualidade e tornando o produto de grande importância econômica para o desenvolvimento da região.

De acordo com os autores Filho, Neves e Zavarise (2005, p. 4) “A produção de vinhos no Brasil se desenvolveu a partir do século XIX, quando os imigrantes italianos iniciaram a fabricação da bebida principalmente nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina”. O autor completa “A partir da

década de 70, a vitivinicultura brasileira teve uma grande evolução, marcada pelo investimento de grandes empresas estrangeiras na produção de uvas e vinhos no Rio Grande do Sul” (FILHO; NEVES; ZAVARISE, 2005, p. 15).

A vitivinicultura chegou ao estado catarinense, que hoje é um dos estados que se destacam na produção de vinhos no Brasil. Conforme Lombardo (2008, p.6), “Na ilha de Santa Catarina, Estanislau Antônio da Conceição elaborou algumas barricas de vinho no ano de 1864”. Pode-se considerar o início da história do vinho em terras catarinenses.

O estado possui regiões que se destacam na produção de vinho no país e exterior, como o Planalto Serrano, Vale do Rio do Peixe e o Sul. A região do Planalto Serrano, conforme Filho (2014, [s.p]) cita, “Destacam-se, nesta região, os vinhos das casas Villa Francioni, Krantz, Villaggio Grando, Pericó e Santa Augusta”.

Devido ao bom clima da região serrana, cuja produção de uvas se adapta podendo produzir com qualidade as uvas viníferas, como cita o autor Filho (2014, [s.p]) “O Planalto Serrano Catarinense, a mais de 1.300 metros de altitude em relação ao nível médio do mar e com invernos gelados, é hoje um importante pólo vitivinícola especializado na produção dos chamados vinhos de altitude”.

Na região serrana o clima é favorável para a produção de uvas européias, conforme Lombardo (2008), o empresário Maurício Carlos Grando decidiu iniciar a produção de vinhedos de castas européias em sua propriedade na região serrana. De acordo com o autor “(...) ele plantou uma área ainda experimental suas primeiras 186 mudas de uvas européias como Cabernet Sauvignon, Merlot, Cabernet Franc, Malbec e Chardonnay”. (LOMBARDO, 2008, p.22).

A região do Vale do Rio do Peixe “(...) fica no Meio-Oeste catarinense. Seus solos são predominantes argilosos e o volume de chuvas é de cerca de 1.800 milímetros por ano” (LOMBARDO, 2008, p.44). Lombardo (2008, p.44) cita, “A uva Isabel responde por aproximadamente 75% dos vinhedos da região”. Esta uva produzida conforme o autor, “(...) para a elaboração de vinhos de mesa e suco de uva” (LOMBARDO, 2008, p.44).

Na região sul destaca-se Urussanga como um pólo importante na produção de vinhos, de acordo com Lombardo (2008, p.51), “Apesar da desaceleração, na década de 50 Urussanga passou a ser chamada “A capital do Vinho”, mas foi à década de 1970 que marcou uma nova fase na região”. O autor corrobora “A uva Goethe e seus vinhos continuaram se firmando como típicos da região e melhorando o padrão de qualidade nesse período de retomada. (LOMBARDO, 2008, p.51).

Devido ao clima a região teve mais dificuldades em encontrar uma qualidade de uva que melhor se adaptasse, buscando uvas americanas para cultivarem na região, pois as européias não se adequavam. Segundo o autor, “Entre as uvas híbridas e americanas introduzidas na região estava a Goethe ou Rogers’1, classificada entre as chamadas híbridas”. (LOMBARDO, 2008, p.50).

Lombardo (2008, p.43), cita “A uva híbrida Goethe se adaptou perfeitamente à região. Ela gera vinhos brancos secos, doces e espumantes. Ali estão também plantadas castas americanas como a Bordô e a Niágara (...)”. Para Urussanga a uva Goethe se tornou símbolo da cidade, sendo reconhecido pela sua produção de vinhos desta uva.

A vitivinicultura para o estado de Santa Catarina é muito importante para o desenvolvimento das regiões. Conforme dados do Sindicato das indústrias do Vinho de Santa Catarina, o Sindivinho, a safra de 2014/2015 chegou perto dos 27 milhões de quilos de uva produzido, como se observa no quadro abaixo.

Quadro1: Safra 2014/2015 de Santa Catarina.

Uva Vinificada 2014	26.926.567,80 quilos
Suco Natural	3.720.868,80 Litros
Suco Concentrado	1.081.645,90 Litros
Vinhos Totais	12.530.441,00 Litros
Vinho Tinto	9.411.799,50 Litros
Vinho Branco	2.766.461,80 Litros
Vinho Espumante	124.056,00 Litros
Vinho Rosado	4.536,00 Litros
Vinho Fino	223.588,50 Litros

Fonte: Sindivinho, 08 de outubro de 2015.

Ao analisar os dados do sindicato, observa-se como a produção de uva, sucos e vinhos é alta gerando fortes influências econômicas para as regiões catarinenses.

Resultados da Pesquisa

Este item tem como objetivo avaliar as atividades financeiras de uma vinícola, elaborando um fluxo de caixa de fácil interpretação dos dados, que demonstram as entradas e saídas que ocorreram em determinado período. O período analisado foi o ano de 2015.

A quantidade utilizada para a base de cálculo foi uma produção de cem mil litros de vinho para um ano, valor fictício, pois não foi liberada a apresentação do valor real de produção anual que ocorreu no ano analisado, mas buscou-se na elaboração do fluxo de caixa dados conforme o que ocorreria se caso a empresa vendesse toda produção de cem mil litros. Portanto todos os cálculos dos orçamentos e fluxo de caixa são números irreais, mas baseados nos valores que possivelmente iriam apresentar se a empresa vendesse cem mil litros de vinho no ano de 2015.

O método usado para a elaboração do fluxo de caixa desta vinícola foi o método direto, onde são coletados os valores diretamente com a empresa das suas entradas e saídas ocorridas no período analisado. Dividiu-se este ano em trimestres para que desta forma pudesse ser observado como ocorrem os ingressos e desembolsos de caixa em cada período.

Para facilitar a compreensão do fluxo de caixa foram elaborados alguns quadros apresentando as entradas e saídas que ocorreram no ano de 2015, se caso a empresa vendesse toda a produção de cem mil litros de vinho (valor fictício de produção deste ano). Podem-se observar as vendas trimestrais, orçamento de custo de produção, o orçamento das despesas administrativas, orçamento das despesas de vendas, orçamento de capital e, por último, a elaboração do fluxo de caixa.

Nas vendas trimestrais, pode-se observar no quadro 2 que ocorreram algumas variações no decorrer de cada trimestre na quantidade vendida, constatando que a empresa passa por períodos de sazonalidade.

No primeiro trimestre, as vendas apresentaram queda devido às altas temperaturas que atingem estes três primeiros meses do ano, fazendo que os consumidores busquem outras bebidas para esta época, diminuindo o consumo de vinho. O segundo e terceiro trimestre tem aumento nas vendas por ser uma época mais fria, propícia para o consumo do vinho. No quarto trimestre há uma temporada mais quente, mas não há queda nas vendas devido às datas comemorativas, onde as pessoas e empresas presenteiam com vinhos e tem a tradição da ceia de Natal.

Houve uma variação no preço unitário dos produtos no terceiro trimestre, pois neste período começa ser vendida a nova produção de vinho da uva comprada no primeiro trimestre, safra 2014/2015. No primeiro e segundo trimestre é comercializado o vinho do ano anterior, da safra de 2013/2014.

A empresa opta pelo lucro presumido, com alíquota de 19,93% de impostos, neste percentual entra o IPI, ICMS, PIS e COFINS, contribuição social do lucro líquido sobre o faturamento e Imposto de Renda.

Quadro 2: Vendas Trimestrais

Orçamento de Vendas – 2015					
1º Trimestre					
	Quantidade	Preço Unitário	Receita Bruta	Impostos	Receita Líquida
Garrafas 4,6Lt	1.826	30,00	54.780,00	10.917,65	43.862,35
Garrafa 750ml	7.467	8,50	63.469,50	12.649,47	50.820,03
Total			118.249,50	23.567,13	94.682,37
2º Trimestre					
	Quantidade	Preço Unitário	Receita Bruta	Impostos	Receita Líquida
Garrafas 4,6lt	4.043	30,00	121.290,00	24.173,10	97.116,90
Garrafa 750ml	16.533	8,50	140.530,50	28.007,73	112.522,77
Total			261.820,50	52.180,83	209.639,67
3º Trimestre					
	Quantidade	Preço Unitário	Receita Bruta	Impostos	Receita Líquida
Garrafas 4,6lt	3.522	32,00	112.704,00	22.461,91	90.242,09

Garrafa 750ml	14.4 00	8,60	123.84 0,00	24.6 81,31	99.158,6 9
Total			236.54 4,00	47.1 43,22	189.400, 78
4º Trimestre					
	Qua ntidade	Preço Unitário	Receit a Bruta	Imp ostos	Receita Líquida
Garrafã o 4,6lt	3.65 2	32,00	116.86 4,00	23.2 91,00	93.573,0 0
Garrafa 750ml	14.9 33	8,60	128.42 3,80	25.5 94,86	102.828, 94
Total			245.28 7,80	48.8 85,86	196.401, 94
Total Geral			861.90 1,80	171. 777,03	690.124, 77

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No quadro 3 observa-se que há um valor elevado na compra de matéria-prima no primeiro trimestre, pois a produção de vinhos é feita somente neste período, sendo que a safra da uva é colhida no início do ano, portanto toda matéria-prima uva é comprada no primeiro trimestre. As negociações são sempre feitas com pagamentos à vista, pois a empresa negocia melhores preços com os fornecedores.

Para a produção de cem mil litros de vinho para o ano de 2015 a empresa comprou 140 mil quilos de uva, equivalente a um desembolso de R\$245.000,00 no primeiro trimestre.

Nos outros trimestres a empresa não tem saída de caixa para a compra da matéria-prima uva, somente a compra de embalagens conforme a demanda de produtos. Apresentando uma redução nos desembolsos realizados ao longo dos trimestres. O vinho produzido fica armazenado em tanques, e será engarrafado conforme a demanda mensal. Assim economizando espaço na vinícola, pois se toda a produção fosse engarrafada necessitaria de um espaço grande para armazenamento.

A mão de obra para a produção do vinho é composta por quatro funcionários, que recebem um salário de R\$950,00 mensal. Ocorreu variação no pagamento de mão de obra no último semestre, pois o décimo terceiro e um terço de férias são quitados somente nos últimos meses do ano. Devido à

empresa ser optante pelo lucro presumido, ela paga de INSS 28,8% e 8% de FGTS do valor do salário mensal pago aos funcionários.

Podem-se observar alterações elevadas na energia elétrica no decorrer dos trimestres devido à produção se concentrar no primeiro, pois há mais utilização das máquinas, câmara fria e outros equipamentos ligados à energia.

Quadro 3: Orçamento de Custo de Produção

Orçamento de Custo de Produção-2015			
1º Trimestre			
	Matéria-prima	MOD	Custo Total
Uva	245.000,00	15.595,2	260.595,20
Embalagens	16.678,50	0	16.678,50
Energia elétrica	2.100,00		
Total	263.778,50	15.595,20	279.373,70
2º Trimestre			
	Matéria-prima	MOD	Custo Total
Uva	0,00	15.595,2	15.595,20
Embalagens	36.928,50	0	36.928,50
Energia elétrica	450,00		
Total	37.378,50	15.595,20	52.973,70
3º Trimestre			
	Matéria-prima	MOD	Custo Total
Uva	0,00	15.595,2	15.595,20
Embalagens	32.166,00	0	32.166,00
Energia elétrica	450,00		
Total	32.616,00	15.595,20	48.211,20
4º Trimestre			
	Matéria-prima	MOD	Custo Total
Uva	0,00	32.010,7	32.010,79
Embalagens	33.355,50	9	33.355,50
Energia elétrica	450,00		
Total	33.805,50	32.010,79	65.816,29
Total Geral	367.578,50	78.796,39	446.374,89

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

As despesas administrativas foram lançadas no quadro 4 conforme os gastos no ano de 2015. Há apenas um funcionário responsável pelo setor administrativo, por se tratar de uma pequena empresa, recebendo R\$1.200,00 de salário mensal, pago no início de cada mês.

O décimo terceiro é pago no quarto trimestre junto com um terço de férias. A empresa paga 28,8% de INSS e 8% de FGTS do valor do salário mensal que gerente administrativo recebe.

Além do salário do gerente administrativo a empresa tem de despesas administrativas os materiais de expediente, telefone e honorários ao contador que são pagos a vista.

Quadro 4: Orçamento de Despesas Administrativas

Orçamento de Despesas Administrativas – 2015					
Despesas	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Total
Contador	1.80	1.80	1.80	1.80	7.20
Gerente Administrativo	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00
13 Salário	3.60	3.60	3.60	3.60	14.40
1/3 Férias	0,00	0,00	0,00	1.20	1.20
FGTS	0,00	0,00	0,00	399,96	399,96
INSS (28,8%)	288,00	288,00	288,00	416,00	1.180,00
Mat. Expediente	1.03	1.03	1.03	1.03	4.12
Telefone	6,80	6,80	6,80	6,80	27,20
Total	150,00	150,00	165,00	170,00	635,00
	7.02	7.01	7.03	8.77	29.83
	4,80	4,80	9,80	2,76	22,16

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No orçamento de despesas de vendas, quadro 5, pode-se observar que a empresa possui apenas um vendedor que recebe um salário mensal de R\$1.500,00 e mais uma comissão de vendas de 2% sobre a receita bruta de

vendas. Como a empresa tem sazonalidade em alguns períodos, a comissão recebida pelo vendedor tem variações. A empresa disponibiliza ajuda nas viagens e estadias realizadas para realização de vendas.

A publicidade e propaganda são feitas conforme os meses que possuem maior fluxo de vendas, sendo que no primeiro trimestre é investido um valor baixo devido à queda da procura neste período.

Quadro 5: Orçamento de Despesas de Vendas

Orçamento de Despesas de Vendas-2015					
Despesas	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	To tal
Vendedor	4.50 0,00	4.50 0,00	4.50 0,00	4.50 0,00	6. 000,00
Comissão Vendedor	2.36 4,99	5.23 6,41	4.73 0,88	4.90 5,76	17 .238,04
Pub. e Propaganda	1.00 0,00	2.50 0,00	2.00 0,00	2.70 0,00	8. 200,00
Viagens e Estadias	400, 00	500, 00	450, 00	500, 00	1. 850,00
Total	8.26 4,99	12.7 36,41	11.6 80,88	12.6 05,76	45 .288,04

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A vinícola ao longo do ano de 2015 teve algumas mudanças em sua estrutura física, como se observa no orçamento de capital, quadro 6, totalizando 27.300,00 reais de gastos no término do ano, com reformas do prédio, aquisição de máquinas, utensílios, móveis para escritório, *notebook*, montagens e instalações.

Estas mudanças são feitas conforme a necessidade da empresa, porém é importante observar os períodos mais propícios para estes investimentos. Como se pode observar, o primeiro trimestre não seria viável realizar algum investimento, pois é o mês em que a empresa tem mais saídas de caixa do que entradas.

Todo o investimento realizado na empresa é pago no trimestre que foi realizado, sendo que nenhum investimento feito num trimestre vai ser pago no outro, tudo é feito a vista.

Quadro 6: Orçamento de Capital

Orçamento de Capital-2015					
Investimentos	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	To tal
Reforma do prédio	0,00	0,00	20.00 0,00	0,00	20 .000,00
Aquisição de máquina	0,00	3.000 ,00	0,00	0,00	2. 000,00
Aquisição de utensílios	1.000 ,00	0,00	1.000 ,00	0,00	1. 000,00
Aquisição móveis escritório	0,00	2.000 ,00	0,00	0,00	2. 000,00
Montagem e instalações	500,0 0	0,00	0,00	1.000 ,00	50 0,00
Aquisição de notebook	0,00	0,00	0,00	2.000 ,00	1. 800,00
Total	1.500 ,00	5.000 ,00	21.00 0,00	3.000 ,00	27 .300,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No fluxo de caixa foram apresentadas as entradas e saídas que ocorreram no ano de 2015, iniciando-se com um saldo de duzentos mil reais. Com esta demonstração, observa-se que no primeiro trimestre a empresa terminou com um saldo negativo de R\$1.481,12. Este trimestre é o qual a empresa compra a matéria prima e faz o pagamento à vista sem parcelar sua compra por isto seu saldo ficou negativo.

Devido a este desembolso alto, a empresa, não possuindo recursos próprios, deve buscar outras opções de recursos com terceiros, no caso podendo ser um financiamento ou parcelar a sua compra já que foi paga à vista. Os recebimentos que a vinícola teve ao longo dos trimestres são 95% a vista e 5% a prazo, devido a isto são importantes observar as entradas e saídas do caixa ao longo dos trimestres.

As despesas administrativas foram pagas todas à vista em cada trimestre, não havendo despesas de um trimestre pago no outro. A vinícola busca quitar todas as suas obrigações no ato, sem deixar dívidas para os próximos meses, aproveitando descontos nas compras.

