



---

# ESTUDOS ACADÊMICOS EM ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS, ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

---

Volume 5



ORGANIZADORES

Vanderlei Becker Ribeiro

Marcia Rosane Frey

Rosa de Fátima Valentim



ESTUDOS ACADÊMICOS  
EM ADMINISTRAÇÃO,  
CONTÁBEIS, ECONOMIA E  
RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
VOLUME 5



Reitora  
*Carmen Lúcia de Lima Helfer*  
Vice-Reitor  
*Rafael Frederico Henn*  
Pró-Reitor de Graduação  
*Elenor José Schneider*  
Pró-Reitora de Pesquisa  
e Pós-Graduação  
*Andréia Rosane de Moura Valim*  
Pró-Reitor de Administração  
*Dorivaldo Brites de Oliveira*  
Pró-Reitor de Planejamento  
e Desenvolvimento Institucional  
*Marcelino Hoppe*  
Pró-Reitor de Extensão  
e Relações Comunitárias  
*Angelo Hoff*

EDITORA DA UNISC  
Editora  
*Helga Haas*

COMISSÃO EDITORIAL  
*Helga Haas - Presidente*  
*Andréia Rosane de Moura Valim*  
*Carlos Renê Ayres*  
*Cristiane Davina Redin Freitas*  
*Hugo Thamir Rodrigues*  
*Marcus Vinicius Castro Witzak*  
*Mozart Linhares da Silva*  
*Rudimar Serpa de Abreu*

© *Copyright*: dos autores  
1ª edição 2019  
Direitos reservados desta edição:  
Universidade de Santa Cruz do Sul

Capa: Denis Ricardo Puhl  
(Assessoria de Comunicação e Marketing da UNISC)

Editoração: Clarice Agnes,  
Caroline Fagundes Pieczarka

E82 Estudos acadêmicos em Administração, Contábeis, Economia e Relações Internacionais [recurso eletrônico] : v. 5 / Vanderlei Becker Ribeiro, Marcia Rosane Frey, Rosa de Fátima Valentim (organizadores). – 1. ed. - Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2019.

Dados eletrônicos. Texto eletrônico.  
Inclui bibliografias.

Modo de acesso: World Wide Web: [www.unisc.br/edunisc](http://www.unisc.br/edunisc)  
ISBN: 978-85-7578-500-3

1. Ensino superior – Pesquisa. 2. Administração – Monografias. 3. Contabilidade – Monografias. 4. Economia – Monografias. 5. Relações internacionais – Monografias. I. Ribeiro, Vanderlei Becker. II. Frey, Marcia Rosane. III. Valentim, Rosa de Fátima.

CDD 378.007

Bibliotecária: Muriel Thurmer - CRB 10/1558



Avenida Independência, 2293  
Fones: (51) 3717-7461 e 3717-7462  
96815-900 - Santa Cruz do Sul - RS  
E-mail: [editora@unisc.br](mailto:editora@unisc.br) - [www.unisc.br/edunisc](http://www.unisc.br/edunisc)



Vanderlei Becker Ribeiro  
Marcia Rosane Frey  
Rosa de Fátima Valentim  
(Organizadores)

**ESTUDOS ACADÊMICOS EM  
ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS, ECONOMIA E  
RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

Volume 5



Santa Cruz do Sul  
EDUNISC  
2019



## PREFÁCIO

*Irineu Afonso Frey*.....6

## CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**CAPÍTULO 01 – GLOBAL MINDSET: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL**  
*Eveline Barden Baier, Ingrid Vargas Bortolaso*..... 9

**CAPÍTULO 02 – MARKETING DIGITAL NA LOJA VIRTUAL CASA & DIVERSÃO**  
*Natália Hinterholz, Mirela Jeffman dos Santos*.....25

**CAPÍTULO 03 – PLANO DE NEGÓCIOS DA ASSOCIAÇÃO DE AUXÍLIO AOS NECESSITADOS ACASA DE AMOR**  
*Paula Vitoria Lima Rieger, Leonardo Gustavo Schneider*.....39

**CAPÍTULO 04 – ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA EMPRESA SORVETES GUT**  
*Eduardo Ellwanger, Carlos Alberto Mello Moyano*.....53

**CAPÍTULO 05 – ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DAS LIDERANÇAS NECESSÁRIAS PARA ATUAREM COM GRUPOS MULTIGERACIONAIS**  
*Scharlon Jahn Silva, Ione Sardão Silva*.....65

**CAPÍTULO 06 – SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC): LEVANTAMENTO DE OCORRÊNCIAS X ATIVIDADE DO SETOR**  
*Vanessa Ellwanger, Leticia Schramm Arend*.....82

## CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**CAPÍTULO 07 – ANÁLISE DO COMPORTAMENTO FINANCEIRO DA CARTEIRA DE ASSOCIADOS POUPADORES E TOMADORES DE CRÉDITO DE RENDA MÉDIA DO SICRED DO MUNICÍPIO DE SALTO DO JACUÍ - RS**  
*Pâmela Cossettin Battisti, Ana Cristine Heinen, Clari Schuh*.....99

**CAPÍTULO 08 – ANÁLISE DA TRANSPARÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE CONTAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DOS MUNICÍPIOS GAÚCHOS DA REGIÃO CENTRO SERRA**  
*Otávio Loch, Marcia Rosane Frey, Patricia Sostmeier*.....114

**CAPÍTULO 09 – CUSTOS INDUSTRIAIS COMO FERRAMENTA PARA PRECIFICAÇÃO TENDO COMO BASE O RAMO DE CONFECÇÃO**  
*Roselaine Lucas Borba, Eloi Almiro Brandt*.....132



**CAPÍTULO 10 – DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DAS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS DE CAPITAL ABERTO**  
*Natalia Steinhaus Lima, Daniel Wartchow*.....147

**CAPÍTULO 11 – IMPACTO TRIBUTÁRIO DA IMPLANTAÇÃO DE ENERGIA SOLAR FOTOVOLTAICA EM UMA EMPRESA TRIBUTADA PELO LUCRO REL**  
*Fabiane Inês Nicknig Martins, Clari Schuh*.....164

## **CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

---

**CAPÍTULO 12 – A INFLUÊNCIA DA CARGA TRIBUTÁRIA SOBRE A DESIGUALDADE SOCIAL NO BRASIL: UM ESTUDO DO IMPOSTO DE RENDA DA PESSOA FÍSICA, NO PERÍODO DE 1996 A 2017**  
*Franciele Inês Parkert, Oscar Graeff Siqueira*.....183

**CAPÍTULO 13 – A NECESSÁRIA TRANSIÇÃO DA RACIONALIDADE ECONÔMICA PARA UMA RACIONALIDADE AMBIENTAL É POSSÍVEL COM ATUAL FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE ECONOMIA?**  
*Ticiane Almeida Bitencourt, Silvio Cezar Arend*.....200

**CAPÍTULO 14 – AS POLÍTICAS MACROECONÔMICAS DOS GOVERNOS FERNANDO HENRIQUE CARDOSO E LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**  
*Francisco Tonial Gonçalves, Oscar Graeff Siqueira*.....214

**CAPÍTULO 15 – RELAÇÕES ENTRE EDUCAÇÃO E RELIGIÃO: EVIDÊNCIAS NO RIO GRANDE DO SUL DE 1991 a 2010**  
*Tainá dos Santos Soares, Guilherme Machado Guimarães*.....230

## **RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

---

**CAPÍTULO 16 – DONALD TRUMP’S TWITTER ACCOUNT AND THE AGE OF POST-TRUTH POLITICS – A DISCOURSE ANALYSIS**  
*João Victor Beier, Rafael Kirst*.....247



Os avanços tecnológicos têm propiciado a comunicação cada vez mais conectada entre pessoas e organizações, gerando uma disponibilidade quase infinita de informações de modo simultâneo, a exemplo de *Big Date*. Em relação ao conhecimento produzido nas universidades não é diferente, pois ele está cada vez mais disponível em meio digital.

Nesse sentido, o *e-book* representa um avanço em relação ao livro impresso, com uma dinâmica maior, principalmente em termos de alcance de público, visando a socialização do conhecimento produzido nas universidades.

O *e-book* "Estudos Acadêmicos em Administração, Contábeis, Economia e Relações Internacionais", em seu volume 5 cumpre essa finalidade de compartilhar de maneira dinâmica a difusão de conhecimento produzido por discentes em seus Trabalhos de Curso juntamente com seus professores orientadores dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Economia e Relações Internacionais da Universidade de Santa Cruz do Sul, abarcando os mais diversos temas pertinentes aos conteúdos multi e transdisciplinares desenvolvidos nos referidos cursos.

No Volume 5, com 16 capítulos, seis são do curso de Administração, cinco de Ciências Contábeis, quatro da Economia e um do curso e Relações Internacionais, apresentando discussões e cases práticos que buscam refletir sobre as práticas e também avançar nos limites do conhecimento nas respectivas áreas. Destaca-se que o Volume 5 está inovando, trazendo um capítulo na língua inglesa, o que aponta para o alinhamento no processo de internacionalização dos cursos.

O primeiro bloco é formado por estudos da Administração, apresentando resultados de pesquisas relacionados a estudos de caso que abordam temas de marketing, plano de negócios, satisfação de clientes, liderança e *global mindset*, todos vinculados ao contexto organizacional, no qual a Unisc está inserida.

Os estudos relacionados às Ciências Contábeis, apresentados nos capítulos do 7 ao 11, trazem à tona questões de custos, prestação de contas da administração pública, análise de desempenho econômico-financeiro sob uma abordagem de estudo de caso, com o intuito de contribuir na melhoria da gestão contábil destas organizações.

Já os estudos relacionados à Economia, dos capítulos 12 a 14, trazem uma discussão relacionada à formação do profissional da economia, à influência da carga tributária sobre a desigualdade social, uma análise comparativa das políticas macroeconômicas dos governos de Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva. Além disso, tem um capítulo que faz uma reflexão sobre as evidências das relações entre educação e religião no estado do Rio Grande do Sul.

E por último, o capítulo *Donald Trump's twitter account and the age of post-truth politics – a discourse analysis* traz uma discussão muito atual, tratando de uma discussão acerca de temas como *Post-truth* (pós-verdade) e *Fake News* (notícias falsas), presentes no cotidiano da sociedade digital.



Cumpramos parabenizar os cursos da área da gestão da Administração, Ciências Contábeis, Economia e Relações Internacionais, que somam esforços na produção e elaboração deste *e-book*, disponibilizando de forma sistematizada conhecimento produzido nos referidos cursos. A leitura do conteúdo apresentado neste Volume, com certeza, enriquecerá o conhecimento dos leitores.

Dr. Irineu Afonso Frey  
Professor da Universidade Federal de Santa Catarina



# CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



## GLOBAL MINDSET: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL

Eveline Barden Baier<sup>1</sup>  
Ingridi Vargas Bortolaso<sup>2</sup>

### RESUMO

Diante da crescente globalização dos mercados no atual cenário organizacional, identifica-se a necessidade de uma nova perspectiva para o papel da liderança nas organizações. Para além de garantir a sucessão em cargos de gestão, cabe às organizações reconhecer e preparar líderes com uma mentalidade global, cujas características lhe permitam explorar todas as oportunidades oriundas desse novo cenário. O presente trabalho está fortemente ancorado pela teoria do *global mindset* (mentalidade global), com contribuições de autores como Beechler e Javidan (2007), que abordam um modelo específico de *global mindset* e seus componentes críticos, buscando apresentar e identificar a ocorrência de competências dos líderes nesse processo. Assim sendo, o trabalho propôs uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, por meio de um estudo de caso, com o objetivo geral de analisar o desenvolvimento da liderança global dos gestores da empresa ProfiGen do Brasil. A coleta dos dados foi realizada por meio de 3 técnicas de coleta de dados. Sendo elas: entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado, instrumento quadro de dimensões e observação não participante. A coleta foi realizada com quatro colaboradores com papel de liderança global na empresa, de setores variados e com contato com mais de 30 países e culturas, bem como com o Controller da empresa, responsável pelas áreas administrativas. Ainda que não seja evidenciado um modelo de desenvolvimento específico para líderes globais na empresa em questão, ao longo da coleta e análise dos dados, foram identificadas diversas características relacionadas à literatura sobre *global mindset* nas narrativas dos entrevistados. Tais traços são elucidados quando, por exemplo, os líderes da empresa mostram-se preparados para atuar no mercado competitivo em que estão inseridos, por meio do conhecimento técnico e de idiomas e de experiências práticas com diferentes culturas, o que lhes proporciona uma grande satisfação pessoal e profissional. Apesar disso, a ausência de orientações ou de uma preparação específica para colaboradores e líderes com exposição global demanda a busca por profissionais já formados no mercado, o que pode vir a ser um problema para a empresa no futuro, tendo em vista o crescente desafio de encontrar profissionais que reúnam as habilidades desejadas e, também, o conhecimento técnico específico

1 Acadêmica do Curso de Administração na Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

2 Professora Orientadora. Doutora em Administração. Professora no Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).



da área de negócio da empresa. Ao final do trabalho, foram feitas sugestões com o intuito de melhorar os aspectos identificados ao longo da pesquisa.

**Palavras-chave:** Liderança. Globalização. Liderança global. Cultura organizacional. *Global mindset*.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir do cenário empresarial globalizado e complexo apresentado nos últimos anos, algumas organizações percebem a possibilidade do crescimento por meio da atuação no mercado global, em meio a um ambiente competitivo composto por empresas multinacionais e internacionais. Gupta e Govindarajan (2002) argumentam que entender a interação internacional é essencial para organizações multinacionais trabalharem de forma efetiva no presente ambiente global de negócios. Para que essa inserção no mercado internacional ocorra de forma eficaz, as organizações devem preparar os seus líderes com base em pilares essenciais da internacionalização de empresas, focando em estratégia e multiculturalidade em ambientes de constante mudança. A partir do exposto, entende-se que a liderança é um ponto chave para a estratégia das organizações.

A liderança não se trata apenas de mandar ou dar ordens aos subordinados, mas muito mais do que isso, trata de motivar a equipe - e manter esta motivação, lidar com as diferenças, proporcionar um bom ambiente de trabalho e, principalmente, saber gerenciar possíveis conflitos. Portanto, um líder global tem uma responsabilidade ainda maior, pois deve passar por um processo de adaptação cultural, tanto de sua própria perspectiva quanto da perspectiva de diferentes culturas e ideologias de outros indivíduos e de países onde será inserido. Neste contexto, a liderança global ganha destaque por meio das especificidades e características que a diferem da liderança tradicionalmente conhecida.

Conforme Jokinen (2005), a liderança global possui algumas competências fundamentais diferentes da liderança tradicional, como a autoconsciência, o envolvimento na transformação pessoal e a curiosidade. O líder global também se diferencia do líder local (o líder tradicional) pela sua capacidade de atuar satisfatoriamente em processos com maior complexidade. A liderança global é um tema pertinente para pesquisa, tendo em vista a sua contribuição para com a sociedade como um todo, e principalmente para as organizações que buscam internacionalizar as suas operações, bem como seus papéis de liderança. Dessa forma, o presente trabalho tem como questão de pesquisa:

Como os executivos globais da empresa ProfiGen do Brasil Ltda. se relacionam com as características presentes no contexto do *global mindset*?

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção está focada em apresentar a liderança global e o modelo de *global mindset* apresentado por Beecher e Javidan (2007).



## 2.1 Liderança global

Ao longo dos últimos anos, a globalização tem sobrecarregado um grande número de gestores, desafiando-os a repensar os paradigmas básicos sobre o que significa ter sucesso em sua carreira. Com os crescentes negócios e investimentos internacionais, os gestores começaram a reconhecer a importância de dominar as competências de um líder global (MORRISON, 2000).

A liderança global é particularmente desafiadora para as organizações pela falta de visibilidade das diferenças nas expectativas de liderança e nas práticas de gestão entre as diferentes culturas. Henson (2016) cita que comunicar, motivar e gerir está cada vez mais difícil nas organizações, devido a dificuldades com o idioma, geografia e barreiras culturais; as diferenças culturais também são utilizadas como uma razão pelos problemas apresentados na performance ou pela resistência à mudança.

Uma forma de líderes globais de sucesso fazerem a diferença em suas organizações é por meio da conscientização e adaptação do seu comportamento quando interagirem com culturas diferentes: ao cumprimentar alguém; ao liderar um time; ao conduzir ou participar de reuniões; resolvendo desavenças e conflitos; negociando; motivando os seus liderados e dando e recebendo *feedback* constantemente (HENSON, 2016).

## 2.2 Global Mindset

Segundo Buechel (2014), o termo *mindset* – mentalidade, em português – mostra que a habilidade do ser humano de absorver e processar as informações necessárias para tomar as decisões diárias é limitada. Para cooperar, o cérebro filtra o fluxo de informações vindas de fora. Com o tempo, esse filtro se torna uma disposição fixa que determina as respostas e interpretações de um indivíduo frente a determinadas situações.

A importância estratégica do *global mindset* de uma organização é baseada na sua gestão estratégica global. Para Buechel (2014), a organização não depende apenas da habilidade de um indivíduo de pensar globalmente, mas sim, acredita na interconexão das mentalidades globais dos gestores de diferentes países e níveis, para tirar proveito das oportunidades globais. Uma série de estudos prova que o *global mindset* tem uma correlação com um maior alcance internacional, com uma postura estratégica e com o desempenho financeiro internacional.

Quando se pensa em desenvolver um *global mindset*, os estudiosos do tema informam que é importante lembrar que se trata de uma jornada incessante em que a palavra-chave é cultivar. Conforme Gupta e Govindarajan (2002), isto ocorre porque viver em um mundo dinâmico e complexo significa explorar constantemente os enlaces entre as diferentes culturas, para os quais não há limite ou uma fórmula pré-definida.

Por meio das abordagens da psicologia cognitiva e da teoria organizacional sobre desenvolvimento de conhecimento, pode-se compreender que a velocidade na qual qualquer indivíduo ou organização pode desenvolver um *global mindset* é orientada por quatro fatores principais. Esses fatores são: cultivo da curiosidade sobre o mundo e comprometimento em saber como ele funciona; articulação dos





atuais *mindset* (do indivíduo e da organização); construção de conhecimento sobre diferentes culturas, mercados e departamentos; e a criação de estruturas e condições, de forma a desenvolver uma perspectiva que une conhecimentos sobre as culturas, mercados e departamentos (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2002).

Em relação à liderança global na prática, pode-se dizer que, dificilmente, uma empresa possui um banco de candidatos com todos os requisitos necessários para assumirem posições de liderança, principalmente posições de liderança global. Para muitas empresas, de acordo com Nielsen (2014), trata-se de criar a expertise da liderança global com os colaboradores ou equipes existentes, que podem ou não ser talentos naturais – ou podem ou não ter competências conducentes ao seu contexto atual de execução da estratégia global. Esse é o momento em que a empresa pode criar condições de estrutura que suportem o desenvolvimento, a manutenção e o posterior desenvolvimento de competências de liderança global, ao invés de simplesmente esperar o candidato perfeito aparecer.

Conforme Nielsen (2014), em nível organizacional, existem algumas abordagens e facilitadores genéricos para criar um maior espaço para o comportamento internacional e global, que são: proficiência em língua estrangeira; linguagem comum (pensar em sistemas e práticas comuns de criação de linguagem); estar atento às situações de desenvolvimento “local”; requisitos de diversidade para a equipe; *short term assignments* (STA) internacionais (designação de funcionário para trabalho fora de seu país por curto prazo, com manutenção do vínculo empregatício no país de origem); planos de carreiras globais; banco de talentos; objetivos e avaliação: integração das competências de liderança global em sistemas de avaliação de desempenho; construção de pontes tecnológicas; e aprendizado por meio da competição (tentativa de absorver o máximo de conhecimento possível do mundo exterior).

Esses pontos citados listam algumas abordagens para a criação de espaço para o comportamento global e internacional e ações baseadas na visão do *global mindset* como capacidade organizacional ou individual. No entanto, os processos organizacionais e estruturais citados são apenas um dos lados da história; as presenças do compromisso individual e a competência são o outro lado completamente diferente. Fatores facilitadores particularmente relevantes para o líder individual (ou a organização que deve recrutar e desenvolver o líder) na identificação, cultivo ou desenvolvimento de competências em nível individual, podem ser resumidos em: papel de liderança complexo; rede de contatos; experiência global positiva, que tenha gerado resultados; proficiência em língua inglesa; conhecimento de línguas estrangeiras; personalidade favorável em termos de sucesso global; capacidade de lidar com a complexidade; a questão da vida familiar; e a presença da diversidade cultural em sua vida pessoal.

Ainda, de acordo com Nielsen (2014), se não for oferecida nenhuma oportunidade para emprego dessas competências globais, elas podem não ser bem aproveitadas. Mesmo havendo espaço para a prática da liderança global, não há progresso se o líder, individualmente, não for competente e motivado para utilizar as suas qualificações. Esses pontos e modelos citados, se aplicados da maneira correta, podem contribuir para o desenvolvimento das organizações e de seus líderes. A seguir, apresenta-se a seção que trata do modelo *global mindset* de Beechler e Javidan, sendo um dos principais temas dessa pesquisa.



Os autores Beechler e Javidan (2007) afirmam que o *global mindset* emergiu como uma fonte-chave de vantagem competitiva a longo prazo no mercado global. Ter um *global mindset* tornou-se um fator crítico de sucesso em empresas globais. Beechler e Javidan (2007) consideram que os componentes críticos do *global mindset* são o capital intelectual, o capital psicológico e o capital social.

O primeiro componente crítico, o capital intelectual, refere-se às capacidades intelectuais e cognitivas dos líderes globais, consistindo em alguns atributos específicos, como: conhecimento da indústria global; conhecimento da rede de valor global; conhecimento da organização global; complexidade cognitiva; e perspicácia cultural. Líderes globais com altos índices de capital intelectual são capazes de entender a complexa indústria global na qual operam. Eles estão cientes dos competidores e das estratégias competitivas, dos diferentes sistemas políticos e econômicos, e são capazes de identificar oportunidades de negócio em diferentes partes do mundo (BEECHLER; JAVIDAN, 2007).

Os líderes com capital intelectual são indivíduos cognitivamente complexos, e conseguem entender múltiplas perspectivas sobre como definir e encaminhar oportunidades e desafios globais. Eles também têm uma forte perspicácia cultural, que inclui autoconhecimento cultural, o entendimento de culturas diferentes, assim como das histórias dos indivíduos, bem como conhecimento de outros idiomas.

Visto isso, pode-se dizer que o capital intelectual apresenta relevância para o desenvolvimento do líder global, tendo em vista que neste caso o líder possui conhecimento da indústria, das redes de valores e da organização como um todo, bem como a complexidade cognitiva e a perspicácia cultural. Contudo, os outros dois capitais existentes também apresentam grandes contribuições para a liderança global, conforme será abordado nas próximas seções.

O segundo componente crítico, o capital psicológico global, centra-se em conhecer e entender o ambiente e os problemas globais como atributos muito importantes para a efetividade dos líderes globais, mas isso não os leva automaticamente ao sucesso. Os líderes globais têm o conhecimento apropriado, mas também possuem um lado psicológico que lhes permite aplicar o conhecimento adquirido de forma correta. Dessa forma, o capital psicológico é definido como um conjunto de variáveis que podem ser desenvolvidas por meio do gerenciamento proativo e intervenção no local de trabalho.