Nos demais trimestres, os saldos apresentaram-se com valores maiores, pois a empresa não necessitou comprar a matéria-prima uva somente embalagens para o engarrafamento do vinho que foi armazenado em tanques.

Com o saldo positivo, a empresa pode analisar possíveis investimentos ou aplicações bancárias ou deixar o dinheiro em caixa para conseguir comprar a matéria-prima no próximo ano sem a necessidade de adquirir recursos de terceiros.

Quadro 7: Fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA – 2015					
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Total
Saldo Inicial	200.0 00,00	162.1 20,00	257.5 64,45	320.8 37,65	940. 522,10
Entradas	118.2 49,50	261.8 20,50	236.5 44,00	245.2 87,80	861. 901,80
Rec. Vendas à vista	112.3 37,03	248.7 29,48	224.7 16,80	233.0 23,41	818. 806,71
Rec. Vendas à prazo	-	5.912 ,48	13.09 1,03	11.82 7,20	30.8 30,70
Saídas	319.7 30,62	129.9 05,74	135.0 75,10	139.0 80,66	723. 792,11
Tributação	23.56 7,13	52.18 0,83	47.14 3,22	48.88 5,86	171. 777,03
Matéria-prima à vista	263.7 78,50	37.37 8,50	32.61 6,00	33.80 5,50	367. 578,50
Mão-de-obra direta	15.59 5,20	15.59 5,20	15.59 5,20	32.01 0,79	78.7 96,39
Despesas Administ.	7.024 ,80	7.014 ,80	7.039 ,80	8.772 ,76	29.8 52,16
Despesas de Vendas	8.264 ,99	12.73 6,41	11.68 0,88	12.60 5,76	45.2 88,04
Investimentos	1.500 ,00	5.000 ,00	21.00 0,00	3.000 ,00	30.5 00,00
Saldo Final	- 1.481,12	294.0 34,76	359.0 33,35	427.0 44,78	

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Com o Fluxo de Caixa elaborado a empresa terá facilidade na tomada de decisões ao longo dos períodos, proporcionando a visão do que pode ser feito para reduzir custos ou as necessidades de empréstimos e investimentos ou aplicações.

Considerações Finais

As empresas atualmente estão inseridas em um cenário competitivo e com muita concorrência. O crescimento do mercado pode afetar quem não estiver preparado com um produto diferenciado e uma gestão financeira equilibrada. As empresas necessitam de profissionais atualizados, estratégias competitivas, um conhecimento apurado sabendo dirigir, planejar e controlar as ações das empresas.

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma ferramenta que auxilia na gestão das empresas para a tomada de decisões. Com esta pesquisa conseguiu-se atingir todos os objetivos propostos no início e a resolução do problema.

Primeiramente, efetuando um referencial bibliográfico com o tema proposto no artigo, estendendo com uma pesquisa na vinícola para poder listar todos os investimentos, receitas, custos e despesas do ano analisado. Realizando a criação de um modelo de fluxo de caixa para atender as necessidades gerenciais e sugerindo o que a vinícola pode fazer quando possuir excessos e faltas de caixa.

Observou-se que com o resultado do fluxo de caixa fica mais fácil para a empresa observar como esta o seu caixa. Isto pode se tornar um diferencial para a organização que através de um controle rigoroso das entradas e saídas do período, observa-se em qual área da empresa é necessário aplicar dinheiro, reduzir as aplicações, cortar despesas conforme a necessidade.

Este trabalho se estendeu por uma pesquisa no ambiente interno da empresa, analisando entradas e saída ocorridas no período. Devido ao fato da vinícola não conter todos os dados registrados, houve algumas dificuldades em pegar estas informações da forma mais precisa possível, mas com o decorrer da pesquisa estas dificuldades foram sendo minimizadas, conseguindo-se adquirir dados valiosos para a melhor precisão das informações.

Ao fazer esta pesquisa, observa-se a importância de uma empresa possuir sua administração financeira organizada, para que evite surgir imprevistos causando sérios problemas. Muitas empresas fecham suas portas, pois não tiveram um controle correto de suas entradas e saídas de caixa,

observando esta questão num período tardio, sem conseguir reversão do quadro crítico em que chegou.

Referências

FILHO, Dr. Nelson Casarotto; NEVES, Rose Irene Souza; ZAVARISE, Estephani. **Vitivinicultura em Santa Catarina:** Situação atual e perspectivas. Florianópolis: Brde, 2005. Disponível em: <[http://www.brde.com.br/media/brde.com.br/doc/estudos_e_pub/Vitivinicultura em Santa Catarina.pdf](http://www.brde.com.br/media/brde.com.br/doc/estudos_e_pub/Vitivinicultura_em_Santa_Catarina.pdf)>. Acesso em: 03 set. 2016.

FILHO, Irineu Guarnier. **Brasil expande produção de vinho, mas mapeamento ainda é deficiente.** 2014. Disponível em: <<http://revistagloborural.globo.com/Noticias/noticia/2014/07/brasil-expande-producao-de-vinho-mas-mapeamento-ainda-e-deficiente2.html>>. Acesso em: 03 set. 2016.

FILHO, Nelson Casarotto; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos.** 11. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010. 411 p.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p. Tradução de: Joice Elias Costa.

FREIXO, Manuel João Vaz. **Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas.** 4. ed. São Paulo: Instituto Piaget, 2012. (326).

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 774 p.

Instituto Brasileiro do Vinho. **História do vinho no Brasil.** 2016. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/Historia-do-Vinho-no-Brasil>>. Acesso em: 03 set. 2016.

LOMBARDO, João Alexandre. **Santa Catarina à mesa: A revolução das uvas e do vinho e o renascimento das cervejarias no estado.** Florianópolis: Expressão, 2008. 144p.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial.** 5. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2010. 289 p.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa: A visão da tesouraria e da controladoria.** 5. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2014. 319 p.

SALAZAR, José Nicolás Albuja; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Contabilidade Financeira.** São Paulo: Thomson, 2004. 268 p.

Sindicato das Indústrias do Vinho de Santa Catarina. **Divulgada Safra 2014/2015 de Santa Catarina**. 2015. Disponível em: <http://www.sindivinho.com.br/noticias/safra_2014-2015.php>. Acesso em: 03 set. 2016.

STICKNEY, Clyde P.; WEIL, Roman L.. **Contabilidade financeira**: Introdução aos conceitos, métodos e aplicações. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 745 p.

SANTOS, Cristina Gonçalves Dolores; FERNANDES, José Rodrigo Sant'ana. **Relato Financeiro**: Interpretação e análise. 2. ed. R. Gonçalo Cristóvão: Vida Econômica-editorial S.a, 2013. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=2ggpAwAAQBAJ&pg=PA267&dq=analise+financeira&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiCn9aDh9DOAhUDhZAKHdYrBm8Q6AEIKzAB#v=onepage&q=analise%20financeira&f=false>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**: Uma decisão de planejamento e controle financeiros. 3. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 1989.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004. 335 p.

CAPÍTULO 5

CICLO OPERACIONAL DE UMA EMPRESA SUL CATARINENSE DO RAMO DE ALUMÍNIO E PLÁSTICO

Marcio Duarte Baesso
Flávio Schlikmann
Rovânio Bussolo

Resumo: Manter uma análise constante da saúde financeira da organização é um dos pontos-chaves para o alcance dos objetivos e consequente sucesso organizacional. Várias são as ferramentas que podem contribuir nesse processo, entre elas, o ciclo operacional no qual corresponde ao período entre a compra da matéria-prima e o recebimento monetário decorrente das vendas do produto final. Sua análise é imprescindível para obter maior controle sobre o fluxo financeiro da empresa. Diante desse contexto, este artigo teve como objetivo analisar o ciclo operacional de uma empresa Sul Catarinense do ramo de alumínio e plástico entre os anos de 2013 e 2015. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem quantitativa realizada através de uma investigação documental no banco de dados da empresa, especificamente no balanço patrimonial e na demonstração de Resultado (DRE). A partir da análise, percebeu-se que o ciclo operacional da empresa estudada encontrava-se elevado, visto a queda e a prorrogação das vendas no período estudado, sendo estes os principais fatores contribuintes para a elevação do tempo em que o produto final ficou em estoque.

Palavras-chave: Ciclo Operacional. Fluxo financeiro. Balanço Patrimonial. DRE.

OPERATING CYCLE OF A COMPANY SOUTH CATARINENSE OF ALUMINIUM AND PLASTIC INDUSTRY

Abstract: Maintain constant review the financial health of the organization is one of the key points to achieve the objectives and consequent organizational success. Several are the tools that can contribute to this process, including the operating cycle in which corresponds to the period between the purchase of raw material and monetary receipt arising from the final product sales. His analysis is essential to gain greater control over the cash flow of the company. In this context, this article aims to analyze the operating cycle of a Southern Santa Catarina company in the aluminum and plastic industry between the years 2013 and 2015. It is a descriptive research with quantitative approach carried out through a desk research the company's database, specifically in the balance sheet and statement of income (DRE). From the analysis, it was noticed that the operating cycle of the studied company found is high, since the fall and the extension of sales in the period studied, which are the main contributing factors to the increase the time that the final product was in stock.

Keywords: Operating cycle. cash flow. Balance Sheet. DRE.

Introdução

Um fator essencial para o funcionamento de uma organização é saber identificar e perceber a sua saúde econômica e financeira, assim como planejar todas as ações de curto, médio e longo prazo. Processo esse, realizado por meio da análise das demonstrações contábeis, também chamada de demonstrações financeiras.

As demonstrações contábeis são responsáveis por informar a real situação patrimonial, econômica e financeira de uma empresa permitindo, por meio do cálculo de índices, analisar o real desempenho da organização frente ao seu mercado. Várias são as ferramentas que podem contribuir nesse processo, entre elas, o ciclo operacional no qual corresponde ao período entre a compra da matéria-prima e o recebimento monetário decorrente das vendas do produto final. O ciclo operacional contribui diretamente na análise do desempenho financeiro da organização em termos de vendas, recebimentos e pagamentos.

Diante do exposto e da concepção de que a administração financeira está diretamente ligada à competitividade e sobrevivência empresarial, o presente trabalho tem como objetivo específico relacionar o balanço patrimonial e DRE da empresa estudada, calcular e analisar o ciclo econômico e financeiro.

Partindo deste contexto, pode-se ter como objetivo geral, analisar o ciclo operacional de uma empresa Sul Catarinense do ramo de alumínio e plástico entre os anos de 2013 e 2015, especialmente, o ciclo econômico e financeiro compostos pelos prazos de pagamento, de recebimento e de estocagem, procurando correlacionar às análises com dados e eventos ocorridos tanto no microambiente quanto no macroambiente da organização estudada.

O estudo desses índices é de fundamental importância para a empresa, pois possibilita a ampliação da visão sobre a saúde da mesma e sobre o mercado em que atua. Além disso, esta pesquisa auxilia na obtenção de dados importantes sobre períodos anteriores permitindo que sejam corrigidos nas gestões seguintes.

Portanto, por meio de uma pesquisa quantitativa, procura-se diagnosticar o processo o ciclo operacional da empresa em estudo, utilizando o estudo documental como procedimento técnico, para que assim se possa descrever suas principais características e então propor melhorias para tal processo.

Feitas as devidas considerações, este trabalho consta de uma fundamentação teórica que abordará, de maneira objetiva, conceitos relacionados à análise financeira e aos ambientes empresariais, em seguida, apresentar-se-á a discussão dos resultados obtidos a partir da análise financeira da referida empresa.

Demonstrações Contábeis

As demonstrações contábeis ou financeiras são essenciais para as organizações, pois representam de maneira estruturada a situação patrimonial e financeira da mesma, sendo utilizadas como ferramentas de avaliação da empresa em termos de desempenho econômico e financeiro. Dessa forma, as demonstrações contábeis têm por objetivo:

Fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o desempenho e as mudanças na posição financeira da entidade, que sejam úteis a um grande número de usuários em suas avaliações e tomadas de decisão econômica. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2008, p.10).

Segundo Ribeiro (2013), as demonstrações contábeis legalmente utilizadas pelas empresas são: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração dos lucros e prejuízos acumulados, Demonstração do Fluxo de Caixa, Demonstração do valor adicionado. A obrigatoriedade do registro e apresentação dessas demonstrações contábeis depende de sua natureza, ou seja, nem todas as empresas são obrigadas a apresentarem todas as demonstrações citadas.

Ao visualizar as implicações econômicas e financeiras obtidas a partir da análise contábil e financeira os administradores, independente do ramo da empresa em que atuam, conseguem vislumbrar qual a decisão a ser tomada naquele momento e que resultará em um melhor saldo, deixando-os, assim, mais seguros quanto ao seu desempenho.

Análise das Demonstrações Contábeis

A análise das demonstrações contábeis é um estudo da situação financeira e patrimonial de uma empresa ou entidade, com o intuito de controlar e abrandar os riscos econômicos e financeiros ligados à organização. Em resumo, consiste num exame minucioso dos dados econômicos e financeiros disponíveis objetivando extrair informações que servirão para tomada de decisões (ESPINDOLA, 2013).

Ainda de acordo com Espindola (2013), as análises dessas demonstrações procuram evidenciar a situação financeira e situação econômica da empresa. A situação financeira apresenta os índices de liquidez (medem a capacidade da empresa em honrar seus compromissos) e os de endividamento ou estrutura (mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos de origens e aplicações de recursos). A situação econômica apresenta os índices de rentabilidade (mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos) e os índices de atividade (mede a velocidade com que as contas do Ativo Circulante são convertidas em vendas ou interferem nas disponibilidades).

Estas análises oferecem uma visão clara da situação financeiro-econômica da empresa, identificando seus pontos fortes e fracos e mostrando sua evolução durante os anos. Com as análises das evoluções da empresa é possível projetar situações que a empresa pode vivenciar num futuro próximo (ESPINDOLA, 2013). Durante a análise da situação financeira e econômica os índices são avaliados tanto verticalmente quanto horizontalmente.

Segundo Fagundes et al (2008, pg.12) “a análise horizontal identifica a evolução de diversos elementos patrimoniais em um período de tempo. Em contrapartida, a análise vertical obtém o valor percentual de cada elemento patrimonial e de seu resultado”.

Análise Horizontal

A análise horizontal é utilizada para estudar períodos e mostrar o quão importante deve-se entender para se caracterizar tendências. Também

conhecida como análise de evolução. Este tipo de análise é importante para estudar a complexidade de itens e sua evolução num determinado período.

Segundo Matarazzo (2010), a análise horizontal baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior e/ou em relação a uma demonstração financeira básica, geralmente a mais antiga da série. Portanto, a finalidade desta análise é apontar o crescimento de itens de Balanços e das Demonstrações de Resultados, através de períodos para se caracterizar tendências importantes que podem ser utilizados na gestão organizacional.

Análise Vertical

A análise vertical consiste em medir o percentual de cada componente existente em relação ao todo do qual se faz presente e também fazer as devidas comparações quando há a existência de dois ou mais períodos.

Segundo Rios (2013) esta análise é também conhecida por análise de estrutura, onde se utiliza de uma técnica muito simples, pois consiste em dividir todos os elementos do ativo pelo valor do total desse mesmo ativo e todos os valores do passivo pelo total desse passivo, obtendo-se assim, o percentual que cada elemento representa do todo. Justamente por possuir uma capacidade de mostrar o quanto cada elemento representa do todo é que a análise vertical é chamada de análise estrutural. Este tipo de análise é importante para avaliar a estrutura de composição de itens e sua evolução no tempo.

É de suma importância para os administradores entenderem e saberem avaliar a análise vertical, pois esta consiste em medir percentualmente cada componente em relação ao todo que faz parte, além de fazer comparações com outros períodos.

Indicadores Financeiros

Os Índices Financeiros são aqueles que evidenciam a situação e a posição financeira da empresa, informando os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos. Segundo Rios (2013), os indicadores

financeiros são divididos em: Índices de liquidez e Índices de estrutura ou endividamento, que serão descritos abaixo:

a) Índices de Liquidez: o objetivo deste índice é analisar a capacidade da empresa liquidar suas obrigações com terceiros, em outras palavras, pagar seus passivos. Os índices de liquidez podem ser subdivididos em:

- *Índice de Liquidez corrente:* “Este índice relaciona, através de um quociente, os ativos e passivos de mesmo prazo (curto) de vencimento, sendo uma das medidas mais usadas para avaliar a capacidade de uma empresa para saldar os seus compromissos em dia” (SANVICENTE, 2007, p.177);
- *Índice de Liquidez seca:* este índice mostra a quantidade de recursos da empresa comparando as dívidas de curto prazo. A base neste contexto é o ativo circulante, menos estoques e despesas do exercício seguinte. A exclusão dos estoques serve para verificar se a empresa depende das vendas para liquidar seus compromissos (SALAZAR; BENEDICTO, 2004);
- *Índice de Liquidez Imediata:* “Este índice representa mais um passo na direção de uma medida mais satisfatória da liquidez de uma empresa, comparando as obrigações de vencimento a curto prazo, com o que a empresa possui em dinheiro ou pode prontamente transformar em dinheiro” (SANVICENTE, 2007, p.178);
- *Índice de Liquidez Geral:* o índice de liquidez geral serve para mostrar a quantidade de recursos da empresa, tomando como numerador os ativos circulantes e os ativos realizáveis a longo prazo, e como denominador, os passivos exigíveis totais. Este também pode ser utilizado para detectar a saúde financeira de longo prazo, possibilitando ao administrador uma visão ampla sobre os recursos que podem ser obtidos (SALAZAR; BENEDICTO, 2004).

b) Índices de estrutura ou endividamento: segundo Rios (2013), esses índices relacionam as fontes de fundos entre si, procurando retratar a posição relativa do capital próprio com relação ao capital de terceiros. O seu estudo é muito importante, pois visa relacionar a dependência da empresa no que se refere ao capital de terceiros. Ainda de acordo com o autor supracitado, os índices de estrutura ou endividamento avaliam a composição e a aplicação dos recursos da organização. Ainda de acordo com o autor supracitado, os índices são subdividido em:

- *Índice de Participação do Capital de Terceiros (Endividamento):* É a relação entre o que a empresa deve a terceiros (passivo circulante e exigível em longo prazo) e o dinheiro dos sócios apostados na empresa, decorrendo o capital próprio (patrimônio líquido = capital próprio);
- *Índice de Composição do Endividamento:* Informa quanto a empresa deve e utiliza dos recursos de terceiros devidos a curto prazo. Confronta o passivo circulante com o total de capital de terceiros;
- *Índice de Endividamento Geral:* Retrata a posição relativa do capital próprio com relação ao capital de terceiros. Mostra a participação do capital de terceiros em relação ao total do passivo;
- *Imobilização do Patrimônio Líquido:* As aplicações dos recursos do patrimônio líquido são mutuamente exclusivas do ativo circulante e ativo imobilizado. Quanto mais a empresa investir no ativo permanente, menos recursos próprios sobrarão para o ativo circulante, e, em consequência, maior será a dependência de capitais de terceiros para o financiamento do ativo circulante;
- *Imobilização dos Recursos Não Correntes:* Os elementos do ativo permanente têm vida útil que pode ser de 2, 5, 10 ou 50 anos. Assim, não é necessário financiar todo o imobilizado com recursos próprios. É perfeitamente possível utilizar recursos de longo prazo, desde que seja suficiente para a empresa gerar

recursos capazes de resgatar as dívidas do longo prazo. Este índice não deve em regra ser superior a 100%.

Indicadores Econômicos

Os Índices econômicos indicam o lucro e a rentabilidade do capital aplicado, bem como, a velocidade das operações realizadas, entre outros. Segundo Rios (2013), estão subdivididos em:

- a) Índices de Rentabilidade ou de Retorno:** os índices de retorno indicam o lucro da empresa com relação aos custos e despesas realizados para seu alcance e aos volumes de investimentos necessários e de recursos disponíveis. Geralmente são indicados em percentuais;
- *Margem Bruta:* relaciona o lucro bruto com as vendas líquidas, evidenciando o percentual das vendas líquidas que não foi consumido pelos custos de produção ou de aquisição das mercadorias e serviços.
 - *Margem Operacional:* confronta o lucro operacional com as vendas líquidas. Está voltada para o equilíbrio do volume das despesas operacionais e para medida do desempenho dos setores de administração e de vendas;
 - *Margem Líquida:* confronta o lucro líquido do período com as vendas líquidas. Indica o quanto restou da receita gerada pela empresa após a dedução de todos os custos, gastos e despesas incorridos pela empresa;
 - *Índice de Rentabilidade do Ativo:* Confronta o lucro líquido com o ativo total médio (cabe ressaltar que o ativo total médio pode ser obtido pela soma do total do ativo do ano “x” + total do ativo do ano “n-1” dividido por 2). No ativo encontramos os recursos materiais, logísticos e monetários necessários para o desempenho das atividades da empresa;

- *Índice de Rentabilidade do Patrimônio Líquido*: confronta o lucro líquido do período com o patrimônio líquido médio. Significa quanto rendeu no ano o valor que os sócios mantiveram investido na empresa. Indica o percentual que o lucro líquido representa para cada unidade monetária de patrimônio líquido.
- b) Índices de Rotação ou de Giro**: os índices de rotação ou de giro são aqueles que informam a velocidade com que os recursos disponíveis são aplicados, medindo a eficácia com que a empresa utiliza seus equipamentos, móveis, utensílios e outros bens, em seu processo operacional, segundo Rios (2013):
- *Índice de Giro do Ativo Total*: este índice mede o giro de todos os ativos da empresa. Confronta as vendas líquidas com o ativo total. Representa quanto foi vendido para cada unidade monetária de investimento total;
 - *Índice de Giro do Ativo Médio*: confronta as vendas líquidas com o ativo total médio (logo o ativo total médio pode ser obtido pela soma do total do ativo do ano “x” + total do ativo do ano “x-1” dividido por 2), através da soma do ativo no início do período com o ativo do final do período. Representa quanto foi vendido para cada unidade monetária de investimento total médio;
 - *Giro do Patrimônio Líquido*: confronta as vendas líquidas com o patrimônio líquido. Indica a movimentação do patrimônio líquido em relação às vendas realizadas no ano. Estabelece quanto foi vendido para cada unidade monetária de patrimônio líquido;
 - *Giro do Ativo Permanente*: confronta o ativo permanente com as vendas líquidas. Mede a eficiência de utilização do ativo permanente na obtenção de receita. Indica quanto foi vendido para cada unidade monetária de recursos permanente.
- c) Índices de atividades**: de acordo com Gitman (2010), os índices de atividade medem a velocidade com que diversas contas se convertem em vendas ou caixa – entradas ou saídas. Para Kato (2012), os índices

de atividade, são utilizados para mensurar a velocidade dos negócios da empresa. Para Fonseca (2009), este índice introduz quantos dias em média a empresa recebe suas vendas, paga suas compras e renova seus estoques. Três índices nesse grupo são estudados:

- Prazo médio de renovação de estoques (PMRE);
- Prazo médio de recebimento de vendas (PMRV);
- Prazo médio de pagamento das compras (PMPC).

Para completar, Fonseca (2009) afirma que estes índices estão relacionados ao ciclo operacional da empresa (período entre a aquisição da matéria-prima até o recebimento das vendas) e o ciclo financeiro (período entre o pagamento da matéria-prima adquirida e o recebimento das vendas).

Prazos Médios

Os prazos médios são índices que podem ser representados pelo número de vezes de renovação do item ou em dias (RIOS, 2013). Para Junior e Begalli (2015) este grupo de indicadores, permite analisar aspectos do capital de giro da empresa através do ciclo financeiro, operacional e econômico.

Esses prazos médios dividem-se em: Prazo Médio de Renovação de Estoques, Prazo Médio de Recebimento de Clientes, Prazo Médio de Pagamentos a Fornecedores, Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro. O estudo desses prazos é fundamental para que a empresa mantenha um bom nível de capital circulante líquido na empresa, e conseqüentemente disponha de caixa suficiente para saldar suas dívidas a curto e médio prazo.

Um prazo médio de cobrança alta e um prazo médio de pagamento baixo são desfavoráveis à empresa e podem gerar falta de caixa. Quanto maior o giro e menor o prazo médio de estoques, melhor para a empresa, pois evidencia fluxo de fundos em constante movimentação e não parado (KATO, 2012, p.164-165).

Prazo de Renovação de Estoques

Para Gitman (2010), o prazo de renovação de estoques ou giro de estoque costuma medir a atividade, ou liquidez, do estoque de uma empresa.

Rios (2013) mostra que esse prazo compara o CMV ou o CPV com o volume de estoques médios. Representam quantas vezes o estoque foi renovado de acordo com as vendas e o número de dias de estocagem médio.

O prazo médio de renovação de estoques (PMRE) nos revela quantos dias, em média, a empresa leva para vender seu estoque. Para conhecer esse índice, é preciso conhecer o saldo da conta estoque do balanço anterior e somar com o saldo da conta estoque do balanço atual. Isso ocorre, porque é preciso encontrar o estoque médio (FONSECA, 2009, p. 235).

Sanvicente (1987) mostra que o volume médio investido em estoques relaciona-se ao montante vendido no período, já que os estoques são contabilizados ao custo, a menos que o valor de venda caia a nível mais baixo.

Prazo Médio de Recebimento de Clientes

O índice mostra em média, quantos dias a empresa aguarda para receber suas vendas. Para conhecer esse índice é preciso conhecer duplicatas anteriores (saldo anterior) e o saldo atual. Isso ocorre porque é preciso calcular a média das duplicatas a vencer. Segundo Rios (2013), este índice confronta as vendas a prazo com o valor médio das contas a receber de clientes. Indica o prazo médio de recebimento das duplicatas dos clientes para a empresa.

Para Gitman (2010), o prazo médio de recebimento, ou idade média das contas a receber, é favorável para avaliar políticas de crédito e cobrança de uma empresa. Pode ser calculado dividindo-se o saldo de contas a receber de clientes pelo valor diário médio das vendas.

Prazo Médio de Pagamentos a Fornecedores

Confronta as compras a prazo com o saldo médio de duplicatas a pagar a fornecedores. Indica o prazo médio que as compras a prazo foram pagas. Indica quantas vezes o volume de duplicatas a pagar foi renovada e o número de dias, em média, para pagamento (RIOS, 2013). Segundo Fonseca (2009), o prazo médio de pagamento das compras (PMPC), indica, em média, quantos dias a empresa demora a pagar suas compras.

Este índice introduz o prazo médio para pagamento das compras obtido com os fornecedores ao longo do ano. De modo geral, quanto maior melhor. Na falta de maiores informações, a média de duplicatas a pagar pode ser obtida pelo somatório dos saldos iniciais e finais da conta duplicatas a pagar dividida por dois. Em resumo, indica quantos dias, em média, a empresa obtém de prazo de seus fornecedores. Quanto maior esse prazo, menor será a necessidade de capital de giro (JUNIOR; BEGALLI, 2015).

Ciclo Operacional

O ciclo operacional é o tempo decorrido entre a compra e o recebimento da venda de mercadorias. Quanto menor esse indicador, melhor para a empresa.

O ciclo operacional corresponde ao intervalo de tempo compreendido desde a compra das mercadorias ou dos materiais de produção até o recebimento da venda. Trata-se, portanto, de um período (médio) em que são investidos recursos nas operações sem que ocorram as entradas de caixa correspondentes. Parte desse capital de giro é financiada pelos fornecedores que concederam prazo para o pagamento (BRAGA, 2008, p.127).

Quando o ciclo operacional for maior que o prazo médio de pagamento de compras (PMPC) indica quantos dias a empresa financia seus clientes; já quando este ciclo for menor, indica quantos dias a empresa consegue financiar suas operações com recursos de terceiros (JUNIOR; BEGALLI, 2015).

Ciclo Financeiro

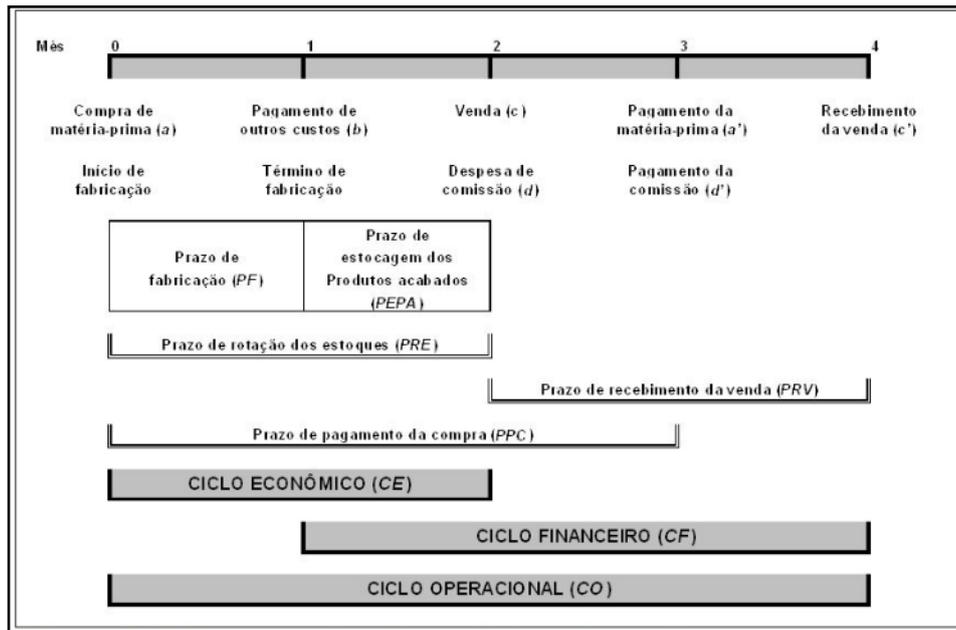
Indica a fonte de financiamento de suas atividades comerciais. De modo geral, quanto menor, melhor. Em tese, significa quantos dias a empresa financia suas atividades com recursos próprios ou de terceiros. É a diferença entre o ciclo operacional e o prazo médio de pagamento das compras (PMPC) (JUNIOR; BEGALLI, 2015).

Define em termos médios, o prazo que se inicia a partir dos pagamentos aos fornecedores e termina com o recebimento das vendas. Em outras palavras, é o período durante o qual a empresa financia suas operações sem a participação dos fornecedores. Quanto maior for o ciclo financeiro, mais recursos próprios e de terceiros (exceto fornecedores) estarão

temporariamente aplicados nas operações, provocando custos financeiros e afetando a rentabilidade (BRAGA, 2008, p.127).

Para melhor compreensão dos indicadores de prazos médios, segue na figura-1, um esquema que demonstra o ciclo operacional, conforme Hoji (2014):

Figura-1. Ciclo Operacional



FONTE: Hoji (2014, p.10).

Conforme podemos perceber o ciclo operacional se inicia com a compra da matéria prima e termina com o recebimento da venda. Integram o ciclo operacional: o ciclo econômico e financeiro, utilizados para avaliar o desempenho de um determinado produto ate a entrega ao cliente, sendo esses dois ciclos compostos pelo prazo de pagamento, recebimento e estocagem.

Já na tabela-1, seguem as formulas utilizadas para calcular os prazos médios, juntamente com suas características principais.

Tabela 1. Prazos médios

PRAZOS MÉDIOS = POLÍTICA DE COMPRAS E VENDAS		
IDENTIFICAÇÃO	FÓRMULA	REVELA
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS DAS COMPRAS (PMPC)	$\text{PMPC} = \frac{\text{Fornec. (m}^*) \times 360}{\text{Compras (*)}}$ <p>(*) $C = \text{CMV} + \text{EF} - \text{EI}$</p>	Em quantos dias a empresa paga suas compras em média. QUANTO MAIOR MELHOR.
PRAZO MÉDIO DE ROTAÇÃO DOS ESTOQUES (PMRE)	$\text{PMRE} = \frac{\text{Estoques (m}^*) \times 360}{\text{CMV}}$	Em quantos dias a empresa vende seus estoques em média. QUANTO MAIOR PIOR.
PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO DAS VENDAS (PMRV)	$\text{PMRV} = \frac{\text{Clientes a receber (m}^*) \times 360}{\text{Rec. Op. líquida}}$	Em quantos dias a empresa recebe suas vendas em média. QUANTO MAIOR PIOR.
CICLO OPERACIONAL (CO)	$\text{CO} = \text{PMRE} + \text{PMRV}$	O tempo decorrido entre a compra e o recebimento das vendas em média. QUANTO MAIOR PIOR.
CICLO FINANCEIRO (CF)	$\text{CF} = \text{PMRE} + \text{PMRV} - \text{PMPC}$	O tempo decorrido entre o pagamento de fornecedor e o recebimento pela venda; período que a empresa necessita ou não de financiamento do seu giro. QUANTO MAIOR PIOR.

FONTE: Kato, 2012.

Na tabela-1, segundo Kato (2012), estão descritas as fórmulas utilizadas para o estabelecimento do prazo médio de pagamento das compras aos fornecedores, prazo médio de rotação de estoques, o período em que o produto fica alojado no estoque, o tempo que o cliente leva para pagar a

empresa, o ciclo operacional para a fabricação de determinado produto e ciclo financeiro, que é o período em que a empresa irá averiguar se necessita ou não de financiamento para se manter no mercado.

A análise dos índices econômicos e financeiros, em especial os índices de atividades e prazos médios, objeto de estudo desse artigo, contribuem para uma visão ampla das atividades econômicas e financeiras da empresa. Utilizando-se de análises históricas e comparativas com indústrias do mesmo setor ou mesmo com o histórico da própria empresa, obtém-se informações importantes sobre a sua gestão.

Pode-se perceber que, ao final de cada resultado, a empresa obtém uma direção a seguir e um parecer sobre os indicadores que estão presentes no cotidiano, vinculadas diretamente ao macro e microambiente da empresa. Dessa forma, a instituição irá procurar alternativas para sanar as barreiras existentes e enxergará novas oportunidades para continuar o seu crescimento no mercado em que atua.