O capital psicológico, segundo Luthans, Youssef e Avolio (2007), citados por Beechler e Javidan (2007), pode ser definido, ainda, como o estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo, caracterizado por: (1) ter confiança para assumir e colocar o esforço necessário para obter sucesso em tarefas desafiadoras; (2) ser otimista sobre o sucesso agora e no futuro; (3) ser perseverante em relação às metas e, quando necessário, redirecionar o caminho para as metas; (4) quando atingido por problemas e adversidades, levantar e ir além, para alcançar o sucesso – resiliência. Pode-se dizer que, enquanto alguns elementos do capital psicológico, como otimismo, esperança e resiliência são estados psicológicos que podem ser desenvolvidos e melhorados, alguns outros elementos, como abertura e curiosidade podem ser mais profundos e, conseqüentemente, mais difíceis de mudar.

O terceiro componente crítico, o capital social global, ocupa-se do valor potencial vindo de certos estados psicológicos, percepções e expectativas comportamentais que atores sociais formam como um resultado de fazerem parte de estruturas sociais



e da natureza dos relacionamentos nessas estruturas. De forma resumida, o capital social refere-se aos relacionamentos internos e externos à organização.

Existem três tipos de capital social: relacional, estrutural e cognitivo. O primeiro, capital relacional, inclui ativos derivados das interações com os indivíduos nas redes, ao invés de apenas a própria estrutura. Este capital inclui crenças e atitudes como a confiança e a confiabilidade. Já o capital estrutural é baseado na posição que um indivíduo ocupa na rede e os contatos que podem lhe fornecer informações ou outros benefícios. O capital cognitivo refere-se às normas compartilhadas, valores, atitudes e crenças e é mais subjetivo e intangível do que o capital social estrutural.

Embora a liderança e, especificamente, a liderança global sejam tópicos muito amplos, de acordo com a questão de pesquisa definida, entende-se que o tema de maior relevância do presente trabalho é o *global mindset*. Tendo isso em vista, foram definidas categorias para coleta e análise dos resultados, visando facilitar o entendimento das questões e de suas posteriores respostas, que são: preparação e desenvolvimento de habilidades e ajustes pessoais/profissionais para lidar com as diferenças culturais.

Este primeiro tópico está diretamente ligado ao capital intelectual global, devido às complexidades envolvidas e à necessidade de entender as múltiplas perspectivas sobre como definir e encaminhar oportunidades e desafios globais.

O segundo tópico trata das diferenças culturais e suas características: se encaixa no capital psicológico global, pois, além do conhecimento necessário para exercer a função, os líderes globais devem ter um lado psicológico preparado para lidar com as diferenças culturais. Entre suas características estão a minimização da significância da nacionalidade, a atitude positiva com as relações internacionais e a paixão pelas diferenças culturais.

O terceiro tópico trata da liderança global e os obstáculos envolvidos está relacionado ao capital social global, que trata principalmente dos relacionamentos internos e externos à organização. Podem ser citadas características como as interações com os indivíduos na rede, as crenças e atitudes, como confiança e confiabilidade e a posição que um indivíduo ocupa na rede, bem como seus contatos.

Após apresentado o referencial teórico que sustenta este trabalho, apresentam-se os procedimentos metodológicos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem utilizada neste trabalho é de natureza qualitativa. Para Santos e Candeloro (2006), a pesquisa de natureza qualitativa permite que dados subjetivos sejam levantados, bem como outros níveis de consciência da população em questão, por meio de depoimentos dos participantes, com informações pertinentes ao assunto investigado. Para Perovano (2016), a coleta de dados da pesquisa qualitativa é realizada diretamente no ambiente em que os atores vivem e participam, sendo as ações de pesquisa baseadas nas observações e vivências do pesquisador, sem uso de estatísticas ou qualquer outras formas de quantificações.

Quanto ao objetivo da pesquisa, a mesma tem caráter exploratório, que, junto com a verificação e a análise dos dados, busca garantir uma base adequada, podendo formular hipóteses para posteriores pesquisas. Conforme Cervo, Bervian e da Silva



(2007, p. 63), “[...] a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”. Quanto ao procedimento técnico do trabalho, trata-se de um estudo de caso, que, de acordo com Gil (2008, p. 57), “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”.

O presente trabalho foi realizado na empresa ProfiGen do Brasil, fundada em 1996 e dedicada, desde o início, à pesquisa, produção e comercialização de sementes de tabaco. A ProfiGen tem como objetivo principal ajudar os produtores e a indústria do tabaco mundial a obter os maiores rendimentos possíveis da agricultura, estando presente em todos os continentes, o que requer grande flexibilidade e adaptabilidade, tendo em vista os diferentes requisitos de cada país, e tem seus produtos vendidos para mais de 30 países, atendendo clientes das Américas, Europa, África e Ásia. Considerando a visão internacional da empresa, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com cinco entrevistados. Os participantes da pesquisa foram indicados pela empresa em questão por ocuparem posições de liderança global. Foram indicados cinco profissionais para realização de entrevistas, além da entrevista posterior com o *Controller*, sendo quatro entrevistas realizadas de fato. Um dos indicados não apresentou disponibilidade para participar do trabalho. Seguem, abaixo, os dados dos entrevistados, sendo quatro deles brasileiros e um estrangeiro:

- Entrevistado 1 (E1): Executivo de Vendas e Marketing, já possuía experiência na indústria fumageira e possui graduação e especialização na área em que atua.
- Entrevistado 2 (E2): Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento, possui graduação e MBA na área de atuação.
- Entrevistado 3 (E3): Gerente de Vendas e Desenvolvimento de Produto, já havia adquirido experiência internacional antes de ingressar na empresa, possui graduação na área de atuação.
- Entrevistado 4 (E4): Agrônomo Sênior, possui graduação na área de atuação e já havia trabalho em empresas do ramo agrícola.
- Entrevistado 5 (E5): *Controller*, possui graduação, especialização e mestrado na área de atuação e já possuía experiência em indústria fumageira.

No presente trabalho, foram utilizadas três técnicas de coleta de dados, sendo elas: entrevista com roteiro semiestruturado, instrumento quadro de dimensões e observação não participante. O roteiro de perguntas da entrevista realizado foi validado com dois especialistas da área. Sendo um professor doutor com experiência na condução de estudo acerca do tema *Global mindset* e o segundo especialista com experiência em desenvolvimento de lideranças em contextos multiculturais. A partir da análise da literatura e das contribuições dos experts foi possível propor três categorias de análise, de forma a facilitar o entendimento das questões, a saber: 1) preparação e desenvolvimento de habilidades e ajustes pessoais/profissionais para lidar com as diferentes culturas: está diretamente ligado ao capital intelectual global, tendo em vista as complexidades envolvidas e a necessidade de entendimento de múltiplas perspectivas; 2) diferenças culturais e suas características: se encaixa no capital psicológico global, pois além do conhecimento necessário para exercer a função, os líderes devem ter um lado psicológico preparado para lidar com as diferenças culturais; 3) liderança global e os obstáculos envolvidos: relacionado ao



capital social global, que trata principalmente dos relacionamentos internos e externos à organização.

O instrumento quadro de dimensões – que se ocupa em analisar os três capitais intelectuais: capital intelectual global; capital social global; capital psicológico global; que foram detalhados na revisão de literatura - foi replicado conforme o protocolo validado pela literatura de referência. A observação não participante consistiu na observação direta da rotina dos entrevistados. As entrevistas e o instrumento foram aplicados no período entre dezembro de 2017 e fevereiro de 2018.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente seção está estruturada em dois tópicos, sendo o primeiro tópico sobre os resultados do campo, as entrevistas realizadas com os sujeitos e as notas da observação não participante. O segundo tópico apresenta a aplicação do instrumento denominado quadro de dimensões.

### 4.1 Resultados do Campo

Os resultados das entrevistas foram agrupados em três tópicos, sendo eles: preparação e desenvolvimento de habilidades e ajustes pessoais/profissionais para lidar com as diferenças culturais; diferenças culturais e suas características; e liderança global em si e dos obstáculos que envolvem o processo, respectivamente.

Quando questionado sobre a preparação para lidar com as diferentes culturas, o entrevistado 1 disse que “a principal preparação foi o estudo de inglês e espanhol para possibilitar a comunicação”, além disso, complementou afirmando que realiza pesquisas relacionadas às características presentes na cultura, religião e modo de vida dos países a serem visitados. Os entrevistados 2 e 3 concordam que, nessas situações, “precisa falar menos e observar mais” E2 e “ouvir mais do que falar” E3, respectivamente. Esses comportamentos citados pelos entrevistados são percebidos no tipo de liderança carismática, pois demonstram a seus liderados empatia e preocupação em compreender o ambiente em que estão inseridos, visto que buscam avaliar de forma realista as limitações dos ambientes e de recursos disponíveis, conforme abordado por Menegon (2012) em seu estudo sobre os tipos de liderança.

Apesar do entrevistado 2 citar que não houve nenhuma preparação formal para lidar com as diferentes culturas, ele acredita que “a exposição frequente a essas culturas é que fazem com que se aprenda na prática” E2. Acrescentou, também, que acredita ser crucial seguir e respeitar os hábitos e a cultura de cada região. No depoimento do E2 fica clara a presença de características do capital psicológico global, conforme citado por Beechler e Javidan (2007), mostrando abertura e sensibilidade para outras culturas e uma atitude positiva frente às relações internacionais. Nota-se também que os colaboradores da empresa são expostos a um ambiente muito diversificado em termos culturais diariamente, seja por meio de contatos virtuais, viagens ou negociações com clientes ou fornecedores no exterior.

Quanto aos ajustes de desenvolvimento de habilidades, todos os entrevistados concordaram que, de alguma forma, foram necessários ajustes para atingir os seus





objetivos como líder global. O entrevistado 1 acredita que “o principal ajuste é o entendimento de que cada cultura tem seus pontos fortes e pontos fracos. Devemos estar abertos a observar, interagir e aprender com essas culturas” E1. Para ele, “O principal aprendizado é o entendimento de que cada povo e cultura tem sua dinâmica e os tempos de ação frente às diferentes situações é distinto” E1. Conforme Bateman e Snell (2012), a capacidade de perceber as necessidades e metas dos outros e ajustar apropriadamente a abordagem de liderança é uma das competências pessoais mais importantes, sendo parte da teoria de liderança dos traços. O desenvolvimento dessa competência é identificada na fala do entrevistado, pela sua preocupação e entendimento sobre as diferenças pessoais e culturais. Visto isso, percebe-se que a fala do entrevistado vai ao encontro ao que diz o autor sobre o tema.

O entrevistado 2 retomou a questão do domínio de idiomas, principalmente da língua inglesa, tendo em vista que, segundo o mesmo “é ela que te permite a comunicação com diferentes culturas” E2. O entrevistado 4 concordou e ainda acrescentou que “para trabalhar com diferentes culturas, você precisa ter boas habilidades de comunicação, pois você precisa interagir com as outras pessoas, o que melhora a sua habilidade também” E4. Para o entrevistado 3, “o desenvolvimento de habilidades de gestão, planejamento e línguas foram as mais importantes” E3. Todas essas características citadas pelos entrevistados são cruciais para uma boa gestão global e fazem parte do capital intelectual global, um dos componentes críticos do *global mindset*. Para Beechler e Javidan (2007), os líderes que apresentam capital intelectual têm forte perspicácia cultural, o que inclui o conhecimento das diferentes culturas bem como o conhecimento de diferentes idiomas.

Quando questionado sobre os ajustes pessoais e profissionais relacionados à estratégia da empresa, o entrevistado 1 falou que “a preparação antecipada focando nos objetivos específicos entre cliente e empresa na obtenção de soluções para os problemas” E1, sendo esta preparação principalmente técnica, “estudando os principais problemas em cada país e buscando encontrar dentro do nosso portfólio de produtos os melhores para cada situação” E1. No depoimento do E1 pode-se perceber que, além das outras habilidades e características citadas, um ponto muito importante para uma boa gestão global é o conhecimento técnico. É crucial que um líder entenda as complexidades e especificidades do ambiente em que atua.