Microambiente e Macroambiente

Analisar o ambiente interno e externo proporciona a empresa uma visão ampla e detalhada sobre o mercado em que ela está inserida.

Para Kotler e Armstrong (2007), o ambiente de *marketing* de uma empresa é integrado por participantes e pelas forças externas de *marketing*, que se deve manter o bom relacionamento com clientes alvo. Empresas bem-sucedidas devem estar sempre observando o ambiente em mutação e adaptar-se a ele em constante movimentação.

Microambiente

A análise do microambiente possibilita a empresa conhecer seus pontos fortes e fracos e a partir disto elaborar estratégias para melhorar seus indicadores.

Kotler e Armstrong (2007, p.56) afirmam que “o microambiente é constituído pelos agentes próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender seus clientes: a empresa, fornecedores, intermediários de *marketing*,

mercados de clientes, concorrentes e públicos”: Segundo Kotler e Armstrong (2007):

- Na empresa podem-se levar em consideração os grupos que representam maior rentabilidade, como por exemplo, a alta administração, o departamento financeiro, departamento de pesquisa e desenvolvimento, compras, produção e de contabilidade. Todos esses grupos unidos constituem o ambiente interno da empresa;
- Os fornecedores possuem uma grande importância na entrega dos seus produtos, pois ao entregarem suas mercadorias servem como base para a produção de itens e serviços para a empresa compradora;
- Os intermediários de marketing referem-se aos revendedores, empresas de distribuição física, agências de serviço de marketing e intermediários financeiros; estes ajudam a empresa a promover, vender e distribuir os produtos de sua unidade para os compradores finais;
- Os clientes constituem-se de várias maneiras, como empresas, governos e pessoas físicas, que compram e consomem o produto ou passam a revendê-lo a terceiros;
- A concorrência é fundamental para que não ocorra uma estagnação na produção da mercadoria, gerando sempre novas criações.

Macroambiente

A análise do macroambiente possibilita a empresa reconhecer quais são as oportunidades e ameaças no mercado em que atua. Para Kotler e Armstrong (2007, p.56), “O macroambiente é constituído pelas forças sociais mais amplas que afetam o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais”. Segundo Kotler e Armstrong (2007):

- O ambiente demográfico é formado por pessoas, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos que servirão de base na construção dos produtos e serviços que serão distribuídos nos mercados referentes;

- É imprescindível que se realize um estudo do ambiente econômico no qual será inserido o produto, com a finalidade de conhecer qual é o poder de compra do consumidor;
- O ambiente natural, envolve os recursos naturais que são utilizados como insumos pelos profissionais de marketing ou que são afetados pelas atividades de *marketing*;
- O ambiente tecnológico é a força mais severa que afeta nosso dia-a-dia, pois o mercado deve estar sempre se adaptando às novas exigências da sociedade, criando e reinventando novos produtos e serviços. Mas para isso, as pessoas também devem sentir-se seguras ao fazer uso desta mercadoria;
- As decisões são seriamente afetadas pelo desenvolvimento do ambiente político. Este ambiente é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade;
- Já o ambiente cultural é constituído de instituições e outras forças que afetam os valores, as percepções, as preferências e os comportamentos básicos da sociedade. Dessa forma, as pessoas são influenciadas de acordo com as crenças e valores nas quais estão inseridas e que irá determinar os produtos e serviços que farão uso.

Procedimentos Metodológicos

Para a realização de qualquer pesquisa científica, é imprescindível que se utilize um método. Segundo Gil (1999, p.26), o método científico é caracterizado como um “[...] conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Desse modo, com o intuito de analisar o ciclo operacional de uma empresa sul catarinense do ramo de plástico entre os anos de 2013 a 2015, este trabalho seguiu o delineamento de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, realizada através de uma investigação documental visto que, para a coleta de dados, utilizou-se o balanço patrimonial da empresa estudada.

A pesquisa descritiva “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis” (GIL, 1999, p.44). Para Cervo e Bervian (1996) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

Este trabalho buscou seus dados por meio de uma investigação documental realizada no banco de dados da organização. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa documental é caracterizada pelo fato de a coleta de dados ser feita por meio de documentos, escritos ou não. Gil (1999) acrescenta que neste tipo de pesquisa, os materiais obtidos não receberam tratamento analítico. Este é o caso dos dados obtidos na empresa estudada.

Ao obter os dados, segue-se para a análise dos mesmos. Dessa forma, esta investigação é de abordagem quantitativa, pois se restringe a análise dos dados obtidos na empresa utilizando análises matemáticas e estatísticas. Dessa forma, a pesquisa quantitativa “[...] é especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística. A Pesquisa Quantitativa [...] também é usada para medir um mercado, estimar o potencial ou volume de um negócio e para medir o tamanho e a importância de segmentos de mercado” (MORESI, 2003, p.64).

Resultados e Discussão

Para iniciar a análise desta pesquisa, percebeu-se a importância de caracterizar a empresa estudada, a fim de que se conheça um pouco mais sobre sua história e seu ramo de atuação. Logo após, dividiram-se os resultados e discussões em análise ambiental e análise dos índices.

A empresa estudada está localizada na região sul de Santa Catarina, com mais de 37 anos de história, tendo como atividades principais a fabricação de esquadrias de alumínio, *kit box* para banheiros, telhas translúcidas entre outros. Com marca própria, consegue fornecer diversas linhas de portas e janelas de alumínio, a linha de *box* para banheiros dos mais variados modelos, fornecendo-os a construtoras e revendas de todo o País. Ela possui certificado ISSO 9001, assegurando produtos e serviços prestados em conformidade com

os requisitos exigidos. Atualmente possui mais de 500 colaboradores e uma área construída de aproximadamente 33.000m² e terrenos que totalizam mais de 400.000m².

Os objetivos desta empresa é buscar estruturar a companhia de forma a garantir retornos positivos e consistentes. Seu negócio é a transformação de Metais e Polímeros. Com foco em oferecer soluções inovadoras, práticas e econômicas, a empresa produz em quantidade e qualidade, com distribuição para todo o território nacional e exportação para alguns países.

Sua missão é entender as necessidades e fornecer produtos e serviços eficientes ao mercado, atendendo as necessidades do cliente com agilidade e confiabilidade, contribuindo para a preservação do meio ambiente.

Sua visão é ser líder nacional e referência em esquadrias e produtos para a construção civil. E seus valores são baseados na Ética, no Profissionalismo, na Responsabilidade, no Dinamismo e no Comprometimento.

Análise ambiental: Microambiente

O Microambiente está ligado a fatores internos da empresa e que são possíveis de serem controlados, considerando a análise dos dados da empresa estudada, observou-se que:

- A empresa possui uma estrutura definida e objetiva, sendo que a direção é familiar tendo como diretor presidente sempre presente nas tomadas de decisões;
- Cada setor é responsável por suas metas, garantindo a empresa domínio e conhecimento sobre o assunto estruturado;
- Os integrantes da alta administração, são considerados peças chaves para garantir o bom desempenho da organização, visando crescimento da organização;
- Os fornecedores são um elo importante no sistema geral de entrega de valor da empresa ao consumidor. A empresa possui uma vasta listagem de fornecedores e prestadores de serviços, permitindo-se a inovar e reduzir custo com qualidade, para produzir seus bens e serviços;

- Os intermediários ajudam a empresa a promover, vender e distribuir seus bens aos compradores finais. Utiliza-se de propagandas em jornais e revistas, participando de feiras e eventos do País todo;
- A empresa possui diversos clientes, desde a revenda para terceiros até as construtoras do Brasil. Possui negociação com o mercado exterior para ampliar seu portfólio de produtos;
- A organização busca diferenciar-se sempre de seus concorrentes, permitindo diferenciar-se com inovação, assistência técnica e qualidade avançada;
- O público atraente da empresa se refere a grandes construtoras, sendo consumidores potenciais.

Análise Ambiental: Macroambiente

O Macroambiente de Marketing é onde se pode encontrar as chamadas variáveis incontroláveis, que são forças competitivas de mercado, muitas vezes possibilitando a empresa de não ter controle devendo, portanto, adaptar-se a real situação. Na empresa em tela, observou-se que:

- No ambiente demográfico, a população atraente pode-se considerar um vasto nível de empresários, construtoras e comerciantes em busca de inovação no mercado;
- Para a empresa, o ambiente econômico é muito importante para o desenvolvimento sustentável. A instabilidade econômica impacta diretamente no comércio da empresa, sendo que muitas vezes pode desfavorecer a empresa, ficando com pedidos parados no estoque, em função da não estar liberado por parte do governo, como é o caso do projeto minha casa minha vida;
- O ambiente natural se refere aos efeitos proporcionados de maneira inesperada, como fenômenos naturais;
- A empresa busca sempre inovar-se juntamente com o avanço da tecnologia, utilizando de software e sistemas interligando setores de produção com a alta administração;

- No ambiente político legal, a empresa se preocupa com o meio ambiente, visando estar sempre de acordo com as leis ambientais garantindo sustentabilidade ao meio ambiente. Permite estar informada as novas leis governamentais por estar presente em obras que são oferecidas pelo governo á população e também ao alto padrão, investindo em tecnologia e qualidade;
- Também está à frente de seus concorrentes no quesito de normas técnicas e adequações de seus produtos, garantindo segurança inovação a seus clientes.

Índices de atividade/prazos médios da empresa

A análise dos prazos médios, utilizando as formulas da tabela-1, foi realizada entre os anos de 2013 e 2015, usando como documentos de pesquisa o balanço patrimonial e a DRE da empresa em estudo, conforme a figura-2 e a figura-3, disponibilizadas pela mesma através do seu banco de dados.

Figura-2. Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial da Empresa Estudada				
Ativo				
Período	2012	2013	2014	2015
Ativo circulante	R\$ 52.698,00	R\$ 76.254,00	R\$ 91.899,00	R\$ 85.286,00
Disponibilidades	R\$ 3.160,00	R\$ 774,00	R\$ 499,00	R\$ 973,00
Títulos e valores mobiliários	R\$ 1.061,00	R\$ 870,00	R\$ 2.699,00	R\$ 2.225,00
Clientes	R\$ 23.764,00	R\$ 31.534,00	R\$ 33.222,00	R\$ 28.936,00
Estoques	R\$ 17.422,00	R\$ 31.316,00	R\$ 45.491,00	R\$ 46.903,00
Impostos á recuperar	R\$ 789,00	R\$ 1.202,00	R\$ 631,00	R\$ 171,00
Outros créditos	R\$ 6.502,00	R\$ 10.558,00	R\$ 9.357,00	R\$ 6.078,00
Ativo não circulante	R\$ 41.361,00	R\$ 41.421,00	R\$ 50.541,00	R\$ 50.746,00
Realizável a longo prazo	R\$ 2.514,00	R\$ 2.042,00	R\$ 2.243,00	R\$ 2.227,00
Impostos é recuperar	R\$ 1.986,00	R\$ 1.489,00	R\$ 1.685,00	R\$ 1.604,00
Partes relacionadas	R\$ 506,00	R\$ 506,00	R\$ 506,00	R\$ 534,00
Outros créditos	R\$ 22,00	R\$ 47,00	R\$ 52,00	R\$ 89,00
Imobilizado	R\$ 38.117,00	R\$ 38.322,00	R\$ 47.349,00	R\$ 47.693,00
Intangível	R\$ 730,00	R\$ 1.057,00	R\$ 949,00	R\$ 826,00
Total do Ativo (Milhares de reais)	R\$ 94.059,00	R\$ 117.675,00	R\$ 142.440,00	R\$ 136.032,00

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Figura-3. DRE

Demonstração de resultado do exercício - DRE (Milhares de reais)				
	Período			
	2012	2013	2014	2015
Receita bruta de vendas e serviços	R\$ 189.058,00	R\$ 228.144,00	R\$ 252.134,00	R\$ 263.285,00
Deduções de vendas	R\$ 45.799,00	R\$ 55.484,00	R\$ 59.261,00	R\$ 60.409,00
Receita operacional líquida	R\$ 143.259,00	R\$ 172.660,00	R\$ 192.873,00	R\$ 202.876,00
Custo das vendas e serviços	R\$ 109.021,00	R\$ 125.819,00	R\$ 145.892,00	R\$ 149.976,00
Resultado bruto	R\$ 34.238,00	R\$ 46.841,00	R\$ 46.981,00	R\$ 52.900,00
Despesas (receitas) operacionais	R\$ 26.945,00	R\$ 35.709,00	R\$ 38.488,00	R\$ 40.928,00
Com vendas	R\$ 20.872,00	R\$ 25.109,00	R\$ 25.283,00	R\$ 27.027,00
Gerais e administrativas	R\$ 6.274,00	R\$ 10.674,00	R\$ 13.505,00	R\$ 13.951,00
Outras receitas operacionais	R\$ 201,00	R\$ 74,00	R\$ 300,00	R\$ 50,00
Resultado operacional antes do resultado financeiro	R\$ 7.293,00	R\$ 11.132,00	R\$ 8.493,00	R\$ 11.971,00
Resultado financeiro	R\$ 4.392,00	R\$ 5.716,00	R\$ 6.348,00	R\$ 12.206,00
Despesas financeiras	R\$ 5.210,00	R\$ 6.304,00	R\$ 8.318,00	R\$ 15.593,00
Receitas financeiras	R\$ 818,00	R\$ 588,00	R\$ 1.970,00	R\$ 3.387,00
Resultado operacional	R\$ 2.901,00	R\$ 5.416,00	R\$ 2.145,00	-R\$ 235,00
Despesas (receitas) extraordinárias	R\$ 1,00	R\$ 45,00	R\$ 2,00	R\$ 8,00
Resultado antes do IRPJ e CSLL	R\$ 2.900,00	R\$ 5.371,00	R\$ 2.143,00	R\$ 243,00
Imposto de renda e contribuição social	R\$ 1.523,00	R\$ 2.289,00	R\$ 1.173,00	R\$ 343,00
Resultado do exercício	R\$ 1.377,00	R\$ 3.082,00	R\$ 970,00	R\$ 586,00
Resultado por lote de mil ações - R\$	R\$ 179,40	R\$ 401,66	R\$ 75,32	R\$ 45,52

Fonte: O autor (2016)

Conforme se pode perceber na tabela-2, foram calculados o prazo médio de pagamento das compras, prazo médio de rotação dos estoques, prazo médio de recebimento das vendas e conseqüentemente ciclo operacional e ciclo financeiro.

Tabela 2. Prazos médios da empresa em estudo

Índices			
	2013	2014	2015
Prazo médio de pagamento das compras (PMPC)	39,0 9 dias	54, 67 dias	75, 06 dias
Prazo médio de rotação dos estoques (PMRE)	69,7 3 dias	94, 76 dias	110 ,89 dias
Prazo médio de recebimento das vendas (PMRV)	57,6 5 dias	60, 43 dias	55, 15 dias
Ciclo operacional (CO)	127, 38 dias	155 ,16 dias	166 ,04 dias
Ciclo financeiro (CF)	88,2 9 dias	100 ,52 dias	90, 93 dias

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Ao analisar a tabela-2, percebe-se que o ciclo operacional aumentou no decorrer dos anos, ou seja, o prazo entre a compra da matéria prima e o recebimento da venda acresceu 27 dias, visto que se tinha um ciclo de 127 dias no ano de 2013 e logo aumentou para 166 no decorrer do ano de 2014 e 2015. Portanto,

Já o ciclo financeiro da empresa, que corresponde ao tempo decorrido entre o pagamento de fornecedores de recebimento de clientes, oscilou entre 88 dias em 2013, 100 dias 2014 e 90 dias em 2015.

Os resultados referentes ao ciclo operacional e financeiro estão diretamente relacionados ao prazo de recebimento, pagamento e prazo de rotação dos estoques. Nesse caso referente ao prazo de pagamento aos fornecedores e de recebimento de vendas, pode-se perceber que o prazo de pagamento até o referido ano de 2015 se mantém maior em termos de dias, comparando com o ano de 2013 para 2015, passando de 39 para 75 dias em média. Já o prazo de recebimento de vendas manteve uma média de 55 dias, isto é muito importante para o fluxo de caixa da empresa, pois assim ela consegue ter margem para cumprir com suas obrigações financeiras, sendo financiada pelos seus fornecedores.

A empresa está com o prazo de recebimento de suas vendas (clientes) menor que o prazo de pagamento, recebendo os pagamentos de seus clientes antes de efetuar o pagamento dos fornecedores. Esta situação é favorável para a empresa em termos de capital de giro, onde consegue cumprir suas obrigações de maneira coerente e natural.

Entretanto, existe um fator que pode levar a um desequilíbrio para estes índices, que é caso do Prazo médio de rotação de estoques, que pode impactar negativamente no ciclo operacional da empresa, pois demonstra que a empresa manteve um aumento contínuo nos seus estoques, por falta de vendas.

As empresas do ramo da construção civil são os principais clientes da instituição estudada. Sendo assim, ao se agravar a crise econômica no país no ano de 2015 especificamente, a empresa pesquisada teve uma grande queda

nas suas vendas, principalmente em obras do governo referentes aos projetos “minha casa minha vida”, credenciado pela Caixa Econômica Federal. O corte de recursos para o programa de financiamento residencial foi estimado em 58%, o que representa quase R\$ 200 milhões de reais que não puderam ser destinados a conclusão da terceira parte do programa¹.