Para o entrevistado 2 “um ajuste profissional importante específico da área do tabaco [...] é que é um mercado que não aceita produtos geneticamente modificados [...] é um requisito de mercado”. Tal informação está alinhada ao que diz Hitt (2007), quando se refere à teoria dos traços cita que um dos seis traços centrais importantes para a liderança é o conhecimento sobre o negócio, onde, por meio dele, os líderes tomam melhores decisões, antecipam futuros problemas e compreendem as implicações de suas ações.

No segundo tópico de questões, os entrevistados foram perguntados sobre as diferentes culturas e suas características, tendo como objetivo compreender mais sobre a diversidade e aspectos culturais presentes na rotina de trabalho dos líderes globais. Por meio das respostas percebe-se que os colaboradores da empresa são expostos a um ambiente muito diverso em termos culturais, pois a empresa trabalha com mais de 30 países, o que oportuniza aos colaboradores uma troca cultural muito rica, porém complexa, e saber gerenciar essa complexidade é essencial para uma liderança global de sucesso. Complementando ainda, Hofstede (2010) cita que é por



meio das diferenças culturais que se pode compreender alguns aspectos do trabalho global, onde os indivíduos tendem a pensar e a agir de diferentes formas, de acordo com as suas experiências anteriores.

Sobre os aspectos culturais relacionados à atuação profissional dos entrevistados, o 1 ressaltou “[...] A certeza que tenho é que não podemos ter preconceitos culturais para atuar nesta área” E1. Em relação à diversidade cultural na vida pessoal e familiar, o entrevistado 1 acredita ter aprendido e ainda estar aprendendo muito. O entrevistado 3 complementou “na minha família é rotina aprofundar conhecimentos sobre outros países e acompanhar o que acontece neles. Assim, minha função na empresa também serve para enriquecer a cultura da família, sendo um aspecto extremamente positivo para todos” E3.

As experiências vivenciadas e relatadas pelos entrevistados mostram que possuem uma capacidade de entendimento e ambientação com diferentes culturas e hábitos, o que, para Buechel (2014), são características comuns a gestores com um *global mindset*, já que sua real importância não está em fazer todas as coisas, mas sim, entender as complexidades e diferenças do ambiente global.

Quando perguntados sobre exemplos de aspectos culturais já vistos ou vivenciados, os entrevistados citaram alguns fatos interessantes, porém, a fala do entrevistado 1 foi a mais impactante:

O que mais me chamou a atenção nestes anos todos andando pelo mundo não são as diferenças culturais, mas sim as semelhanças, os valores. Pessoas com diferentes níveis de educação, [...] com acesso à tecnologia ou não, em qualquer parte do globo, têm muitas coisas, muitos valores em comum [...] desta forma, acredito que líderes globais têm sim que conhecer os aspectos culturais dos países em que atuam. Mas em momento algum podem esquecer os princípios básicos que regem a sociedade humana. Sem eles, todo conhecimento da diversidade cultural poderá ser inútil para construção e manutenção de relacionamento e dos negócios da empresa”. (E1.)

Nota-se que o entrevistado 1 possui conhecimento não somente técnico e de sua área de atuação, mas principalmente entende a importância de uma mentalidade global, o que vai de acordo com o que diz Rhinesmith (1996), citado por Morrison (2000), que as três maiores responsabilidades de um líder global são: estratégia e estrutura, cultura corporativa e pessoas.

Em relação aos obstáculos no processo de tornar-se um líder global, o entrevistado 2 citou “um dos principais obstáculos que encontrei e encontro é relacionado a pessoas, a natureza humana é complexa. Harmonizar comportamentos, hábitos, conhecimentos e anseios pessoais é difícil, estou sempre aprendendo mas sinto que tenho muito ainda a aprender” E2. O entrevistado 3 disse “nunca vivi em função de me tornar um líder. Acredito que minhas promoções aconteceram de forma gradativa e espontânea” E3. Ele acredita que atender às demandas da empresa e dos mercados com os quais tem contato, transcorreu como um processo natural de aprendizado.

Durante a realização das análises das entrevistas, foi identificada a necessidade de um melhor entendimento sobre o lado da empresa estudada em relação à



liderança global. Dessa forma, o *Controller* da empresa, que é responsável pelas áreas administrativas, incluindo a área de Recursos Humanos, foi consultado sobre a preparação e orientações a profissionais expatriados, líderes globais e até mesmo colaboradores com interação em nível mundial, e foi dito que a ProfiGen não tem funcionários expatriados. O que existe, na verdade, são funcionários que viajam e acabam por interagir com muitos países e culturas. Estas pessoas têm muitos anos de experiência no setor, bem como habilidade de interagir com diferentes culturas.

Ele lembrou, ainda, que “o setor do tabaco em geral trata-se de um negócio global, com empresas globais, onde a interação com pessoas de diferentes países é bastante comum” E5. Em relação a treinamentos e procedimentos, ele citou que não existe nada específico, tendo em vista que buscam trabalhar, ou contratar, quando necessário, pessoas com experiência no setor e com habilidade de interagir com múltiplas culturas. A busca da empresa por pessoas com experiência prévia e conhecimentos já estabelecidos corrobora o que diz Nielsen (2014) sobre os fatores facilitadores relevantes para o líder individual, em relação às competências que devem buscar ou desenvolver, como uma rede de contatos, experiências internacionais e conhecimentos de outros idiomas.

Ainda que não possua nenhum treinamento ou procedimento concreto, a empresa acredita que esta preparação é algo pertinente para os colaboradores e acrescenta que, no caso de língua estrangeira, o funcionário é incentivado a utilizar ou aprender o inglês, existindo inclusive uma política de incentivo ao aprendizado. Esta política estabelece que, quando utilizado para atividade fim na empresa, o funcionário pode receber reembolso parcial ou total de cursos de idiomas.

## 4.2 Resultados do Quadro de dimensões

Para complementar as entrevistas realizadas, foi aplicado um segundo método de coleta de dados, um instrumento chamado de quadro de dimensões, com o objetivo de validar os dados e informações coletadas nas entrevistas. As questões dessa sessão foram previamente elaboradas com base no questionário utilizado no projeto GLOBE e buscam analisar os três capitais intelectuais presentes no *global mindset*, de Beechler e Javidan (2007), sendo as 3 primeiras categorias referentes ao capital intelectual global, as categorias 4, 5 e 6 pertinentes ao capital social global e as categorias 7, 8 e 9 referentes ao capital psicológico global. Os entrevistados foram orientados a avaliar o grau de importância de cada uma das características apresentadas, considerando o que, para eles, é preciso para uma liderança global efetiva, utilizando uma escala *Likert* de 5 pontos, sendo 1 – menos importante – a 5 – mais importante.

As categorias 1, 2 e 3 estão relacionadas ao capital intelectual global, que, conforme Beechler e Javidan (2007), refere-se às capacidades intelectuais e cognitivas dos líderes globais. Os líderes com capital intelectual estão cientes dos competidores e das estratégias competitivas, bem como são indivíduos cognitivamente complexos e conseguem entender múltiplas perspectivas sobre como encaminhar oportunidades e desafios globais. Quando questionados sobre o conhecimento do negócio, dos concorrentes e da indústria global como um todo, todos os entrevistados concordaram que é uma característica muito importante para a liderança global, conforme foi citado pelos





entrevistados E1 e E2, na questão que trata de ajustes pessoais e profissionais ligados à estratégia da empresa, onde falaram sobre estudar os principais problemas e buscar soluções, bem como o conhecimento sobre o mercado de tabaco especificamente.

Os respondentes consideraram, ainda, muito importante a questão do conhecimento em diferentes idiomas, o que, segundo Beechler e Javidan (2007), é mais uma característica importante do capital intelectual, tendo em vista a forte perspicácia cultural, incluindo a autoconsciência cultural, compreensão das diferenças culturais e o conhecimento de outras línguas. O conhecimento de outros idiomas é um fator determinante tanto para a empresa quanto para o colaborador. Para Nielsen (2014), no lado organizacional proporciona a criação de maior espaço para o comportamento globalizado e, para os líderes e colaboradores, demonstra características como curiosidade e interesse em estabelecer contatos. O conhecimento de outros idiomas, conforme apontado nas entrevistas, também foi um fator decisivo para trilhar o caminho até onde os entrevistados chegaram – ou seja, posições de liderança com interações globais – o que, mais uma vez, reforça a importância deste conhecimento em uma carreira global.

Em relação às questões voltadas para o capital social global (4, 5 e 6), os respondentes apresentaram diferentes opiniões. Existem três tipos de capitais sociais: estrutural, relacional e cognitivo. Considerando os capitais sociais relacional e cognitivo, em cada questão dois entrevistados os consideraram como neutros, não dando alto nem baixo grau de importância. Sobre as interações com indivíduos da rede, através da manifestação de crenças e atitudes que inspiram confiança, os entrevistados 2 e 3 acreditam ser algo neutro, sem grande importância; porém, em suas entrevistas informaram ser algo muito significativo o relacionamento com outras culturas. Esta divergência pode se dar devido à uma possível falta de confiança dos entrevistados para com indivíduos de sua rede, tendo em vista que, segundo Beechler e Javidan (2007), “o capital relacional é a ‘capacidade’ que surge da prevalência da confiança em uma sociedade ou em certas partes dela”.

Entende-se, por meio disso, que para os entrevistados 2 e 3 o capital social estrutural faz mais sentido, pois é baseado na posição ocupada na rede e os contatos que o indivíduo tem que podem lhe fornecer acesso a informações ou a outros benefícios. Pessoas com altos níveis de capital social tendem a ocupar posições importantes com uma enorme rede de contatos, podendo utilizá-la quando lhes for conveniente.

O terceiro tópico aborda o capital psicológico global, e é o tópico com maior concordância de avaliação entre os entrevistados. Isso se deve pelo fato do capital psicológico estar enraizado no comportamento organizacional positivo presente nos entrevistados. Para Luthans e Youssef (2004), citados por Beechler e Javidan (2007), o capital psicológico global é definido como um conjunto de variáveis de estados, que podem ser desenvolvidas através de uma gestão proativa e de intervenção no local de trabalho.

Em relação à paixão pela diversidade, três entrevistados acreditam ser importante e um acredita ser muito importante ter gosto por aventuras globais e pelo aprendizado decorrente das experiências de vida. Líderes globais com essa característica transformam o desconhecido em algo interessante para buscar, ao invés de fugir desse “estado de medo”. Segundo Beechler e Javidan (2007), eles acabam criando uma forte paixão e disposição para conhecer e aprender mais sobre outras culturas



e diferentes pontos de vista. Este gosto pelo desconhecido está diretamente ligado ao *background* dos entrevistados, envolvendo todas as suas experiências anteriores e o ambiente onde foram criados e desenvolvidos, tendo em vista o que foi relatado nas entrevistas.

Percebe-se nos depoimentos dos entrevistados, quando abordada a questão de diferenças culturais, um lado de conexão emocional muito forte, sustentada pela afirmação do entrevistado 3 “o que mais me chamou a atenção nestes anos todos andando pelo mundo não são as diferenças culturais, mas sim as semelhanças, os valores” E3, bem como “[...] minha função na empresa também serve para enriquecer a cultura da família, sendo um aspecto extremamente positivo para todos” E3. A diversidade, então, é algo muito presente na vida profissional e pessoal destes entrevistados, o que reforça a presença do capital psicológico neste meio.

A boa vontade para trabalhar em diferentes horários e distância foi o tópico que todos os entrevistados consideraram ser muito importante para uma liderança global eficaz, que é uma característica de um perfil de líder com capital psicológico cosmopolitista. Esse perfil se refere a atributos psicológicos que permitem que um indivíduo tenha uma visão não etnocêntrica do mundo, conforme Levy *et al.* (2007), citado por Beechler e Javidan (2007). Ainda, segundo os autores, os líderes globais cosmopolitistas são abertos e sensíveis a outras culturas, demonstrando grande vontade de aprender mais sobre os outros e tem uma atitude positiva perante as relações e conflitos internacionais, também considerado como item muito importante para os respondentes.

Considerando as informações coletadas na entrevista e no instrumento, bem como o que foi apresentado na literatura, existe a necessidade de maior preparação e de uma orientação formal para formação e desenvolvimento de líderes globais, tendo em vista que atualmente a empresa busca profissionais já qualificados no mercado e, no futuro, isso pode vir a ser um desafio. Em um mercado onde está cada vez mais difícil encontrar profissionais com as características e atitudes desejadas, deve haver a preocupação em criar programas atrativos para retenção dos talentos que podem vir a assumir posições de liderança global.

Após analisar as informações levantadas nas entrevistas e na aplicação do instrumento, foi possível elaborar algumas sugestões para que a empresa possa facilitar o convívio dos colaboradores e líderes com diferentes culturas, tornando o seu processo de liderança global ainda mais eficaz, sugestões estas que serão abordadas na próxima seção.

## 5 SUGESTÕES DE MELHORIA

Feitas as considerações a respeito da análise dos resultados, pode-se observar que há certa divergência entre a literatura e a prática na empresa estudada. Muito embora os funcionários considerem suas experiências com diferentes culturas e idiomas algo significativo e positivo, nota-se que falta preparação e maior orientação por parte da empresa, tendo em vista que todos os entrevistados já estavam, de alguma forma, inseridos em ambientes globais, e por essa razão, nenhum deles teve maiores problemas ou empecilhos ao lidar com as diferenças culturais apresentadas na atuação global.



Visando criar um ambiente mais globalizado e auxiliar os futuros líderes globais, sugere-se criar um plano para preparação de colaboradores que lidam com diferentes culturas e idiomas, bem como um dossiê com informações sobre os diferentes países de contato profissional da empresa. Este plano deve conter informações básicas sobre como lidar com diferentes culturas, em relação a hábitos, valores, crenças, bem como características específicas de cada região; a empresa também deve disponibilizar cursos de idiomas, quando se fizer necessário; fornecer apoio psicológico caso o colaborador (ou a empresa) acredite que é necessária alguma intervenção ou ajuda. Como forma de auxiliar os colaboradores, a empresa também pode se utilizar de plataformas tecnológicas que proporcionam ambientes de aprendizado cultural.

Pode, ainda, ser providenciado um dossiê sobre os países de maior contato da empresa, fornecendo informações sobre o idioma em questão, dicas e orientações sobre como lidar com o país e cultura específicos, inclusive podendo ser abastecido com informações dos próprios colaboradores com vivências internacionais, pois, conforme citado pelo entrevistado 1, “o principal aprendizado é o entendimento de que cada povo e cultura tem sua dinâmica e os tempos de ação frente às diferentes situações é distinto” E1. Com isso, fica claro que a exposição ao ambiente global por si só pode proporcionar alguma preparação, porém, devido à enorme diversidade cultural existente nos diferentes países, é preciso entender e compreender as dinâmicas de cada cultura e situação de forma específica. Para colocar isso em prática, existem *softwares* e *websites* que podem auxiliar, como o “*Country Reports*”, que fornece informações diversas sobre os países e suas peculiaridades; e o “*Culture Crossing Guide*”, sendo este guia cultural pertencente à empresa *Culture Crossing*, que presta consultoria para atuação no mercado global. Outro fator que a empresa pode levar em consideração: a contratação de uma consultoria especializada em atuação de profissionais em nível global. Isto pode fornecer ainda mais subsídios para os líderes e colaboradores desenvolverem suas funções com sucesso.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar o desenvolvimento da liderança global dos gestores na empresa ProfiGen do Brasil, bem como suas características e motivações.

A coleta de dados, por meio de entrevista e instrumento, quadro de dimensões, teve como finalidade buscar informações sobre o perfil de liderança global presente na empresa, bem como analisar a forma pela qual essa liderança global se desenvolve, levando em consideração um tópico de suma relevância neste trabalho: o *global mindset* e os capitais psicológico, social e intelectual globais.

Após as análises da coleta de dados e levando em consideração os objetivos específicos estabelecidos para o trabalho foi possível perceber que os líderes globais da ProfiGen do Brasil apresentam características de *global mindset*. Ainda que a empresa não apresente uma preparação e formação específica para líderes globais, os mesmos conseguem desenvolver o *mindset* principalmente por meio de experiências anteriores e/ou atuais internacionais e da convivência com diferentes culturas e perspectivas, que faz parte da rotina das lideranças globais da empresa.



A empresa concorda com a relevância e importância de possuir profissionais preparados para uma atuação global, por isso foram detalhadas algumas sugestões visando a melhoria no processo de desenvolvimento do *global mindset* no ambiente organizacional. A experiência e conhecimento dos profissionais já preparados é de suma importância para esse processo, principalmente em se tratando do compartilhamento de informações e experiências prévias com os futuros líderes ou colaboradores com atuação global.

A realização do presente trabalho proporcionou aos autores um grande aprendizado, desde a pesquisa de literaturas acerca do tema, que pode ser considerada bastante limitada – principalmente na língua portuguesa –, tendo em vista que se trata de um assunto relativamente recente nas bibliografias, até a realização das entrevistas e aplicação do instrumento e posterior análise das informações. Foi possível estabelecer uma conexão com os entrevistados e entender um pouco mais sobre suas rotinas de trabalho local e global, bem como foi percebido que os mesmos se sentiram à vontade para compartilhar suas experiências pessoais e familiares.

Como sugestões de pesquisas futuras, o presente estudo pode ser realizado e colocado em prática também em outras empresas, de diferentes ramos e portes, desde que tenham algum tipo de atuação global. Ainda, podem ser realizadas pesquisas com organizações da mesma atividade fim, visando a comparação com o presente estudo.

Como limitações da pesquisa, considera-se o número de entrevistados, que foi limitado, porém atendeu grande parte dos líderes globais da empresa, tendo somente uma abstenção. Ainda, como não existe um protocolo ou programa formalizado de preparação dos líderes e colaboradores globais, alguns dados relevantes para a pesquisa não puderam ser coletados. Pelo fato de a empresa possuir um baixo índice de rotatividade, principalmente nas funções gerenciais, não foi possível entrevistar pessoas que não fazem mais parte da organização.

## REFERÊNCIAS

- BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- BEECHLER, S.; JAVIDAN, M. Leading with a Global Mindset. *In: Advances in International Management: the global mindset*. [s. l.]: Elsevier, 2007.
- BUECHEL, Bettina. **Developing a Global Mindset: The Five Keys to Success**. Insights@IMD, n. 32, 2014.
- COUNTRY REPORTS. Disponível em: <http://www.countryreports.org/>. Acesso em: 22 maio 2018.
- CULTURE CROSSING GUIDE. Disponível em: <http://guide.culturecrossing.net/index.php>. Acesso em: 22 maio 2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Cultivating global mindset. **Academy of Management Executive**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 116-126, 2002.



HENSON, Ramon. **The Challenges of Global Leadership: Successful Global Leadership**. New York: Palgrave Macmillan, 2016.

HITT, Michael. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HOFSTEDE, Geert. **Dimensions of national culture**. Geert Hofstede, 2010. Disponível em: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>. Acesso em: 23 set. 2017.

JOKINEN, Tiina. Global leadership competencies: a review and discussion. **Journal of European Industrial Training**, [s./], v. 29, n. 3, p. 199-216, 2005.

MENEGON, Leticia Fantinato (org.). **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MORRISON, Allen J. Developing a global leadership model. **Human Resource Management**, [s./], v. 39, n. 2 & 3, p. 117-131, Summer/Fall, 2000.

NIELSEN, Rikke Kristine. **Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC**. Doctoral School and Organisation and Management Studies, Copenhagen Business School, 2014.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2016.

SANTOS, V.; CANDELOORO, R. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006.



### MARKETING DIGITAL NA LOJA VIRTUAL CASA & DIVERSÃO

Natália Hinterholz  
Mirela Jeffman dos Santos

#### RESUMO

O *e-commerce* está em expansão e a cada dia conquista mais a aceitação dos consumidores em razão da praticidade e agilidade com que eles podem efetuar suas compras. Dessa forma, a concorrência entre as lojas *online* está acirrada, e por essa razão faz-se necessário uma estratégia de marketing digital bem desenvolvida, pois o site é mais do que o endereço virtual de uma loja, devendo mostrar aos usuários tudo o que a organização pode lhes agregar de valor (MORAIS, 2009). Por meio deste trabalho realizou-se um Plano de Marketing Digital para a empresa Casa & Diversão. O referencial teórico abordou os conceitos de *E-commerce*, Marketing Digital e Plano de Marketing Digital. A pesquisa de campo consistiu em um estudo de caso e englobou a condução de quatro entrevistas qualitativas, sendo duas com gestores e duas com colaboradores da organização, além de análise documental e observação participante. Os resultados do estudo demonstraram que a atual administração de marketing digital da empresa está em um estágio inicial de desenvolvimento. Nesse sentido, elaborou-se um plano com foco no crescimento da empresa no meio digital. O plano apresentou como objetivos: a retenção e fidelização de clientes, o aumento da base de clientes e o fortalecimento da marca no mercado. Para isso, foram sugeridas ações práticas de marketing digital para o desenvolvimento da organização e cumprimento dos objetivos até dezembro de 2019. Entre essas ações, destacam-se a postagem constante de conteúdo nas redes sociais, a criação de canal no Youtube e a utilização de SMS's para comunicação com o público.

**Palavras-chave:** *E-commerce*. Marketing Digital. Plano de Marketing Digital.

#### 1 INTRODUÇÃO

O comércio eletrônico é um tipo de negócio ou transação realizada através da internet, feito por meio de equipamento eletrônico. As lojas *online* estão em expansão e conquistando a aceitação dos consumidores em razão da praticidade e agilidade com que os mesmos podem efetuar suas compras. Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), em 2018 o *e-commerce* no Brasil cresceu 15% em relação a 2017, faturando R\$ 69 bilhões, além de gerar em torno de 718 mil empregos.





A organização que foi caso deste estudo pertence ao ramo de comércio eletrônico, com nome fantasia de Casa & Diversão, e iniciou as suas atividades em novembro de 2015 na cidade de Santa Cruz do Sul. Seu endereço eletrônico é <http://www.casaediversao.com.br/>. A empresa se constitui de dois sócios e oito colaboradores e comercializa em torno de 600 produtos, dos segmentos de casa, lazer, esportes, decoração, móveis, brinquedos, ferramentas, entre outros, os quais são comercializados através do próprio site e de outros *marketplaces*, como Mercado Livre, Americanas e Magazine Luiza.

Em razão do crescimento do ramo *e-commerce*, a concorrência está acirrada e há um número expressivo de novos negócios adentrando nesse mercado. Portanto, a concorrência da Casa & Diversão aumenta a cada dia e para se destacar frente a tantas empresas que estão apostando no *e-commerce*, faz-se necessário o desenvolvimento de uma estratégia competitiva de marketing digital.

Dessa forma, este trabalho teve por objetivo realizar um plano de marketing digital para Casa & Diversão. Para alcançar este propósito, realizou-se uma análise da atual administração de marketing digital da empresa e, na sequência, definiram-se objetivos de marketing digital adequados às suas necessidades e foram propostas ações digitais para o crescimento da organização no mercado.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, abordam-se os assuntos referentes ao *E-commerce*, Marketing Digital e Plano de Marketing Digital.

### 2.1 *E-commerce*

O *e-commerce* não é apenas comprar e vender usando a internet, mas inclui também as atividades de pré-venda e pós-venda. *E-commerce* é “toda troca de informações mediada eletronicamente entre uma organização e as partes externas que nela tenham interesse (seus stakeholders)” (CHAFFEY, 2014, p.7). 21,5% das transações do comércio eletrônico são realizadas via *tablets* e *smartphones*, seguindo dados de Datt e Gomes (2017).