As vendas são pré-determinadas a clientes, que ao aderirem ao programa “minha casa minha vida” fixam um contrato de venda e que posteriormente é utilizado para a liberação de crédito na Caixa Econômica Federal. A análise a ser observada neste caso é referente ao impacto ocorrido, no aumento do prazo médio de rotação de estoques (PMRE), tendo um aumento negativo de 69 dias para 110 dias. Com isso, o ciclo operacional da empresa, que é o tempo médio decorrido entre a compra e o recebimento das vendas, aumentou devido ao prazo médio de rotação de estoques, este prazo representa à dificuldade nas vendas em especial ao ano de 2015.

Como a empresa trabalha com contratos, esta percebeu uma diminuição significativa em suas vendas. Entretanto, a instituição estudada possuía algumas vendas já realizadas devido às negociações feitas anteriormente com pedidos fechados em carteira até o final do segundo semestre.

A empresa trabalha com contrato de venda para o ramo da construção civil, onde seus clientes, que são principalmente as construtoras, firmam um contrato onde existem cláusulas que prorrogam o prazo de entrega dos produtos. Nesta ocasião, muitos contratos foram prorrogados e outros até cancelados, isto impactou diretamente nas vendas de seus produtos.

Com isto, também foi possível verificar que a empresa compra matéria prima, produz e deixa em estoque os produtos pré-preparados por vários meses até a entrega ao cliente final. Isto significa que o material era passado por um processo de transformação antes de ir para a montagem, sendo que se analisado, poderia ser feito um trabalho de planejamento de entregas de matéria prima para não impactar no fluxo de caixa.

¹ Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,em-2015--8-dos-9-principais-programas-sociais-do-governo-perderam-recursos,10000015446>>. Acesso em: 04 de set. 2016.

Em análise, muitos destes contratos foram cancelados por questão de redução de custos, corte de gastos, ou seja, falta de recursos para continuar com o projeto no determinado período. Por parte do governo, outros programas foram prorrogados, e uma parte dos produtos que compõem o contrato seriam aqueles derivados do ramo de alumínio e plástico (Esquadrias em geral, telhas, box para banheiro, entre outros). Assim, os produtos ficaram armazenados no estoque da empresa até que a liberação das obras fosse concluída.

Para a administração da empresa, é imprescindível que sejam realizados acompanhamentos periódicos desses indicadores, pois a venda que é recebida antes de efetuar o pagamento da compra de matéria-prima, é muito importante para o fluxo de caixa. Entretanto, isto não significa que a empresa esta bem com esta análise, ou seja, não adianta receber antes de pagar, sendo que na maioria das vezes a matéria prima utilizada é transformada e o produto fica em estoque por, pelo menos, o dobro do prazo estabelecido na negociação.

Considerações Finais

Diante dos resultados apresentados, juntamente com o referencial teórico e conciliando-o com o levantamento de informações obtidas na organização, percebe-se a importância da análise do ciclo financeiro dentro das empresas. Pode-se notar que a contribuição desta análise é fundamental para a sobrevivência de uma empresa. As técnicas utilizadas são consideradas simples e podem ser feitas anualmente após o encerramento do balanço da empresa. Fazendo esta análise, observam-se algumas dificuldades que são enfrentadas no passar dos anos.

Com relação à empresa estudada, pode-se concluir que o ciclo operacional foi o principal fator para alavancar o tempo em que os produtos ficaram armazenados na empresa. A situação se agravou no segundo semestre do período de 2015, onde já existia uma pequena queda de pedidos devido a boatos de uma nova crise econômica que estava prestes a se instalar no País.

Diante do exposto, o estoque de produtos acabados ou semiacabados, acabaram impactando diretamente no fluxo de caixa da empresa. As obrigações com os fornecedores permaneciam, e as vendas dos produtos não vinham acontecendo de maneira natural para que se conseguisse cobrir este período de tempo.

A análise, a comunicação e o estudo dos ciclos contribuem muito para o crescimento de qualquer empresa. O setor financeiro, na maioria das vezes, deixa de investir na empresa pela falta de capital de giro e fica “sofrendo” para conseguir honrar com suas obrigações perante os fornecedores. O setor financeiro depende muito desta análise, pois o dinheiro utilizado para cumprir suas obrigações com fornecedores e outros, é adquirido através de recursos próprios, e deve ser utilizado de forma planejada, evitando desperdícios financeiros, que interfere no fluxo de caixa.

Por fim, pode-se ainda dizer que o ambiente político/legal juntamente com o ambiente econômico devem ser objetos de estudo dos administradores da empresa, tendo em vista que estes podem influenciar diretamente nos resultados da empresa.

Referências

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamentos técnicos contábeis 2008/Comitê de Pronunciamentos Contábeis**. Brasília : Conselho Federal de Contabilidade, 2009. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/livro_CPC2.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2016.

CONTEUDISTA, Valdecir Knuth (Org.). **Ciências contábeis: Análise das demonstrações contábeis**. Indaial: Uniasselvi, 2011. 50 p.

ESPINDOLA, Fabio. **Estrutura e Análise Financeira Econômica das Demonstrações Contábeis**. Disponível em: <<http://www.monografias.brasile scola.com>>. Acesso em: 06 set. 2013.

FAGUNDES, Jair Antonio et al. **Análise das demonstrações contábeis:** reflexos da conjuntura econômico-social no patrimônio de uma cooperativa de crédito – SICREDI ouro verde. Porto Alegre: ConTexto, v. 8, n. 13, 2008. Disponível em: file:///C:/Users/adm/Downloads/11102-36622-1-PB.pdf. Acesso em: 26 jun. 2016.

FONSECA, José Wladimir Freitas. **Administração Financeira e Orçamentária.** Curitiba: lesde Brasil S.A, 2009.

GERHARDT , Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Laurence J. **Princípios da Administração Financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

GONÇALVES, Eugênio Celso. BAPTISTA, Antônio Eustáquio. **Contabilidade Geral.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

JUNIOR, José Hernandez Perez; BEGALLI, Glauco Antonio. **Elaboração e análise das demonstrações financeiras.** 5 ed.São Paulo: Atlas, 2015.

KATO, Jerry Miyoshi. **Curso de Finanças Empresariais:** Fundamentos de gestão financeira em empresas. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing.** 12 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

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

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços:** Abordagem Gerencial. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORESI, Eduardo (org.). **Metodologia da pesquisa.** Brasília – DF: Universidade Católica de Brasília – UCB, 2003.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Intermediária.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RIOS, Ricardo Pereira et al. **A Análise das Demonstrações Contábeis e sua Importância para Evidenciar a Situação Econômica e Financeira das Organizações.** 2013. Disponível em: <<http://www.facsoroque.br/>>. Acesso em: 04 jul. 2016.

SALAZAR, Nicolas Albuja; BENEDICTO, Gideon Carvalho. **Contabilidade financeira.** São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2004.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira.** 3 ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CAPÍTULO 6

UMA ANÁLISE SOBRE A PERCEPÇÃO DO ALUNO EGRESSO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DO UNIBAVE EM RELAÇÃO AO SEU PROCESSO DE FORMAÇÃO

Richard da Silva
Elenice Padoin Juliani Engel
Marcia Bianco
Emiliano Ezequiel Morán Santos
Rovânio Bussolo

Resumo: O presente estudo tem como objetivo analisar a percepção dos egressos do curso de Administração em relação ao processo de formação profissional, estabelecendo a relação entre as aspirações iniciais e aquelas propostas pelo curso. Para tanto, utilizou-se como procedimento metodológico um estudo de campo por meio de um questionário enviado aos egressos do UNIBAVE, cuja abordagem é qualitativa. Para ajudar e facilitar o processo, utilizou-se também a ferramenta *google.docs* para elaboração do questionário. A partir dos resultados obtidos e da literatura utilizada, foi traçado um perfil do profissional. A análise dos dados demonstra a presença das concepções conservadoras, o que implica a necessidade de uma mudança na ação docente para atender a proposta do curso de Administração, que é formar profissionais qualificados e capacitados nos aspectos técnicos e éticos.

Palavras-chave: Ensino-aprendizagem. Conhecimento. Concepções pedagógicas. Aluno egresso. Curso de Administração.

AN ANALYSIS ABOUT THE PROFILE OF THE STUDENT EGRESS OF THE UNIBAVE COMPANY ADMINISTRATION PROGRAM

Abstract: The present study aims to analyze the perception of the graduates of the Administration course in relation to the professional training process, establishing the relation between the initial aspirations and those proposed by the course. For that, a field study was used as a methodological procedure through a questionnaire sent to UNIBAVE graduates, whose approach is qualitative. To help and facilitate the process, the *google.docs* tool was also used to prepare the questionnaire. From the results obtained and the literature used, a professional profile was drawn. The analysis of the data demonstrates the presence of conservative conceptions, which implies the need for a change in the teaching action to attend the proposal of the Administration course, which is to train qualified and qualified professionals in the technical and ethical aspects.

Keywords: Teaching-learning. Knowledge. Pedagogical conceptions. Student egress.

INTRODUÇÃO

O presente estudo, com base nos pressupostos teóricos, compreende que as constantes mudanças no mundo corporativo, social e político contemporâneo contagiam, de modo significativo, os discentes e egressos dos cursos de graduação, o que se estende para Curso de Administração. Afinal, segundo Severino (2002), o conhecimento é o elemento específico e fundamental na construção do destino da humanidade. Por isso, a relevância e a importância da educação por ser o processo pelo qual o conhecimento é produzido, reproduzido, conservado, sistematizado, organizado, transmitido e universalizado; enfim, é fator preponderante no percurso para o crescimento da sociedade.

Conforme Severino (2002), de acordo com a cultura brasileira, privilegia-se a condição da universidade como lugar de ensino e produção do conhecimento. Para Silva Junior (1996), além de local privilegiado na produção do conhecimento, cumpre, inclusive, o papel de formação de profissionais, com condição de viver o desafio de ampliar e diversificar a sua atuação na sociedade, atendendo às necessidades impostas pela complexidade social.

Libâneo (1994), de outro modo, evidencia a existência de dois paradigmas, no processo de ensinar o conhecimento historicamente produzido pela humanidade: um autoritário/conservador e outro democrático/alternativo. Atualmente, por exemplo, no campo pedagógico, Libâneo propõe a tendência Histórico-Cultural com bases em princípios democráticos e coerentes com a formação de um aluno pensante e consciente da sua condição de cidadão.

Ao se considerar a universidade como espaço de produção e apropriação de conhecimento científico, bem como de formação profissional e humana, surge a hipótese de que, interna e externamente, há grande expectativa por parte dos acadêmicos e, também, dos seus egressos. É nesse contexto, em que se confluem o papel da universidade e os interesses daqueles que se fazem ou estiveram presentes em busca de sua formação profissional, que se insere o objeto do presente estudo.

Deste modo, especificamente, tem-se a seguinte questão: qual é a percepção dos egressos do Curso de Administração em relação às suas expectativas iniciais?

Para tanto, a referência são os acadêmicos do Curso de Administração do Centro Universitário Barriga Verde - Unibave, cujo objetivo se constituiu em analisar a percepção do egresso a respeito da educação universitária inerente ao seu processo de formação profissional em nível de graduação, estabelecendo a relação entre as aspirações iniciais e aquelas propostas pelo curso.

Essas possíveis transformações assinaladas requerem um novo referencial na produção do conhecimento, como também, no processo de ensinar e aprender. Assim, a universidade com seus professores e acadêmicos busca soluções às questões que afligem o indivíduo e, também, referenciais que atendam às necessidades geradas pela complexidade social. No caso específico, no Curso de Administração, visa ao atendimento das exigências de um mercado de trabalho volátil, em conformidade com o rigor e a qualidade acadêmica na construção do conhecimento.

O Contexto Teórico em Relação à Educação

A educação, ao longo dos séculos, torna-se um meio essencial para produção do conhecimento. As universidades instauradas nos diversos continentes contribuem não só no que diz respeito ao processo de produção e difusão da ciência, como também influencia no contexto social, econômico, político e no próprio âmbito científico.

No contexto educacional e universitário brasileiro, nos últimos cinquenta anos, constatou-se a presença de diferentes tendências pedagógicas que, direta ou indiretamente, incidiram no processo ensino-aprendizagem. Tal diversidade oportuniza ao educador condições de escolher a prática educativa que entende mais adequada. Porém, cabe compreendê-las e reconhecer-se, e, em conformidade com suas aspirações, adotá-la de acordo com o que quer construir. A opção torna-se premente uma vez que o processo de ensino-aprendizagem é permeado por concepções pedagógicas que, por sua vez,

estão ligadas à sociedade que condicionam a atuação docente do professor. Nesse sentido, cabe anunciar o que Gadotti (1999) denomina de duas visões sobre o processo ensino-aprendizagem: a perspectiva de transmissão de conhecimentos e outra de construção do conhecimento.

O ponto de vista da transmissão de conhecimento tem como característica a reprodução, que recorre à memorização e à aquisição de modelos pré-estabelecidos e, conseqüentemente, possibilita pouca margem à dúvida e à diversidade de respostas possíveis. A perspectiva que privilegia a construção do conhecimento aponta para uma educação problematizadora, com ênfase nos desafios e na resolução de problemas. Tem como finalidade educativa o desenvolvimento da visão crítica, da curiosidade, da pesquisa e da criatividade. Ressalta a possibilidade de diferentes respostas para uma mesma questão (GADOTTI, 1999).

Outro elemento que contribui para a reflexão sobre a necessidade de uma opção pedagógica são as transformações atuais do contexto social, político e econômico, que requisitam da educação formal um modelo distinto daquele presente em muitos sistemas de ensino. Em outras palavras, considerado como distante e incoerente com a atualidade, por não proporcionar as transformações e atender às necessidades atuais dos alunos, pois o excesso de informações, decorrentes das novas tecnologias, acarreta no estudante anseios em compreender e a superar tais informações, o que implicará a construção do conhecimento (ANDRADE; AMBONI, 2003). Assim, por exemplo, no contexto dos cursos de Administração, Andrade e Amboni (2003) sugerem o abandono das características que os revestem como meros instrumentos de transmissão de conhecimento e informação. A proposição dos autores é a formação de um administrador/cidadão preparado às novas transformações da sociedade, mercado de trabalho e plenas condições ao exercício da profissão.

A própria LDB (Lei de Diretrizes e Bases), de acordo com Oliveira (2005), apresenta orientações para assegurar a qualidade dos cursos, principalmente no que diz respeito à revisão de toda a tradição que os burocratizaram, o que tem dificultado a adequação às tendências

contemporâneas de heterogeneidade de formação prévia, em nível de graduação.

Para Oliveira (2005), o processo de evolução técnico-científica tem sido responsável por novas configurações de poder, cultura, produção e reações socioeconômicas, configurando um novo panorama às oportunidades ocupacionais.

Para Masetto (1989), no contexto de formação profissional, existe uma busca pela superação tanto da condição de um professor que apenas ensina como a de um aluno que apenas aprende por reprodução copiada de conhecimento. Também, exige-se o domínio da tecnologia educacional, o exercício da dimensão política, isto é, a reflexão crítica sobre prática e a vivência da cidadania.

Ao professor é requisitado, além do domínio dos conteúdos científicos de sua área de formação, o conhecimento concernente à área pedagógica por propiciar: o domínio do próprio conceito de processo de aprendizagem; as condições de desenvolver, elaborar e organizar conteúdos, conhecimentos e informações de forma articulada e interdisciplinar; o entendimento da sua própria prática.

Para tanto, torna-se de suma importância a compreensão da prática pedagógica adotada e suas consequências no processo ensino-aprendizagem, bem como, o perfil do egresso. Assim, a concepção pedagógica é elemento fundamental a explicitar no Projeto Político Pedagógico (PPP) da Instituição formadora e do próprio curso de Administração. O pressuposto é de que com base nos fundamentos teóricos definidos, o PPP se enriquece em vista da formação de indivíduos e profissionais conscientes da sociedade nas quais se inserem. Desse modo, os egressos do curso serão inseridos na sociedade com clareza dos elementos centrais do processo de desenvolvimento sócio-econômico, sendo agentes catalisadores. Não basta que os conteúdos sejam bem ensinados, mas é necessário que construam significação humana e social, como propõem as Diretrizes Nacionais (ANDRADE; AMBONI, 2003).

De acordo com esses autores, é importante que, no decorrer de seu curso, o aluno conviva com situações pedagógicas que contribuam para a

formação de uma consciência de atuação sobre as mudanças sociais, políticas, econômicas e suas implicações individuais. Entende-se, que desse modo, o curso exercerá influência direta na atuação profissional, capaz de provocar posicionamentos em suas ações administrativas. Afinal, a competitividade do mercado requer indivíduos com formação e requalificação constantes. Isso significa dizer que se trata de um desafio ao ensino primar tanto pelo conhecimento científico como pelo conhecimento técnico.