### 2.2 Marketing Digital

As palavras marketing digital, publicidade *online*, marketing pela internet, e outros termos compostos por essas palavras, nada mais são do que utilizar efetivamente a Internet como ferramenta de marketing, envolvendo áreas como a da publicidade, comunicação, propaganda e todas as outras estratégias e conceitos conhecidos da Administração de Marketing (TORRES, 2009).

O marketing digital inclui a web marketing de uma maneira mais direcionada, em razão de os consumidores estarem interagindo mais com o uso de novas tecnologias, como celulares, internet e mídias sociais, fenômeno que aumenta o mercado digital, inexistente antes das tecnologias disponíveis atualmente. Por esse motivo, os



consumidores estão cada vez mais informados, sendo mais difícil de conquistá-los e fidelizá-los (FERREIRA JUNIOR; AZEVEDO, 2015). “O digital potencializa o alcance do marketing tanto para o bem quanto para o mal, e acrescenta valor ao marketing bem feito, enriquecendo-o” (GABRIEL, 2010, p.106).

### 2.2.1 Os 8 P's

Conforme Vaz (2011), os 8 Ps são a base do marketing digital. É um processo que não se finaliza, que inicia no consumidor e termina no consumidor, como o próprio número 8, representando a empresa que está em aprendizado contínuo.

Dessa forma, a empresa aprenderá sobre seu mercado e melhorará a cada nova ação, sendo que o marketing está cada vez mais tecnológico. Portanto, a metodologia dos 8 Ps faz com que a empresa mantenha foco no que deve ser feito, e as ferramentas utilizadas para isso podem ser quaisquer desde que sirvam às definições de estratégia digital da organização, seja Twitter, seja Facebook, ou outra, pois estas mudam a todo momento (VAZ, 2011). A seguir serão apresentados os 8 Ps, conforme descritos por Vaz (2011):

- **Primeiro P: Pesquisa** – Em primeiro lugar, deve-se saber para quem a empresa quer comunicar a sua marca e seus produtos ou serviços. Será nesse P que a organização estudará como o público-alvo pesquisa o negócio no Google para descobrir qual a palavra-chave que a empresa deverá se apropriar para ficar em primeiro lugar na busca do Google e ganhar mercado.
- **Segundo P: Planejamento** – Neste P se faz a elaboração de um documento de todo o projeto, que constará a explicação minuciosa do que será feito em cada um dos outros Ps. Esse documento é o “Planejamento de Marketing Digital”, e deve conter a análise dos concorrentes e as rotinas de inteligência competitiva que a equipe desenvolverá no dia a dia.
- **Terceiro P: Produção** – Envolve basicamente programação, abrangendo os “acessórios” que um site deve ter. O site deve ter uma estrutura otimizada para o Google, a usabilidade da estrutura deve estar de acordo com o que o usuário considera como um site bom para se navegar, deve atrair consumidores, retê-los pelo maior tempo possível, induzi-los a deixarem pelo menos o e-mail, persuadi-los a se tornarem clientes e fazer com que visitem o site e comprem mais vezes.
- **Quarto P: Publicação** – O 4º P se refere ao conteúdo que a empresa deve disponibilizar para o mercado e para o consumidor com o objetivo de que ele fale da empresa e recomende-a para os outros, seja por envio de e-mail ou por meio de redes sociais. Os consumidores querem ver publicações que digam respeito a eles, não à empresa, e também querem se relacionar com a marca.
- **Quinto P: Promoção** – A estratégia de transformar o consumidor em veículo é uma das mais eficazes que se têm em termos de resultados finais de venda e construção da marca. A comunicação por parte da organização deve ser relevante para que os consumidores a propaguem naturalmente entre eles, e é essa interação entre o 5º P (Promoção) e o 6º P (Propagação), que é a essência do marketing boca a boca. Portanto, a promoção do 5º P não é qualquer promoção, mas algo voltado à propagação.





- **Sexto P: Propagação** – Será neste P que a marca ganhará reputação por meio da comunicação pessoa a pessoa, chegando ao mercado e atingindo de forma muito mais barata, lucrativa, eficiente e confiável os consumidores. A opinião de outros internautas ou dos amigos conta na hora da compra, podendo pesquisar a idoneidade de uma empresa em poucos cliques no Google ou no Reclame Aqui, e em razão disso deve-se estar bem falado nesses ambientes.
- **Sétimo P: Personalização** – Navegação personalizada tem sido cada dia mais utilizada. Por isso que a personalização gera relacionamento com o cliente e a propaganda geralmente não. Portanto, pode ser facilitada através da utilização de e-mail marketing, de sazonalidades como Natal, férias e dia dos pais, e agora poderá aproveitar sazonalidades personalizadas como aniversário de casamento, nascimento do primeiro filho, entre outros, pois se construiu um relacionamento com o consumidor.
- **Oitavo P: Precisão** – Para fazer as vendas crescerem e a empresa alcançar suas metas, é preciso mensurar todos os resultados das ações para saber o que deu certo e o que não deu. Neste P, precisar-se-á mais do que tecnologia, precisar-se-á uma análise humana.

Conclui-se que esses Ps são focados no consumidor e não em produtos, pois “o consumidor não quer saber da empresa, ele quer saber de si próprio” (VAZ, 2011, p. 322).

### 2.3 Plano de Marketing Digital

Para que seja possível realizar ações efetivas de marketing digital, é indicado que os gestores trabalhem com um roteiro de referência que inclua o planejamento nos níveis estratégico, tático e operacional. Essa referência deve ser flexível e centrada no consumidor e no seu comportamento (TORRES, 2009). Para organizações menores, o plano de e-marketing não necessita ser extenso, bastando um resumo que defina claramente os objetivos e diretrizes das estratégias, mostrando como a presença digital irá contribuir para os processos de vendas e publicidade (CHAFFEY, 2014).

Uma das estratégias citadas por Torres (2009) é o Marketing nas Mídias Sociais, podendo a empresa ter uma visibilidade boa ou ruim, pois nesse caso não há muita escolha, ou a organização utiliza-se dessa estratégia de marketing ou fica alheia ao que estão falando sobre seu negócio. Outra estratégia citada é o E-mail Marketing, que de acordo com Gabriel (2010) proporciona o início de um relacionamento para compras futuras, pois a maioria dos visitantes de um site sai sem comprar nada em sua primeira visita.

A estratégia de Marketing de Conteúdo também merece atenção. Conforme Morais (2009), a organização deve usar seu site para explicar sobre os produtos que comercializa, formas de uso, videoaulas, locais de compra, histórico da empresa, incluir vídeos, em busca de explorar mais o site e torná-lo mais atraente para os consumidores. Chaffey (2014) argumenta que é necessário criar conteúdo atraente para a web, telefones móveis e mídia tradicional, explorando os diversos locais nos quais os clientes gostam de consumir conteúdo, como “um blog, através de feeds de



notícias, através do Facebook, através do Twitter ou do Youtube e outras opções de vídeo” (CHAFFEY, 2014, p. 297).

E uma das mais atuais é a estratégia de *Mobile Marketing*, sendo o *Short Message Service* (SMS) uma das maneiras que pode ser utilizada. Telles (2009) argumenta que 94% dos SMSs recebidos pelos consumidores são lidos, apresentando um potencial enorme desse canal para a comunicação e o marketing. Morais (2009, p. 236) ainda lembra que:

As campanhas mobile são 100% mensuráveis, têm penetração de 100% na base e não são intrusivas, afinal, quem deu o número da linha à empresa foi o próprio dono; a partir do momento que eu entro em um site X e dou o número do meu celular, significa que quero receber mensagens sobre essa marca.

Dessa forma, conclui-se que não há um modelo único de plano de marketing digital, devendo este adaptar-se aos consumidores e também ao mercado com o qual a empresa interage. O importante é ao menos ter um plano definido, mesmo que simples, para que a organização saiba quais são seus objetivos e quais as estratégias que irá usar para alcançar as vendas desejadas.

### 3 MÉTODO

A presente pesquisa possui natureza qualitativa e caráter exploratório, pois teve como foco o desenvolvimento de um plano de marketing digital para a empresa Casa & Diversão.

A abordagem de campo envolveu um estudo de caso por meio de três fontes de evidência. A primeira foi a realização de quatro entrevistas (com os dois gestores de Casa & Diversão, com o colaborador recém-contratado da área de marketing e com uma das colaboradoras da área de atendimento de *e-commerce*). A segunda foi a observação participante realizada por uma das autoras diretamente na empresa e a terceira fonte foi a análise de documentos.

As entrevistas foram semiestruturadas, apoiadas em um roteiro de perguntas pré-estabelecido para sua aplicação, que permitiu ao entrevistador acrescentar ou descartar alguma questão ou informação, conforme julgasse pertinente. Essa prática foi fundamentada nas recomendações de Gil (2009). Nesta etapa, foram utilizados dois roteiros de entrevistas em razão dos diferentes cargos ocupados pelos entrevistados na empresa, sendo um deles aplicado aos dois sócios e ao colaborador da área de marketing e o outro aplicado à colaboradora de atendimento de *e-commerce*. As perguntas tiveram como objetivos: diagnóstico da atual Administração de Marketing Digital e definição de objetivos para o Plano de Marketing Digital. O uso do gravador durante as entrevistas foi autorizado pelos entrevistados previamente.

A observação participante foi realizada de maneira informal por meio de visitas à empresa e dos relatos dos administradores, no período de abril de 2017 a dezembro de 2018.

Os documentos analisados neste trabalho foram as estatísticas de vendas, os relatórios dos sócios, os formulários e tabelas utilizados pela empresa, registros



internos, o site da Casa & Diversão, site e perfis nas redes sociais dos concorrentes, o site do Mercado Livre e os canais *online* nos quais se comercializam os produtos. O período considerado para análise desses documentos foi de julho de 2017 a julho de 2018, totalizando um ano.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na pesquisa bibliográfica apresentada neste trabalho, nas entrevistas realizadas, na observação participante e nos documentos considerados, procedeu-se a análise dos resultados com o intuito de retratar como é a atual administração de marketing digital da Casa & Diversão, definir metas e objetivos de marketing digitais adequados às suas necessidades e de sugerir aos gestores ações de marketing digital para o desenvolvimento da organização.

### 4.1 Diagnóstico da atual Administração de Marketing Digital

Na realização das entrevistas, foi questionado aos entrevistados sobre como eles avaliam a atual Administração de Marketing Digital da empresa, e dentre as respostas pôde-se observar que os gestores acreditam que ainda há muito a melhorar, pois recentemente foi contratado um funcionário para essa área, visando progredir nesse aspecto. Os outros colaboradores responderam mais positivamente, argumentando que já percebem resultados no site.

Os entrevistados também foram questionados referente ao marketing boca a boca. Solicitou-se para que expressassem o quanto acreditam que este tipo de marketing contribui para a imagem da empresa. Todas as respostas seguiram a mesma linha, de que é muito importante para a organização, e que por isso deve-se focar na qualidade do atendimento ao cliente e na solução de problemas, o que deve acontecer o mais rápido possível.

Os relatos expostos vão ao encontro do que Vaz (2011) menciona ao se referir ao Sexto P – Propagação, porque é através da comunicação viral (boca a boca) feita pelos consumidores que a marca chegará ao mercado. Além disso, o autor afirma que a idoneidade da empresa no Reclame Aqui deve ser boa, o que foi observado nos resultados deste estudo, pois a empresa Casa & Diversão não registra reclamações no site.