Para Andrade & Amboni (2003, p.7),

Práticas pedagógicas inovadoras devem ser implementadas como elementos de mudanças que garantam a qualidade pretendida para o ensino, através do acesso ao conhecimento socialmente acumulado. O processo de aquisição de conhecimento deve ser compreendido como decorrência das trocas que o aluno pode estabelecer na interação com o meio [...] cabendo ao professor exercer a mediação desse processo para articular as trocas, de modo que os envolvidos possam assimilar de forma crítica e ativa os conteúdos mais significativos para sua formação.

A proposição de Andrade & Amboni tem sustentação em uma teoria pedagógica em que a reflexão sobre ela indicará sua dimensão e a maneira de perceber o mundo. Como diz Mizukami (1986), há várias formas de se conceber o fenômeno educativo, tanto em sua dimensão técnica, quanto humana, desde que valorize as áreas cognitivas, emocionais, sócio políticas e culturais. Assim, todo curso de formação profissional tem em seu Projeto uma concepção pedagógica que requer uma análise para subsidiar decisões e esclarecer concepções que, dependendo das compreensões poderão indicar a mudança para outra tendência.

Portanto, se as Instituições desejam uma nova organização do processo ensino e aprendizagem, então necessitam estudar seus egressos e, antes demais nada, ter sua concepção pedagógica definida. Nesse sentido é que se apresentam algumas delas, na sequência.

Concepções Pedagógicas

Libâneo (1994), Mizukami (1986) e Saviani (1994) afirmam que as concepções pedagógicas recebem, historicamente, influências dos movimentos

educacionais. Esses se atrelam a condicionantes políticos, sociais e culturais de cada período em que são consideradas. Isso significa dizer que todo ato educativo é político por ter implícita ou explicitamente concepções e valores. Por isso, a necessidade do conhecimento das concepções pedagógicas ao próprio entendimento do processo ensino e aprendizagem.

Mizukami (1986) distingue cinco abordagens pedagógicas. Uma delas é a Tradicional, que considera a educação um produto com modelos pré-estabelecidos e o processo ensino aprendizagem é caracterizado pela relação vertical entre professor e aluno. A segunda, Cognitivista, entende a aprendizagem como um produto do meio ambiente, das pessoas ou dos fatores externos ao aluno. Tem preocupação com as relações sociais, dá ênfase à capacidade do aluno na absorção das informações e depois processá-las. A terceira, Comportamentalista, fundamenta-se no empirismo, prima pela observação do mundo real. A experimentação planejada é o alicerce do conhecimento, ou seja, a experiência determina o conhecimento. A Humanista, quarta abordagem, tem como enfoque principal o aluno; enfatiza às relações interpessoais e no crescimento que delas resulta. Centra-se no desenvolvimento da personalidade do indivíduo. Por fim, a abordagem Sócio Cultural que descarta as relações autoritárias. Nos círculos de cultura, não sobressaem as determinações de um professor, mas a presença de um coordenador com a tarefa de estabelecer um verdadeiro diálogo.

Saviani (1994) denomina de “Escola” os diferentes movimentos pedagógicos. Escola Tradicional em que o professor é o responsável pela transmissão dos conteúdos, isto é, centro do processo educativo. Ao aluno cabe a responsabilidade de seguir as determinações do professor e adquirir de forma passiva os conhecimentos. A Escola Nova atribui ao professor o papel de facilitador da aprendizagem. Os conteúdos programáticos são selecionados a partir dos interesses do aluno, centro do processo ensino aprendizagem. Esta escola considera que o “importante não é aprender, mas aprender a aprender” (Saviani, 1994, p.21).

A Escola Tecnista tem como principal premissa a eficiência, a racionalidade e a produtividade. Assim, o centro do processo educativo passa a

ser as técnicas, em detrimento do professor e do aluno, o que transforma o processo educativo objetivo e operacional. A Escola crítico-reprodutivista, também conhecida como pessimismo pedagógico ou pessimismo ingênuo, considera o professor um agente social ativo, comprometido politicamente com as transformações da sociedade. Ele é o articulador do processo ensino-aprendizagem com vistas à reflexão e desenvolvimento de uma consciência crítica, além do acesso do saber elaborado.

Libâneo (1994, p. 18) diz que “[...] a educação é um fenômeno social. Isso significa que ela é parte integrante das relações sociais, econômicas, políticas e culturais de uma determinada sociedade”. O mesmo autor classifica tendências pedagógicas em Liberais e Progressistas.

De um modo geral, ainda de acordo com Libâneo (1994), a Tendência Liberal concebe que a escola tem por função preparar o indivíduo para o desempenho social, levando em conta as aptidões individuais. A educação e suas instituições de ensino se constituem em instrumentos conservadores das relações sociais vigentes. Há três ramificações dessa Tendência. A Liberal Tradicional que acentua o ensino humanístico de cultura geral, que leva o aluno a atingir plena realização por meio do próprio esforço. Liberal Progressivista preconizadora de que o conhecimento é construído quando os estudantes compartilham as experiências em um ambiente democrático. Tem como objetivo principal formar o indivíduo para atuar no meio social; a Liberal Renovada Não-Diretiva, que estabelece como função da educação a formação de atitudes do aluno, tendo como eixo norteador o processo ensino-aprendizagem na dimensão psicológica dos alunos e não na dimensão social. Atribui pouca importância aos procedimentos didáticos, às matérias, as aulas e aos livros, o importante é gerar um ambiente de autodesenvolvimento e realização pessoal.

A Tendência Liberal Tecnista se articula evidentemente com o aperfeiçoamento da ordem social vigente – o sistema capitalista – ao articular-se diretamente com o sistema produtivo. Tem como interesse principal produzir indivíduos ‘competentes’ para o mercado de trabalho, não se preocupando com as mudanças sociais. Por sua vez, a Tendência Progressista se apresenta em

oposição à Tendência Liberal e traz explicitamente a intenção política de promover a diminuição das diferenças sociais, a aproximação das classes sociais e a mobilidade social. A educação constitui-se como um dos instrumentos de luta contra as desigualdades sociais e para a formação de profissionais críticos, reflexivos e questionadores.

Libâneo (1994) apresenta três ramificações dessa Tendência. A Progressista Libertadora que se caracteriza pela prática do processo ensino-aprendizagem na educação popular – não formal. Tem exercido forte influência nos movimentos populares e sindicais. A Progressista Libertária tem como pressuposto de que qualquer forma de burocracia existente nas instituições compromete o crescimento pessoal do educando. Valoriza a aprendizagem não-formal, o antiautoritarismo, a experiência vivida, a autogestão e a aprendizagem grupal. A Crítico Social dos Conteúdos que tem como premissa de que as classes sociais subalternas precisam ter acesso aos conhecimentos científicos, historicamente produzido pela humanidade, como forma de entender e lutar contra as estruturas sociais que produzem as desigualdades sociais.

Portanto, as abordagens, concepções ou tendências pedagógicas apresentadas veem o processo ensino/aprendizagem, a relação professor/aluno e relação conteúdo/forma como fatores que influenciam de forma significativa na formação social, político e econômico.

Objeto da Pesquisa e Instrumentos Metodológicos

O objeto desta pesquisa, essencialmente, é o aluno egresso do curso de Administração de Empresas do Centro universitário Barriga Verde – Unibave, que foi criado em 1998 e desde então vem sendo oferecida anualmente uma entrada, e, com raras exceções, duas. Até o final de 2018, formaram-se 676 profissionais no curso de administração do UNIBAVE, para os quais foi enviada a pesquisa. Utilizou-se, como procedimento metodológico o estudo de campo que, segundo Gil (2008), procura o aprofundamento de uma realidade específica e é basicamente realizado por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informações para captar as

explicações e interpretações do que ocorrem naquela realidade. Para tanto, responderam ao questionário, que foi elaborado por meio da ferramenta *google.docs*, enviado a 240 ex-alunos, sendo esta a amostra final do estudo.

A abordagem foi qualitativa, ou seja, trata-se de um método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais, por exemplo. (GIL, 2008)

A partir da análise dos dados e da literatura utilizada foi traçado um perfil do profissional. O artigo, cujo tema é o aluno egresso do curso de Administração de Empresas do Unibave, aborda elementos como as competências e as habilidades do profissional na atualidade e o mundo do trabalho, mais especificamente, as exigências e necessidades desta seara.

Análise da Situação dos Egressos

A universidade é um local privilegiado de produção do conhecimento e formação de pessoas, pois tem como desafio ampliar e diversificar por meio de seus alunos, sua atuação na sociedade, atendendo às urgências colocadas pela complexidade social. Porém, é imperativo que tenha como sustentação a ética, a cidadania e a sustentabilidade do meio ambiente.

Nesta perspectiva, nas respostas dos entrevistados, pode-se perceber a importância dada à educação universitária no seu contexto social e individual. Os entrevistados listam a importância dessa educação no desempenho do indivíduo quando dizem: “transformar o indivíduo em um agente multiplicador”, “futuro do país”, “formação de massa crítica”, “responsável pela formação de indivíduos comprometidos com uma sociedade mais justa e fraterna”. Entretanto, houve também: “aquisição de título”, “ocupar um destaque dentro da empresa”, “formar cidadãos e profissionais”,

O conhecimento, segundo Severino (2002), é o elemento específico e fundamental na construção do destino da humanidade. Esta situação se caracteriza de modo radicalizado na educação universitária. No entanto, a tradição cultural brasileira privilegia a condição da universidade como lugar de ensino, entendido e, sobretudo praticado como transmissão de conhecimentos.

Apesar da importância dessa função, não se deve deixar de entender a universidade como lugar de destaque para produção do conhecimento. Confirmando a importância da universidade na sociedade, a LDB em seu capítulo IV, art. 3 consta: Art. 43. A educação superior tem por finalidade: I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira e colaborar na sua formação contínua.

Os discentes afirmaram que a universidade serve para: “formar e especializar pessoas para o desenvolvimento pessoal e profissional”; “conseguir melhores conhecimentos”; “maiores chances no mercado de trabalho”. Porém, destacam-se as afirmações: “maiores chance no mercado de trabalho”, e um dos entrevistados fez questão de deixar registrado que “curso técnico é mais importante que graduação”. Mas, de maneira geral, as respostas na maioria contemplaram: “[...] preparação para o trabalho”; “formar profissionais qualificados com capacidade mental e física”. As afirmações acima levam a constatar-se, mais uma vez, a presença das concepções conservadoras, perpetuada no cenário do curso de administração, decorrente da necessidade da instrução técnica, alocada desde os seus primórdios.

Dos 240 egressos do curso de Administração de Empresas do Unibave que responderam à pesquisa, contribuindo de modo bastante significativo para a pesquisa, 69,6% estão entre 30 e 35 anos, 23% na faixa dos 25 anos e os demais acima dos 45 anos, configurando um quadro de jovens profissionais. Quanto ao gênero, 61% deles são do sexo masculino e 39% do sexo feminino. Estes dados revelam a atuação ainda fortemente marcada pelos homens, embora atualmente se perceba, com a crescente atuação da mulher no mercado de trabalho, que este quadro certamente tem mudado. Quanto ao estado civil 34% são solteiros e 66% casados.

O Unibave, localizado em Orleans, é um centro universitário que atende à comunidade das encostas da Serra Geral do Rio do Rastro e cidades do entorno. Deste modo, a pesquisa também pôde comprovar este dado, o que

fortalece a instituição na região. Assim, 35% dos entrevistados são da cidade vizinha de São Ludgero, a 12 quilômetros de Orleans; 25% são do município de Orleans, onde a instituição se localiza; outros 25% são do município de Braço do Norte, a 19 quilômetros; os demais, 15% são oriundos de cidades como Lauro Müller, Bom Jardim, Grão Pará, Cocal do Sul e Urussanga, entre outros.

Um dado altamente significativo, relevante e louvável é o fato de que 88% dos entrevistados comprovam o fato de estarem trabalhando, especialmente, na área, o que se reafirma sobre a demanda do profissional desta seara no mercado de trabalho, sempre tão necessário. Ainda neste íterim, pode-se ainda dizer que as ocupações são muitas distintas, mas a grande maioria acaba por ocupar uma posição de liderança nas organizações de modo geral.

Sobre a remuneração, 34% dos entrevistados ganham de 1 a 3 salários mínimos; 29% de 3 a 5 salários mínimos; 19% recebem mais de 8 salários mínimos; e, os demais, de 5 a 7 salários mínimos. A pesquisa comprova a satisfação deles, pois 58,5% mostra relativa satisfação; 27,5% mostraram-se insatisfeitos; os demais ficam entre os muito satisfeitos e satisfatoriamente satisfeitos. Comparados a outros profissionais, esta não é uma média ruim.

Numa avaliação sobre as competências e habilidades bem-vindas na atividade exercida, foram elencadas algumas que, na visão deles são necessárias e urgentes, tais como: habilidade comunicacional; conhecimento dos recursos tecnológicos; domínio da língua inglesa; liderança; habilidades interpessoais.

Com relação à trajetória profissional, os entrevistados avaliam que a formação em Administração de Empresas no Unibave colaborou bastante, atendendo e muito às exigências do mercado de trabalho. Neste sentido, avaliando o quadro de disciplinas oferecido pelo curso, 41%, concorda com a ideia de que algumas mudanças deveriam ser feitas para atender melhor às exigências do mercado, como ofertar no currículo do curso disciplinas que atendessem aquelas deficiências percebidas por eles agora. Ainda assim, a maioria, mais de 59% dos entrevistados afirma que o quadro atendeu bem às necessidades, pois avaliando o curso numa escala de zero (0) a dez (10), 25%

deles atribuíram 10, 38% atribuíram 9 e 31% atribuíram 8 ao curso. Os demais atribuíram em partes iguais nota 5 e 7, o que corresponde a 3% para cada. Desta forma, percebe-se que para 94% dos entrevistados o desempenho pode ser considerado de bom a ótimo.

A avaliação geral do curso feita pelos egressos é muito boa, comprovando por exemplo a eficácia do curso na formação do profissional na região. A prova disso é que o curso tem, ao longo da sua existência na instituição, melhorado e muito, sempre atendendo às necessidades do mercado e às exigências do MEC.

Considerações Finais

Este artigo preocupou-se em analisar a percepção do egresso a respeito da educação universitária inerente ao seu processo de formação profissional em nível de graduação e, por hora, atendeu ao objetivo proposto, pois avaliar a satisfação de um egresso é uma tarefa complexa e precisa ser feita de forma a ponderar diversos aspectos. Alguns deles foram apresentados em forma de questionamento ao ex-aluno. De qualquer forma, a confirmação da correlação entre satisfação profissional e satisfação acadêmica aponta para importantes decisões sobre o planejamento da qualidade do curso. A relação que existe entre a imagem global e a satisfação significa que o atendimento das expectativas depende da definição destas.

A Universidade é um local privilegiado à construção do conhecimento, possibilita à comunidade acadêmica aprendizagens diferenciadas, pois a pesquisa está inserida no ensino revertendo, na maioria das vezes, em mudanças e benefícios à sociedade. É preciso entender a educação como processo que objetiva o desenvolvimento pleno das potencialidades do ser humano, privilegiando a formação de sujeitos autônomos, intelectualmente críticos e criativos, possibilitando o direito de exercer sua liberdade, perseguir seus ideais de felicidade individual e social, construindo referenciais éticos pautados na cooperação, no respeito e na solidariedade, refletindo em uma sociedade mais justa e digna.

Essas razões são fortes o suficiente para fundamentar a convicção de que o processo educacional é mais amplo que o simples fato de informar, pois deverá ser voltado para a formação integral do ser humano, permitindo o aperfeiçoamento profissional e o desempenho da cidadania. Os sujeitos envolvidos, bem como as relações vivenciadas, consistem em uma dinâmica de troca, onde as teorias buscam explicar e aprimorar as práticas utilizadas.

As concepções pedagógicas decorrem de elementos constituintes das transformações nos diversos segmentos da sociedade (social, cultural, político e econômico). Por isso, a importância da reflexão do corpo docente frente às constatações desta pesquisa.

A opção por linhas de formação específica poderá possibilitar o rompimento com os paradigmas vigentes, pois de acordo com Andrade & Amboni (2004, p.106), *“...a educação é vista como um processo de construção e reconstrução na medida em que deve contribuir para transformar as relações sociais, econômicas e políticas, visando à formação de cidadãos conscientes de seu papel no meio.”* Esta constatação vem oferecer ao curso pesquisado a possibilidade de promoção dos envolvidos no processo educativo do curso de administração, numa visão de outras concepções pedagógicas.

A pesquisa recorre a Masetto, (2003, p. 27-28), que esclarece: *“... aprender de modo significativo, com eficácia e fixação, integrar neste processo o desenvolvimento cognitivo, afetivo-emocional, habilidades, formação de atitudes e como aprender a aprender permanentemente”*. O professor, na concepção do aluno, passa a ser um aliado e não um obstáculo na sua formação, considerando-se sujeito do processo, tendo coerência entre o que exige e o que faz. O professor ao explorar novos ambientes, valorizando o processo coletivo da aprendizagem, utilizando-se de estratégias diversificadas, leva, portanto, a uma interatividade, proporcionando um ambiente inovador no processo ensino aprendizagem.