A questão referente ao site de Casa & Diversão foi unânime. Todos os entrevistados avaliaram que o site está satisfatório e com boa apresentação, e que evoluiu muito recentemente. Um dos entrevistados informou que desde a contratação do auxiliar de marketing, as visitas ao site cresceram, pois esse funcionário ajudou na criação de um Blog para Casa & Diversão, o qual está dando resultados em questões de divulgação, e também atualizou o Facebook e o Instagram. Porém, dois dos entrevistados acreditam que ainda possa melhorar, e um deles afirmou que a plataforma que proveu o site (XTech<sup>1</sup>) ainda deixa a desejar quanto ao carrinho de compras.

1 Plataforma de *e-commerce*, que proporciona centenas de recursos para uma loja virtual.



Dessa forma, os relatos condizem com as citações do autor Vaz (2011) no terceiro P, o qual argumenta que o site deve ser visto pelo usuário como agradável para navegar, possibilitando atrair mais consumidores, retê-los pelo maior tempo possível, induzi-los a deixarem pelo menos o e-mail, persuadi-los a se tornarem clientes e fazer com que visitem o site e comprem mais vezes. O desenvolvimento da Newsletter é facilitado quando os clientes da organização acessam o site e registram seus e-mails para receber conteúdos sobre a empresa.

Os entrevistados têm ciência de que o relacionamento com os clientes pelas mídias sociais precisa ser melhorado. Recentemente criou-se um blog, no qual são postados conteúdos de interesse do cliente, por exemplo, “5 esportes e brincadeiras para fazer em família e se divertir muito” e que conforme o internauta for lendo, pode clicar em links que o direcionam para o site Casa & Diversão, como por exemplo, link para a compra de mesa de ping-pong ou pebolim. Essa foi uma das mídias utilizadas pela empresa e que têm apresentado resultados satisfatórios quanto aos acessos e divulgação do site.

Já referente a outras mídias, como o Facebook e o Instagram, os entrevistados comentaram que ainda há pouca atualização e que por enquanto não é dada a devida atenção. Por meio da análise direta ao site da empresa, constatou-se que não consta o link para acesso ao Instagram ou ao Blog, aparecendo apenas o do Facebook.

Esses relatos dos entrevistados contrastam com as recomendações de Torres (2009), que afirma que o marketing nas mídias sociais pode proporcionar uma visibilidade boa ou ruim, e, se a empresa utiliza pouco essas mídias, como o Facebook e o Instagram, abre margem para produzir informações espontâneas sobre o negócio e os produtos, mesmo que a organização não queira isso. Assim, não há muita escolha, ou as mídias sociais fazem parte da estratégia de marketing, ou a organização fica alheia ao que irão falar, mesmo que a empresa precise estar sempre interagindo com essa mídia e demande tempo. Esse é um ponto a ser melhor explorado por Casa & Diversão.

Já a criação do Blog pela empresa como uma forma de se relacionar com os consumidores nas mídias sociais vai ao encontro do que Vaz (2011) afirma no 4º P, de que os consumidores querem ver publicações que dizem respeito a eles, uma vez que um simples anúncio não constrói um relacionamento com o público. Na entrevista realizada com os profissionais do *e-commerce*, também foi questionada a frequência que novos conteúdos e promoções são postados, podendo-se perceber que a publicação de conteúdos nas redes sociais não são frequentes e que referente às promoções, não são mais postadas.

A empresa também iniciou o uso do e-mail marketing, o qual é enviado aos usuários que assinam a Newsletter. Quando o cliente abre o e-mail e sinaliza interesse por determinado assunto, envia-se outro e-mail com determinados produtos daquele conteúdo. O que foi percebido na realização da entrevista é que essa ferramenta ainda está sendo planejada, tendo margem para melhorias. Portanto, a escolha do uso do e-mail marketing pela organização condiz com o que Gabriel (2010) apresenta, pois é um modo de iniciar um relacionamento para compras futuras com os consumidores.

Dessa forma, para a organização obter resultados satisfatórios, devem-se observar as demandas demonstradas pelos clientes. Portanto, através das entrevistas constatou-se que as maiores demandas dos clientes da Casa & Diversão são alguns equívocos nos anúncios, ou a falta de informações sobre os produtos, além de alguns



deles relatarem que no site Mercado Livre não aparece o valor do frete.

Diante desta análise, foi possível realizar o diagnóstico da atual Administração de Marketing Digital da organização, identificando-se as suas forças e fraquezas, que são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Forças e Fraquezas da atual Administração de Marketing Digital**

Forças	Fraquezas
- Recente contratação de profissional na área de marketing;	- Marketing está em fase embrionária, recentemente iniciado;
- Aumento no número de acessos e vendas através do site;	- Plataforma que proveu o site deixa a desejar no carrinho de compras;
- Marketing está se tornando mais profissional;	- Relacionamento pouco intenso com o cliente pelas mídias sociais (Facebook e Instagram);
- Qualidade no atendimento ao cliente;	- Publicações ocasionais de conteúdo. Nenhuma publicação de promoções;
- Evolução do site de Casa & Diversão;	- E-mail marketing em fase inicial;
- Criação do blog.	- Erros nos anúncios e/ou poucas informações sobre os produtos.

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.2 Ações de melhoria para o Marketing Digital

Diante das informações recebidas durante a realização das entrevistas, as ações de melhoria para o Marketing Digital da empresa Casa & Diversão propostas pelos colaboradores englobam desde a utilização de remarketing, a melhoria no e-mail marketing, ao maior foco nos anúncios e à utilização de mais ferramentas digitais. Entretanto, os entrevistados concordam que recentemente foi realizado o investimento em Marketing, e que para melhorar essa área, é necessário aumentar o investimento, o que não é possível no momento.

Portanto, as opiniões de como a empresa poderia melhorar o seu *E-marketing* estabelecem-se na mesma linha, e os gestores acreditam que é necessário aumentar o investimento. A colaboradora ponderou que melhorar os anúncios seria uma forma de melhorar o Marketing Digital da empresa, pois ainda há anúncios com equívocos de descrição ou com poucas informações.

Percebeu-se, contudo, que, de acordo com Moraes (2009), uma forma de melhorar o Marketing Digital da empresa seria a utilização do marketing de conteúdo, através da explicação dos produtos e formas de uso através de videoaulas no site ou nas mídias sociais, o que seria interessante para tornar o site mais atraente e também para atrair os consumidores.

Referente ao uso de ferramentas digitais que a empresa poderia utilizar para melhorar a comunicação com o seu cliente, o profissional de marketing acredita que poderiam utilizar o remarketing, mas que, como foi já exposto, no momento os investimentos estão sendo alocados em outras estratégias de marketing. A colaboradora do atendimento de *e-commerce* considera interessante o desenvolvimento de um aplicativo para Casa & Diversão, o que levaria a uma aproximação maior com os





clientes e facilitaria o acesso pelos usuários.

O argumento da colaboradora em relação ao desenvolvimento de um aplicativo ajusta-se ao que Datt e Gomes (2017) citam referente ao número de compras realizadas via *tablets* e *smartphones*, o que se torna realmente uma oportunidade para Casa & Diversão. Como o desenvolvimento de um aplicativo é um investimento alto neste momento para a organização, pode-se utilizar de SMS, conforme indicado por Telles (2009) e Morais (2009), observado que esse canal possui um potencial enorme e que uma campanha *mobile* é 100% mensurável e não intrusiva.

Portanto, como sugestões de melhorias obtidas através da realização das entrevistas, além das já abordadas, está a contratação de uma pessoa especializada em marketing de relacionamento, e a resolução do problema no Mercado Livre na questão do preço do frete.

### 4.3 Plano de Marketing Digital

O Plano de Marketing Digital é composto por blocos, desde a apresentação da empresa, a análise do mercado, o planejamento e até o desenho do funil de vendas. Como modelo de estrutura do plano, utilizou-se o *layout* disponibilizado pelo Conexorama.com (conexorama.com) em seu site.

Os objetivos do Plano de Marketing Digital foram definidos com base nos resultados esperados pelos gestores e colaboradores da empresa. Nesse sentido, os entrevistados foram unânimes em citar o fortalecimento da marca Casa & Diversão, com a intenção de torná-la mais conhecida e de diminuir a dependência dos *marketplaces*, o que foi ao encontro do pensamento de Ferreira Junior e Azevedo (2015), ao citarem que, atualmente, os usuários estão cada vez mais informados, sendo mais difícil de fidelizá-los, sendo a marca um personagem importante desse processo. Os gestores também manifestaram que almejam continuar crescendo em ritmo acelerado e ser o maior *e-commerce* do Rio Grande do Sul.

O prazo definido para o atingimento dos objetivos do Plano de Marketing Digital foi dezembro de 2019, recomendando-se que as estratégias sejam postas em prática a partir de janeiro de 2019.

Dessa forma, o Plano de Marketing Digital para Casa & Diversão iniciou com a apresentação da empresa, descrição dos produtos/soluções oferecidos (atender clientes que buscam artigos tanto para a sua casa, como para o seu lazer) e indicação dos desafios de crescimento (consolidar sua marca, visando tornar-se o maior *e-commerce* do Rio Grande do Sul). Logo após, foram definidas as metas e as palavras-chaves que são importantes para que a organização fique bem posicionada nos mecanismos de busca, resultando nos seguintes propósitos previstos no Plano:

A retenção e fidelização de clientes, através do índice de intenção de recompra de 40%;

Aumento da base de clientes, através do crescimento de 40% no número de seguidores no Instagram, aproximando-se a 3.600 seguidores; e de 40% no número de curtidas no Facebook, aproximando-se a 600 curtidas;

Fortalecimento da marca, através do incremento de 20% de vendas através do site.

As palavras-chaves definidas foram: artigos para casa, lazer, camping,



brinquedos, ferramentas, diversão, cervejeiras, mesas de jogos, caixas de som.

O Plano de Marketing Digital proposto para a empresa Casa & Diversão é apresentado de forma esquemática e simplificada no Quadro 2.

Por meio da análise de mercado realizada com base nas redes sociais, identificaram-se os principais concorrentes da organização em estudo: Estrela 10, Madeira Madeira e Shopzoom. A definição dos concorrentes foi desafiadora em razão de existir empresas que concorrem apenas em determinados segmentos, por exemplo, o de ferramentas. Portanto, esses três são os que mais concorrem com Casa & Diversão em número de produtos.

No quesito SEO<sup>2</sup>, o qual é um conjunto de técnicas para a otimização de sites e páginas de web, que visa alcançar bons rankings de descoberta pelos usuários, foi utilizado o Website Grader ([website.grader.com](http://website.grader.com)) para a realização dos comparativos e a descoberta de como cada concorrente e a empresa em estudo estão sendo avaliados na internet. O desempenho da Casa & Diversão no site da Website Grader foi 25, sendo o máximo para qualquer site, 30. Para a composição da pontuação, são avaliados quatro quesitos: "títulos de página", "cabeçalhos", "mapa do site" e "metadescrição". A Casa & Diversão foi bem avaliada nos três primeiros critérios, deixando a desejar em SEO, somente na "metadescrição", que de acordo com Website Grader, não deve conter mais de 300 caracteres e deve ser relevante para a página. Este é um ponto a ser revisto pela empresa.

Na próxima etapa, definiram-se as estratégias e a rotina de Marketing Digital a serem adotadas pela Casa & Diversão para atingir as suas metas. Iniciou-se pelas Redes Sociais, definindo-se de quais irá participar e a rotina de postagens. Portanto serão utilizados Facebook, Instagram, Youtube e o Blog. No Facebook as postagens deverão ser realizadas de 2 em 2 dias, e no blog e no Instagram de 3 em 3 dias, indo ao encontro do que Vaz (2011) apresenta no Quarto P - Publicação. No Youtube uma postagem por semana com vídeos explicativos é suficiente.