Ainda assim, trabalhos futuros devem ser sugeridos para responder e ampliar os questionamentos aqui apresentados. Além disso, uma pesquisa com as organizações que receberam estagiários e formados do Unibave, seguido de uma análise sobre as exigências do gestor nas organizações da atualidade

e um estudo sobre as modificações no estilo de vida e valores que os profissionais adquiriram com a graduação. A participação do egresso em pesquisas como esta demonstra interesse em contribuir para a formação de futuros profissionais de Administração do Unibave.

Referências

ANDRADE, R. O. B. & Amboni, N. (2003). **Diretrizes Curriculares para o Curso de Graduação em Administração: como entendê-las e aplicá-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico**. Brasília: Conselho Federal de Administração.

BRASIL. Ministério da Educação. (1996). **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei n. 9 394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília: Diário Oficial da União.

BRASIL. **Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação**. (2005). Resolução nº. 4, de 13 de julho de 2005. Brasília: Diário Oficial da União.

CRA-RJ. (2007). **O perfil profissional do graduado em administração e sua projeção através da ola. Artigo CRA-RJ**. Recuperado em 22 de maio de 2010, de <http://www.cra-rj.org.br/site/biblioteca/art012.asp>.

CUNHA, M. I. & Fernandes, C. M. B. (1994). **Formação continuada de professores universitários: uma experiência na perspectiva da produção do conhecimento**. Educação Brasileira, 16, (32), 189-213.

DEMO, P. (1999). **Desafios modernos da educação**. (8ª ed.) Petrópolis: Vozes.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, J. C. (1994). **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos**. (8ª ed.) São Paulo: Loyola.

MASETTO, M. T. (1989). **O professor universitário em aula**. São Paulo: MG Editores Associados.

MIZUKAMI, M. G. N. (1986). **Ensino: As Abordagens do Processo**. E.P.U: São Paulo.

GADOTI, M. (1999). **Convite à leitura de Paulo Freire**. São Paulo: Scipione.

OLIVEIRA, A. C.(2005). **O curso de administração à luz das diretrizes curriculares nacionais.**Sitientibus. Universidade Estadual de Feira de Santana – Dep. de CIS. Feira de Santana, 32, 29-42.

SAVIANI, D.(1994). **Escola e democracia.**(6ª. Ed.)São Paulo: Cortez.

SEVERINO, A. J. (2002).**Educação e universidade: conhecimento e construção da cidadania.** -Interface - Comunicação, Saúde, Educação, 6(10), 117-124.

SILVA Júnior, J. R.. (1996). **Tendências do ensino superior diante da atual reestruturação do processo produtivo no Brasil.** Em A.Catani (Org.). A universidade na América Latina: tendências e perspectivas.São Paulo: Cortez.

TORALLES-PEREIRA, M. L. (1997). **Notas sobre Educação na transição para um novo paradigma.**Interface - Comunicação, Saúde, Educação, 1(10), 94-109.

CAPÍTULO 7 A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Giovani Alberton Ascari
Adalberto Alves de Castro
Júlio Preve Machado
Cláudio Sérgio da Costa
Catia Goulart
Joelia Walter Sizenando Balthasar

Resumo: Este artigo tem por objetivo apresentar, por meio de literatura pertinente, uma reflexão a respeito da importância da ética nas organizações. O ser humano é um ser social e somente em sociedade vive e sobrevive, por isso, o tema da ética é oportuno e necessário. Toda ação é uma ação moral, seja ela considerada boa ou má, inevitavelmente terá consequências. Esta pesquisa se fez por meio de pesquisa bibliográfica. Os resultados vão ao encontro do que se entende necessário para a contribuição de homens conscientes em suas decisões, especialmente nos negócios.

Palavras-chaves: Ética. Organização. Relações Humanas.

THE IMPORTANCE OF ETHICS IN ORGANIZATIONS

Abstract: This article aims to present, through pertinent literature, a reflection about the importance of ethics in organizations. The human being is a social being and only in society lives and survives, so the theme of ethics is timely and necessary. Every action is a moral action, whether considered good or bad, will inevitably have consequences. This research was done through bibliographic search. The results are in line with what is deemed necessary for the contribution of conscientious men in their decisions, especially in business.

Keywords: Ethics. Organization. Human relations.

INTRODUÇÃO

A universidade deve auxiliar o estudante a aperfeiçoar três saberes fundamentais: o saber teórico, o saber técnico e o saber ético (saber ser/agir). Este artigo propõe, principalmente, um espaço de reflexão sobre o saber ético, que nos possibilite o saber ser, o saber agir. Neste sentido, este texto discorre sobre a importância da ética em geral, mas principalmente nas organizações.

Muitos temas fazem parte de um curso de Administração de empresas: Teoria Geral da Administração, Logística, Custos, Gestão de Pessoas, Gestão Financeira, Administração Mercadológica, Estratégica, Empreendedorismo, Sistemas de Informações e tantos outros. Percebe-se, porém, que independentemente do campo para o qual se inclina, sempre há uma conexão a outros seres humanos.

Há quem pense que exercerá um cargo dentro de uma organização onde lidará com números ou orçamentos, compras ou vendas, sistemas de baixa, média e alta complexidade. É preciso, no entanto, perceber o fato de que, por trás dos números, relatórios, cobranças e metas a cumprir, uma organização se faz com pessoas. O ser humano é o que há de mais primordial em uma organização.

Como agem os gestores e os colaboradores dentro de uma organização? Que valores são considerados prioritários no modo como as pessoas agem entre si dentro das empresas, junto a seus fornecedores e clientes? É possível o administrador agir com ética em suas decisões na empresa, cumprindo com aquilo que o código de ética determina? Qual a importância que as organizações atribuem à ética nos negócios? O código de ética do administrador deve ser seguido dogmaticamente? Qual modelo de gestão apresenta-se mais compatível sob o ponto de vista da ética?

O Que é a Ética?

Devido ao recorte que precisaremos fazer, não vamos aprofundar a discussão conceitual sobre a diferença entre ética e moral, mas precisamos reconhecer que geralmente se estabelece alguma diferença entre estas duas palavras.

A palavra ética tem origem do grego “ethos”, que por sua vez significa “modo de ser” ou “caráter”. Ética é uma reflexão filosófica sobre o comportamento moral. A Ética é a ciência da moral, ou seja, ela não cria a moral, ela estuda e reflete sobre os diversos problemas relacionados com a moral. Por ser uma área de estudo da Filosofia, ela procura investigar, questionar e explicar os princípios e valores morais de uma sociedade, estudando suas formas de observar, agir e suas responsabilidades diante dos problemas éticos.

A ética é teoria, investigação ou explicação de um tipo de experiência humana ou forma de comportamento dos homens, o da moral, considerado, porém na sua totalidade, diversidade e variedade. O que nela se afirma sobre a natureza ou fundamento das normas morais deve valer para a moral da sociedade grega, ou para a moral que vigora de fato numa comunidade humana moderna. É isso que assegura o seu caráter teórico e evita sua redução a uma disciplina normativa ou pragmática. O valor da ética como teoria está naquilo que explica, e não no fato de prescrever ou recomendar com vistas à ação em situações concretas (VÁZQUEZ, 2013, p.21).

Ainda conceituando o que é a ética, o autor diz que “a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é ciência de forma específica de comportamento humano” (VÁZQUEZ, 2013, p.23).

Portanto, não é função da ética dizer o que deve ou o que não deve ser feito, isso compete à moral. Logo, pode-se afirmar que os “códigos de ética”, são na verdade códigos de condutas morais, visto que a ética não impõe nem determina regras, mas sim reflete sobre as mesmas. Pode-se confirmar com Rios:

É por isso que os chamados “Códigos de Ética” são sempre códigos de moral, na medida em que contêm prescrições, são normativos. Não se trata de alterar a denominação, mas de fazer a distinção. Se considerarmos que a ética é a instância de reflexão crítica, ela se apresentará sempre que se pretenda avaliar os códigos questionando seus princípios e os fundamentos destes (RIOS, 2005, p.79).

Deve-se ressaltar que a ética não está limitada apenas em estudar e explicar a moral a partir de princípios e valores do indivíduo. Ela vai investigar outros fatores que também contribuem para modificação dos costumes, como por exemplo, questões culturais, antropológicas, religiosas e econômicas. Desta forma, a Ética discute e procura entender quando e de que forma a moral deve ser seguida, se sempre deve ser seguida ou se há situações em que contrariar a regra moral seja mais adequado, em função de um bem maior. Nesta perspectiva, é oportuno lembrar um estudo de Furrow (2007), onde ele faz um paralelo entre dois modelos distintos de ética: a ética do cuidado e a ética de Kant. A ética do cuidado tem como principais características: a parcialidade, a valorização das emoções/sentimentos e também a relevância das circunstâncias, das particularidades envolvidas em cada caso, antes de tomar suas decisões. A ética de Kant, porém, é imparcial, profundamente racional e busca princípios que possam ser universalizados. Para exemplificar, Furrow levanta a questão: é errado dizer uma mentira? De acordo com a ética do cuidado, não podemos responder esta questão sem examinar a situação particular na qual a mentira acontece. Em muitos contextos mentir é errado, mas em outros, pode ser a melhor coisa a fazer. O particularista moral argumenta que não há princípio que possa dar conta da complexidade de cada situação. O melhor meio de tomar uma decisão é avaliar os traços conflitantes do contexto e determinar para cada caso, o que é o mais certo a ser feito. Mas, para Kant a regra moral é soberana e deve-se sempre falar a verdade, independente de quais sejam as circunstâncias. Para muitos filósofos, o

exemplo sobre a mentira, apresentado acima, remete a um tipo de situação que, conforme Vazquez:

“... impede que possamos apelar para uma norma geral a fim de decidir o que devemos fazer. Por esta razão é preciso “intuir” como operar num caso determinado, ou decidir sem recorrer a uma norma, dado que esta - por sua generalidade - não nos pode indicar o que devemos fazer em cada caso concreto” (VAZQUEZ, 2005, p.191).

Percebe-se, portanto, que a ética lida com *dilemas morais*, situações em que talvez aquilo que a moral afirme ou determine seja questionável, ou até mesmo, passível de diferentes interpretações valorativas. É por isso que temas, tais como: pesquisas com células tronco embrionárias, pena de morte, eutanásia, aborto, casamento e adoção de crianças por pessoas de um mesmo sexo... são questões éticas, porque lidam com *dilemas morais*: não há um consenso social quanto ao modo como o ser humano deve agir diante destas situações. São questões extremamente delicadas, que lidam com interesses de diferentes grupos, onde deve prevalecer o diálogo respeitoso como um dos caminhos necessários para aprofundar as variáveis que permeiam temas tão complexos.

Importância da Ética Profissional

No mercado de trabalho existem inúmeras profissões que podem ser exercidas. Cada uma delas requer conhecimentos e habilidades específicos e necessários para a excelência no exercício de cada profissão. Cada vez mais parece ficar em evidência a importância da postura ética no bom desempenho da profissão. A expressão “ética profissional” passou a fazer parte da nomenclatura das organizações, sendo a mesma evidenciada muitas vezes como um dos valores fundamentais de uma empresa. Em relação à classe profissional, o “código de ética” passa a ser um denominador comum que rege a conduta dos agentes. “Uma espécie de contrato de classe gera o Código de Ética profissional, e os órgãos de fiscalização do exercício passam a controlar a execução de tal peça magna” (LOPES DE SÁ, 2010, p.135).

De acordo com Ferreira (1999) profissão é a atividade ou ocupação especializada e que supõe determinado preparo; ofício. Logo, podemos dizer que profissional é quem, com certo preparo, faz algo por ofício. Um profissional deve possuir valores e virtudes para que aja harmonia em seu desempenho e no seu ambiente de trabalho. Cada vez mais é possível perceber que diversos profissionais das mais diversas áreas percebem a importância de um determinado tipo de postura

no seu exercício profissional: a postura ética. Por postura ética deve-se entender, no presente contexto, o conjunto de ações que o indivíduo deve ou não tomar em determinadas situações que se apresentam enquanto este se encontra no exercício da profissão. Vale ressaltar que, na grande maioria dos casos, existe uma convenção de valores que devem ou não ser adotados no interior de uma determinada profissão. Não é tão comum o sujeito refletir eticamente sobre como proceder em uma determinada “situação problema”. Segundo Moraes:

Numa perspectiva reducionista, não raras vezes, são apenas pessoas cumprindo os deveres, sem realmente refletir sobre o certo e o errado, apenas se comportando como, mas não necessariamente sendo éticas. (MENDONÇA, et al., 2003 apud MORAES, 2012, p.120).

O que ocorre, na grande maioria dos casos, é que cada profissão possui um chamado “código de ética”, uma espécie de ‘cartilha’ que doutrina os indivíduos sobre como devem agir no ambiente de trabalho. Isto significa dizer que, de acordo com a noção de “código de ética” nem sempre o ser humano é chamado a agir de acordo com aquilo que lhe determina sua consciência, sua ética pessoal. Mas ao contrário, é chamado a agir de acordo com aquilo que lhe determina o “código ético”. Moraes também afirma:

Tais regras ou normas passaram a permear e se evidenciar na vida das organizações, caracterizados na elaboração de códigos de comportamento cognominados de Ética, visando regular em maior ou menor grau as relações dentro e fora das próprias organizações (MORAES et al., 2012, p.120).

Portanto, no meio profissional, as pessoas são regidas por normas, códigos de conduta, que não necessariamente condizem com sua convicção interior, mas que lhes convocam a agir de acordo com um bem coletivo: o que for melhor para a empresa, para a convivência entre os colaboradores, para a harmonia mútua entre os pares. Embora este processo não deva anular a subjetividade, a individualidade que cada pessoa traz consigo e que é a sua marca, fazendo dela um ser singular e único no mundo. Não se pode, neste sentido, confundir individualidade com individualismo. Vejamos o que Gonçalves e Wyse pensam sobre ética do trabalho:

A ética do trabalho consiste em entender essa atividade – o trabalho – como fator fundamental à construção da identidade e da realização pessoal e ao estabelecimento de uma ordem

social, onde prevaleçam relações fundadas na dignidade, na liberdade e na igualdade entre os homens. Paralelamente a essa visão idealizada, ao trabalho são ainda relacionados outros valores, como disciplina, subordinação, aplicação e segurança pessoal. Esses são os valores que manifestam o espírito do capitalismo (GONÇALVES e WYSE, 1997, p. 24-25).

Observando os códigos de ética, basicamente todos buscam trabalhar virtudes como zelo, honestidade, sigilo, comprometimento, disciplina, coerência, integridade, etc. Todas as virtudes citadas são de extrema importância para as mais diversas profissões. Porém, às vezes as virtudes entram em choque com o próprio espírito do capitalismo, que visa maximizar lucros e reduzir gastos sem qualquer preocupação humanística. Neste sentido, o capitalismo tende a tornar as pessoas mais egoístas e individualistas: isto é perceptivo nas organizações, onde a competitividade torna-se mais expressiva e agressiva e o colaborador precisa alcançar suas metas diariamente caso queira permanecer colaborador, ou seja, manter seu emprego:

Na sociedade atual, lamentavelmente, o sucesso econômico passou a ser a medida de todas as coisas. Apenas a riqueza e o poder contam e separam os vencedores dos excluídos. As pessoas são na sua maioria materialistas e individualistas e, por isso, pouco responsáveis e solidárias (VIEIRA, s/d, p.5).

Compreende-se que uma empresa não é uma entidade filantrópica. Ela visa lucro, pois sem o lucro ela não teria como manter suas portas abertas. Nem mesmo poderia gerar empregos e colaborar com a movimentação da economia, ajudando no desenvolvimento da sociedade como um todo. Mas, isto não pode servir como pretexto para faltarmos com a ética nas nossas relações de trabalho.

Ética Empresarial

Atualmente, a ética empresarial é bastante discutida no mundo das organizações, passando a ganhar evidência nas últimas três décadas. Apesar de já existir a muitos anos o campo de estudo da ética empresarial, foi apenas na década de 80 que a ética empresarial foi se consolidando nas organizações. Antes disso, até a década de 60 as questões éticas eram discutidas principalmente por líderes religiosos. Conforme Ferrell, tanto a ética social católica, através das encíclicas papais, quanto os protestantes, revelavam preocupação com a moralidade nos negócios, direito dos trabalhadores, salários justos e assim por diante. Segundo Ferrell “Essas tradições

religiosas proporcionaram os alicerces para o futuro campo da ética empresarial” (FERRELL, 2001, p.9).

Entre as décadas de 60 e 70 começou-se a introduzir o ensino de ética nos cursos de administração e negócios, sobretudo nos Estados Unidos. Ainda na década de 70 a ética empresarial passou a se revelar como um campo de extrema importância e um tanto emergencial. Nas décadas de 80 e 90 aconteceu o reconhecimento universal desse campo de estudo, que foi passando por um processo de evolução, até ganhar ênfase em questões diretamente voltadas para o mundo dos negócios. Conforme explica Ferrell:

Em fins da década de 1970, veio à tona certo número de importantes questões éticas, tais como suborno, publicidade enganosa, conluio na formação de preços, segurança de produção, e meio ambiente. *Ética empresarial* tornou-se uma expressão comum e deixou de ser considerada um encontro de palavras que usualmente não se viam juntas (FERRELL, 2001, p.10).

São exemplos de questões éticas nas empresas: as informações privilegiadas, subornos, cartel na formação de preços, falso marketing, omissão de informações, corrupção, manutenção do meio ambiente, má distribuição de renda, desvalorização profissional (tais como discriminação racial, sexual, exploração de mão de obra), etc. Quando se procura pela definição do que é Ética Empresarial, encontram-se muitas interpretações e pensamentos sobre o assunto. Clavo compartilha o seguinte pensamento em relação à ética empresarial:

A ética empresarial pressupõe princípios iguais aos da moral em geral. Se existir uma genuína preocupação com os empregados (qualidade e ambiente, remuneração, sentido de família, incentivo, segurança), proporcionando-lhes “dignidade e respeito”, o trabalhador estará feliz e motivado a produzir qualidade. Esse estado de espírito, essa sensação de felicidade, são em si questões éticas (CLAVO, 2008, p.122).

[...] No entanto, ter ética empresarial significa atuar num ambiente que não só procura o respeito e a dignidade de seus empregados (pessoas, e não recursos), mas também apresentar-se diante da sociedade de maneira honrada, verdadeira e honesta, idealmente na procura do bem social (CLAVO, 2008, p.123).

Portanto, as questões éticas nas empresas, não se referem apenas a questões que acontecem em suas ambiências juntamente com os que fazem parte dela em seu

interior. Suas ações podem interferir tanto positivamente quanto negativamente de maneira direta na sociedade, seja na economia da região, em sua relação com fornecedor, com concorrentes, com clientes ou com a preservação do meio ambiente. Com isso, a ética nas empresas deve abarcar uma ética que corresponda ao interesse de todos, ou seja, as empresas realizam suas atividades e obtenham o lucro, de forma a não comprometer o desenvolvimento da sociedade de modo geral. Foi o que Gonçalves e Wyse chamaram de ética pública “[...] em que fiquem preservados os interesses da organização, sem comprometimento das ações que contribuam para o bem-estar e o desenvolvimento da sociedade como um todo” (GONÇALVES e WYSE, 1997, p.59).

Outra importante definição sobre ética empresarial está em Ferrell, onde o autor diz:

[...] ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios. Se um comportamento específico exigido é certo ou errado, ético ou antiético, é assunto frequentemente determinado pelos *stakeholders*, tais como investidores, clientes, grupos de interesse, empregados, o sistema jurídico vigente e a comunidade (FERRELL, 2001, p.7).

Pode-se dizer então, que a ética nas empresas é uma reflexão das práticas empresariais, se esta se comporta moralmente diante dos *stakeholders*, que são os grupos ligados a ela e que possuem influências sobre as atividades da empresa, sendo que estes podem influenciar de maneira direta nas empresas com a aprovação ou rejeição de suas ações. Embora os termos “ética empresarial” ou “ética nos negócios” sejam usados para falar sobre um mesmo assunto, o termo “ética nos negócios”, parece ser mais adequado para ser usado sob a perspectiva do mercado e da globalização atual, visto que a empresa tem como função a prestação de serviços aos seus clientes, e os negócios são as formas que a empresa encontra para manter-se no mercado.

A Ética e a Conduta das Empresas e dos Administradores nos Negócios

A competitividade no mercado tornou o cotidiano da maioria das empresas uma grande batalha pela busca da lucratividade, do prestígio e do poder, e adotar políticas como “salve-se quem puder” e “temos que matar um leão por dia” são claramente percebidas em suas rotinas. Segundo Cupani:

Sob o código técnico do capitalismo, a eficiência tem como mais importante medida o proveito que se tira na venda de mercadorias. A ele se subordina toda outra consideração e por ele são ignoradas outras preocupações (como a qualidade de vida, a educação, a justiça social, ou a proteção do meio ambiente), reduzidas a meras “externalidades” (CUPANI, 2011, p. 162).

E muitas vezes os discursos éticos ficam de lado para que sejam superadas as metas e o retorno em curto prazo. Ainda neste contexto, sobre os negócios inseridos no capitalismo (numa perspectiva de negócios = lucro) e não como uma forma da empresa desenvolver sua atividade, Solomon diz:

A vida dos negócios foi reduzida à emoção do mercado e seus “prêmios de loteria”. Não há orgulho pelos próprios produtos (eles não passam de instrumentos novos e melhores para se ganhar dinheiro), nenhum senso de dignidade ou de “serviço” nos serviços que se prestam (SOLOMON, 2006, p.37).

Entendendo que negócios são as alternativas que a empresa busca para entrar ou permanecer no mercado, cujo propósito é oferecer bens e serviços essenciais para o desenvolvimento da sociedade. Solomon (2006, p.40) define os negócios como uma finalidade para prover a necessidade do produtor (empresa) e consumidor (cliente), satisfazendo assim a demanda pública com a entrada de produtos inovadores, eficientes e também mais econômicos.

A ética nos negócios defende que a prática da empresa no mercado deve estar em conexão com seus princípios e valores por ela afirmados. De acordo com Cortella, a ética consiste nos princípios e valores que usamos para responder as perguntas: “Quero? Devo? Posso?”. Segundo ele “os dilemas existem, e serão mais tranquilamente ultrapassados quanto mais sólidos forem os princípios que tivermos e a preservação da integridade que desejarmos” (CORTELLA, 2012, p.108). Para Cortella, empresas que proclamam algo, mas não praticam, estão se expondo ao risco de que seus funcionários, clientes, enfim, a sociedade em geral, enxergue incoerência em sua conduta:

A empresa séria pratica o que divulga e não admite que a ética seja mero instrumento de propaganda. Só assim se conquista respeito e credibilidade. Aquelas corporações que se envolvem em acidentes ambientais, que não fazem a manutenção adequada de seus equipamentos, que entregam produtos fora da especificação ou que submetem seus empregados a

condições indignas de trabalho têm vida curta na sociedade atual. (CORTELLA, 2012, p.136-137).

A expressão ética nos negócios surge então para modificar o conceito de negócios (como competição e lucro), proporcionando para as empresas e administradores melhores escolhas éticas, e conseqüentemente acompanhadas de bons resultados. Vale lembrar que bons resultados muitas vezes não são os de imediato (esses muitas vezes tem curto prazo), mas sim os que proporcionam vida longa aos negócios, à empresa. “O problema prático da ética dos negócios é como alterar nossa concepção dos negócios e da corporação de modo a tornar nossos negócios mais bem-sucedidos” (SOLOMON, 2006 p.23). Outro autor também reafirma a função da ética nos negócios e seus benefícios dizendo que “[...] a ética dos negócios visa melhorar a qualidade ética do processo de tomada de decisões e de atuação em todos os níveis de negócios” (ENDERLE, 2007, p.576). A ética ajuda a ampliar as oportunidades nos negócios, pois ela traz credibilidade para as empresas.

O Administrador e sua Relação com a Ética

Durante um período de quatro anos, no curso de administração de empresas estuda-se desde princípios básicos e essenciais da administração como: planejar, organizar, dirigir e controlar, bem como empreender. Também é transmitido conhecimento para analisar o financeiro e contábil de uma organização. Observa-se que os sistemas de informações são essenciais para o gestor no apoio de tomada de decisões e que a empresa precisa de um bom marketing para se fortalecer no mercado. Entretanto, tudo que é vivenciado não é o bastante para o exercício da profissão de administrador, se este não agir eticamente diante das responsabilidades e dos problemas em que se depara todos os dias. Sendo assim, ressalta-se também a importância do estudo da Filosofia e Ética na Administração.

O administrador vivencia muitas vezes dilemas em seu cotidiano profissional onde é necessário pensar como agir diante das situações apresentadas. Essas reflexões estão presentes no dia-a-dia das empresas e são chamadas de dilemas éticos. As ações do administrador diante dos dilemas também contribuem para a imagem da empresa, para que seja vista como uma empresa ética ou não. Existem decisões que cabem unicamente ao administrador da empresa, porque diferentemente dos grupos que compõem o operacional de uma empresa, o administrador possui certas responsabilidades e compromissos que dependem exclusivamente dele. Confirma-se com Gonçalves e Wyse:

As responsabilidades da empresa passam pelo sujeito humano que responde pela organização: O Administrador. É nessa função que estão concentrados os compromissos éticos, e é sobre esse indivíduo (ou grupo de indivíduos) que se tem expectativas éticas (GONÇALVES E WYSE, 1997, p. 60).

É fundamental que o administrador reflita profundamente sobre os dilemas éticos com os quais se depara e busque a melhor alternativa, se possível, conciliando seus princípios e valores subjetivos com as circunstâncias e necessidades da organização. Que ele busque dialogar, em momentos de dilemas, com sua equipe e seus superiores (se for o caso), isso é fundamental para ser justo em suas decisões, pois saber ouvir e também expor ideias contribui muito para o devido discernimento perante os problemas apresentados. “Uma empresa com quem não se pode falar, daí a pouco também não tem mais nada a dizer, pois onde o ouvir é considerado uma perda de tempo, e não como um ganho de informação, o isolamento passa a constituir uma ameaça concreta” (LEISINGER, 2001, p.129). Ressalta-se também, que o administrador é uma figura muito observada dentro da empresa e por todos ligados a ela, por isso é importante que ele seja visto como um líder, motivador, seguro e coerente em sua fala e atitudes e que acima de tudo seja uma pessoa acessível, aberta, interessada e disposta a ouvir e compreender todos que fazem parte da corporação:

Para isso é preciso que se dominem as técnicas necessárias e que disponha da capacidade de lidar com os medos e receios próprios e alheios. A tolerância, sobretudo em relação a opiniões que se desviam da “norma” e às pessoas que não gozam de simpatia, também faz parte, em Lay, das qualidades mais importantes dos chefes. Por último deve ser mencionada ainda a capacidade de atividade passiva. Isto significa saber ouvir, olhar, esperar, refletir e ter paciência, em vez de fixar-se exclusivamente em lutar, em buscar a vitória e em impor a própria vontade (LEISINGER, 2001, p.157).

Para isso se exige um modelo de gestão mais ajustada com a necessidade de uma administração ética. Os modelos de gestões participativas consistem na necessidade de uma maior qualificação do profissional, que então poderá participar de decisões técnicas juntamente com seus gestores. Esses modelos de gestões encaixam-se nos modelos éticos esperados. “Elas se aproximam muito da co-gestão e formam o pólo mais extremo da gestão heterônoma sem superá-la” (SROUR, 2005, p.377). É perceptível nesse modelo, relações de trabalho em equipe, processos de cooperação, etc. Srouer segue dizendo que essas relações de interdependência,

ênfatisam o coletivo, a corresponsabilidade e “contribuem para que possam ser enfrentados problemas comuns, com base na ajuda mútua, nas obrigações recíprocas e no senso do compromisso coletivo” (SROUR, 2005, p.370). Cada vez mais esse modelo de gestão está sendo implantado em grandes organizações e vem apresentando bons resultados. As pessoas (colaboradores) possuem mais autonomia, sentem-se mais valorizadas por poderem expor suas ideias e conseqüentemente os resultados da empresa são positivos. “O mais importante talvez seja o desenvolvimento de uma maior consciência ética, que nos prepare para lidar com as situações novas e com os desafios que se apresentam no mundo contemporâneo” (MARCONDES, 2007, p.15).

Considerações Finais

Com este texto buscou-se refletir sobre o que é a ética, dando maior relevância para a ética profissional, a ética empresarial e a importância do “código de ética” nas organizações.

Observou-se que a ética é uma área de investigação filosófica que vai refletir, principalmente, sobre dilemas morais, questionando e buscando entender qual princípio ou valor deve estar acima dos outros, que tipo de conduta moral será justificada perante as demais em determinada situação. Portanto, mais do que ser normativa (como se percebe nos chamados “códigos de ética” que prescrevem normas a serem seguidas), a ética trabalha com a constante reflexão acerca dos valores morais nutridos pela sociedade em que os indivíduos estão inseridos.

A palavra ‘ética’ passou a ser usada dentro das profissões como uma espécie de código de conduta a ser seguido, com direitos, deveres e normas, perante a classe e perante os clientes, incluindo possíveis punições ao profissional da classe que venha a transgredir determinadas regras, lembrando porém que, como foi abordado, a ética é por essência mais reflexiva do que normativa.

Observou-se ainda que, faz parte da ética profissional, estudar e analisar o relacionamento do profissional com colegas de trabalho, com seus superiores, com subordinados, com concorrentes, com clientes e a própria comunidade. Para auxiliar neste sentido, os conselhos profissionais e também as empresas adotam “códigos de ética”, ditos necessários para uma boa condução dos profissionais, pois se baseiam nos padrões morais de uma sociedade, visando orientar e disciplinar os profissionais no desenvolvimento de suas atividades.

A ética profissional deve estar relacionada com a própria postura daquele que exerce um ofício. Percebe-se que, para além dos “códigos de ética”, talvez haja determinadas situações em que o gestor deve ter a sensibilidade para ser flexível em sua ponderação avaliativa a fim de não cometer injustiças. Seguir cegamente um código seria pedir para o ser humano deixar de pensar autonomamente, o que parece ser incompatível com a figura de um gestor. No entanto, é muito importante que haja um norte a ser seguido, uma referência na qual os gestores possam se basear quando se defrontam com dilemas morais. Se cada um agisse conforme aquilo que considera melhor, partindo de um critério subjetivo, determinados interesses de classe poderiam ser afetados. É necessário, portanto, que haja um fio condutor que norteie as ações daqueles que possuem a profissão de administradores. Sendo assim, defende-se que os códigos de ética servem como um guia para consultar e refletir em determinados momentos e circunstâncias, ainda que não deva ser visto de forma dogmática e absoluta.

Uma sociedade sem regras nem ao menos seria uma sociedade, pois caberia a cada um fazer aquilo que lhe convém. O mesmo princípio pode ser atribuído a uma organização: uma empresa que não possua regras e padrões de conduta correria grandes riscos em relação à gestão. As normas, de fato, devem nortear a conduta dos colaboradores. No entanto, não se pode esquecer que o ser humano é múltiplo e dinâmico, que há determinadas situações particulares, que talvez gerem exceções à regra em algumas circunstâncias. Cabe ao gestor ter o compromisso ético de não ser injusto simplesmente porque o “código de ética” determina uma regra que nem sempre poderá ser universal.

Parece então, que o importante é encontrar um equilíbrio entre as prescrições do código de ética e a autonomia de pensamento, de modo a evitarmos os extremos do totalitarismo de um lado (que em nome do todo subjugava injustamente uma das partes), ou do personalismo do outro (que em nome do subjetivismo, inviabiliza qualquer tipo de regulamentação ou norma). Esta relação entre o princípio de totalidade (sem cair no totalitarismo) e a personalidade (sem cair no personalismo) pode ser melhor analisada num trabalho de Koninck (1952).

Conclui-se o presente trabalho lembrando um pensamento de Aristóteles (Souza, 2015), onde ele diz que o mais importante não é se estudar a ética para se saber o que ela é, mas estudar a ética para tornar o homem mais éticos. De nada adiantaria saber o que é a ética, sem tomar a decisão de ser a cada dia mais éticos. Que o presente estudo possa ter contribuído em algo neste sentido.

REFERÊNCIAS

CLAVO, Luís Carreto. **Aristóteles para Executivos**. Rio de Janeiro: Globo, 2008.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?: inquietações sobre gestão, liderança e ética**. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

CUPANI, Alberto. **Filosofia da tecnologia: um convite**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2011.

ENDERLE, Georges. **Ética nos negócios**. In: Compêndio de Filosofia. São Paulo: Loyola, 2007. Bunnin, Nicholas e James, E.P. Tsui (organizadores).

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário**. 1999.

FERRELL, O.C. **Ética empresarial: dilemas, tomada de decisões e casos**. Tradução de Cecília Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2001.

FURROW, Dwight. **Ética: conceitos-chave em Filosofia**. Porto Alegre. Artmed, 2007.

GONÇALVES, Maria H.B; WYSE, Nely. **Ética e Trabalho**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1997.

KONINCK, Charles de. **De la primacia del bien comun contra los personalistas**. Ediciones Cultura Hispanica. Madrid, 1952.

LEISINGER, Klaus M; SCHMITT, Karin. **Ética Empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

LOPES de SÁ, Antônio. **Ética Profissional**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONDES, Danilo. **Textos básicos de ética: de Platão a Foucault**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

MORAES, Mario César Barreto et al., Ética na gestão: o discurso organizacional e a percepção dos gestores. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 14, n.33, p.199-129, 2012.

RIOS, Terezinha Azeredo. **Ética e competência**. 15 ed. – São Paulo: Cortez, 2005.

SOLOMON, Robert C. **Ética e excelência: cooperação e integridade nos negócios**. – Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

SOUZA, Luciano Ferreira. **Ética a Nicômaco**. SP: Martin Claret, 2015.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 35ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

VIEIRA, Maria das Graças. **A ética profissional exercida pelos contadores**. Disponível em <http://www.classecontabil.com.br/trabalhos/390.doc>. Acesso em 03/05/2018.