**Quadro 2 – Resumo do Plano de Marketing Digital**

(continua)

Plano de Marketing Digital				
<b>Objetivos:</b>				
- Retenção e fidelização de clientes;				
- Aumento da base de clientes;				
- Fortalecimento da marca.				
<b>Acompanhamento de mercado:</b>				
<b>Concorrentes:</b>	<b>Casa &amp; Diversão</b>	<b>Estrela 10</b>	<b>Madeira Madeira</b>	<b>Shopzoom</b>
<b>Instagram:</b>	2.616 seguidores	1.423 seguidores	73.200 seguidores	Não possui
<b>Facebook:</b>	434 likes	51.193 likes	1.015.135 likes	437 likes
<b>SEO:</b>	Score 25 no Website Grader	Score 30 no Website Grader	Score 15 no Website Grader	Score 25 no Website Grader

2 Search Engine Optimization (Otimização para mecanismos de busca).



**Quadro 2 – Resumo do Plano de Marketing Digital**

(conclusão)

<b>Plano de Marketing Digital</b>	
<b>Presença digital (definições):</b>	
<p><b>Redes Sociais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Postagens no Face de dois em dois dias;</li> <li>-Não utilizará Twitter;</li> <li>-Aumentar frequência de postagens no Insta, a cada três dias (sorteios, divulgação, promoções);</li> <li>-Criar conta no Youtube, para publicação de vídeos explicativos.</li> </ul> <p><b>Geração de Lead e Relacionamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alinhar times de vendas, mkt e atendimento ao cliente para saberem o que é lead;</li> <li>-E-mails newsletter uma vez na semana (com conteúdos publicados no blog);</li> <li>-E-mail marketing com conteúdos e sorteios;</li> <li>-E-mails de promoções sazonais (Natal, férias, dia das crianças e dia dos pais) um mês antes da data.</li> </ul>	<p><b>Marketing de Conteúdo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Acréscitar link do Insta e Blog no site;</li> <li>-Postagens a cada três dias no Blog;</li> <li>-Conteúdo criado pelo auxiliar de mkt e pela empresa terceirizada de mkt;</li> <li>-Editor do blog será empresa terceirizada. Face e Insta será o auxiliar de mkt.</li> </ul> <p><b>Ferramentas e Investimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Investir em e-mail marketing, Face, Insta, Blog e Youtube;</li> <li>-Publicação nas Redes Sociais e Youtube (introduzir a utilização do Youtube);</li> <li>-Criação de vídeos explicativos dos produtos mais interessantes e mais complexos;</li> <li>-Coleta através de e-mail e Newsletter do número de celular dos clientes. Envio de SMS's.</li> </ul>
<b>Funil de Vendas:</b>	
Passo 1	Primeiramente, o visitante decide acompanhar a empresa através das Redes Sociais ou assinando a Newsletter no site;
Passo 2	Esse visitante que deixou seu contato está interessado em receber mais informações, portanto receberá e-mails e será convidado para assistir os vídeos no Youtube;
Passo 3	Ao acessar o e-mail ou o Youtube, o cliente demonstrou que tem um “problema”;
Passo 4	Será enviado SMS ou novo e-mail convidando o visitante a conhecer o site da empresa e “solicitar um atendimento”, caso ache necessário;
Passo 5	Caso o cliente busque atendimento será repassado à equipe do atendimento ao cliente;
WIN!	Momento em que o inicial visitante se torna cliente, realizando o fechamento da compra.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em Marketing de Conteúdo, foram estipuladas algumas correções que devem ser realizadas no site, como o acréscimo de link para acesso ao Instagram e ao Blog, junto com o do Facebook, além de como será a rotina de atualização do Blog e os responsáveis pela edição do mesmo, sugerindo-se uma média de três postagens por semana no Blog com conteúdo específico às personas que foram definidas. O conteúdo será criado pelo auxiliar de marketing e pela empresa terceirizada de marketing. O editor do Blog é a empresa terceirizada, mas o responsável pelo Facebook e Instagram será o auxiliar de marketing.





Na continuidade da rotina de Marketing Digital, definiu-se a Geração de Lead e Relacionamento e as Ferramentas e Investimentos. Inicialmente, deve-se entender que leads, de acordo com o site Marketing de conteúdo (marketingdeconteudo.com), é um termo usado em marketing, para descrever uma pessoa que possui interesse em algum produto ou serviço da empresa. Portanto, geração de leads é o processo pelo qual a empresa irá adquirir informações e o registro de cadastro de potenciais clientes. Os colaboradores devem estar cientes desse conceito.

Dessa forma, como a empresa já possui a Newsletter, que é a porta de entrada para o e-mail marketing, definiu-se a rotina de disparo de e-mails para os potenciais clientes e como serão divulgados os produtos da empresa, por exemplo, o envio de e-mail com antecedência de um mês contendo as promoções sazonais. Essa estratégia ajusta-se ao que Vaz (2011) argumenta no Sétimo P, de que devem ser aproveitadas sazonalidades para a construção de relacionamento com o consumidor.

Em Ferramentas e Investimentos, descreveram-se as ferramentas e os meios nos quais devem ser investidos seu tempo e recursos, tendo como estratégias a introdução de um Canal no Youtube para a publicação de vídeos explicativos dos produtos mais interessantes e mais complexos comercializados pela empresa, com a intenção de atrair os consumidores e chamar a atenção, além de tirar grande parte das dúvidas que os mesmos possam vir a ter, evitando o demasiado número de perguntas nas Redes Sociais, consentindo à ideia que Morais (2009) trouxe de incluir videoaulas ou vídeos ao site.

Essa é uma ferramenta de baixo custo, já que os vídeos podem ser gravados com *smartphones* e podem ser publicados no Canal sem custo. Além dessa estratégia, também se pode iniciar a utilização de envio de SMS's para os usuários que fornecerem o número de celular através do Newsletter que é exposto no site para o fornecimento do e-mail, já que quem forneceu é quem tem interesse em receber promoções e informações da empresa, conforme Telles (2009) explicita.

Em seguida, definiu-se como Automação de Marketing a continuidade de publicações no Blog e nas Redes Sociais conforme se estabeleceu na rotina das estratégias de marketing, fazendo com que de forma indireta se ofereçam os produtos, ensinando sobre algum tema do mercado. Essa ideia vai ao encontro do argumento de Chaffey (2014) de que é necessário criar conteúdo atraente para a web.

Após isso, construiu-se o funil de vendas do *e-commerce* em estudo. O funil de vendas, de acordo com Conexorama.com (conexorama.com), é um processo que consiste em acompanhar os usuários desde o momento em que têm um primeiro contato com a empresa, até o fechamento do negócio, podendo variar a quantidade de etapas de empresa para empresa. Portanto, para Casa & Diversão foram definidos cinco passos com o intuito de tornar o visitante cliente da marca.

E assim concluiu-se o Plano de Marketing Digital para Casa & Diversão, o qual foi elaborado de maneira prática e com uma apresentação interativa e criativa. Recomenda-se que as estratégias apresentadas sejam colocadas em prática pela organização para que se alcance as metas definidas para a área de marketing e que possibilite à empresa tornar-se o maior *e-commerce* do Rio Grande do Sul no futuro.



## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo o desenvolvimento de um Plano de Marketing Digital para o *e-commerce* Casa & Diversão. Inicialmente realizou-se um diagnóstico da atual administração de marketing digital da empresa, identificando-se suas forças e fraquezas. Em seguida, definiu-se, junto aos gestores e colaboradores, os objetivos prioritários da empresa no curto prazo, que nortearam o plano proposto. Por fim, foram sugeridas ações específicas para o dia a dia da empresa que viabilizem o alcance dos objetivos. O plano foi desenvolvido de uma maneira prática, sucinta e visualmente atraente para facilitar a sua execução.

Nesse sentido, o estudo colaborou com a empresa Casa & Diversão ao oferecer uma análise do mercado e dos seus concorrentes, possibilitando a identificação de diferenciais e de pontos a ser aprimorados, bem como a visualização da posição competitiva da empresa perante os principais concorrentes no meio digital. Essa análise ofereceu suporte para que a empresa direcione as suas estratégias com vistas a construir maior vantagem competitiva.

A partir da elaboração do Plano de Marketing Digital, foi possível demonstrar aos gestores as prioridades da empresa no momento atual, a partir das quais foram definidos os objetivos e as ações práticas que irão proporcionar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes e melhor atendimento às expectativas de seus consumidores. Espera-se, com este plano, que a empresa retenha seus clientes, aumente o número de novos consumidores e fortaleça a marca Casa & Diversão no meio digital para diminuir a dependência dos *marketplaces*.

Para um futuro estudo recomenda-se realizar uma pesquisa sobre a Gestão de Estoques, já que a organização está crescendo e cada vez mais necessita de novas táticas para armazenar toda sua matéria-prima, uma vez que o espaço físico é limitado e o atual pavilhão utilizado já está praticamente com sua capacidade ocupada. Sugere-se também um estudo sobre liderança e inovação na organização, visto que é a primeira empresa fundada por ambos os gestores, podendo aperfeiçoá-los nesses quesitos. Além de também ser interessante um estudo sobre a viabilidade de contratação de novos funcionários, como um profissional específico para o monitoramento de concorrentes. Esses são pontos importantes e cruciais para o crescimento da empresa e que oferecerão resultados positivos.

## REFERÊNCIAS

ABComm, Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. Apresenta informações gerais sobre *e-commerce*. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/e-commerce-brasileiro-espera-faturar-r-599-bilhoes-em-2017/>. Acesso em: 24 set. 2018.

CHAFFEY, Dave. **Gestão de e-business e e-commerce**: estratégia, implementação e prática. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CONEXORAMA. **Plano de Marketing Digital**: o que é, como definir e exemplo de plano. Disponível em: <http://conexorama.com/plano-de-marketing-digital-o-que-e-como-definir-e-exemplo-de-planejamento/>. Acesso em: 29 ago. 2018.



DATT, Felipe; GOMES, Thomaz. Os craques do e-commerce. **Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios** (PEGN). São Paulo: Globo S.A., set. 2017 – Mensal.

FERREIRA JUNIOR, Achiles Batista; AZEVEDO, Ney Queiroz de. **Marketing digital: uma análise do mercado 3.0**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novate Editora, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MARKETING DE CONTEÚDO. **Geração de leads: o guia para iniciantes**. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/geracao-de-leads/>. Acesso em: 12 set. 2018.

MORAIS, Felipe. **Planejamento estratégico digital: a importância de planejar a comunicação da marca no ambiente digital**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

TELLES, André. **Geração digital: como planejar o seu marketing para a geração que pesquisa no Google, se relaciona no Orkut, manda mensagem pelo celular, opina em blogs, se comunica pelo MSN e assiste a vídeos no YouTube**. São Paulo: Landscape, 2009.

TORRES, Claudio. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8 Ps do marketing digital: o seu guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2011.

WEBSITE GRADER. **Qual a força do seu site?** Disponível em: <https://website.grader.com/>. Acesso em: 06 set. 2018.



### PLANO DE NEGÓCIOS DA ASSOCIAÇÃO DE AUXÍLIO AOS NECESSITADOS ACASA DE AMOR

*Paula Vitoria Lima Rieger<sup>1</sup>  
Leonardo Gustavo Schneider<sup>2</sup>*

#### RESUMO

No Brasil, em 2010, existiam 290,7 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos. Estas organizações estão inseridas no terceiro setor e, por isso, possuem finalidade social. Este trabalho apresenta o plano de negócios da Associação de Auxílio aos Necessitados Acasa de Amor (AANACA), que tem como intuito embasar a criação de uma instituição bem estruturada administrativamente. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva a partir das técnicas de pesquisas bibliográficas e de estudos de caso. Já a coleta de dados ocorreu por meio da observação. O desenvolvimento deste estudo permitiu verificar que assim como as empresas tradicionais, as fundações privadas e associações sem fins lucrativos também devem planejar corretamente sua estrutura administrativa. As organizações sem fins lucrativos são fundamentais para a sociedade e ao utilizarem ferramentas como o plano de negócios, se tornarão ainda mais alicerçadas administrativamente, o que impactará diretamente as atividades desenvolvidas e a vida das pessoas atendidas.

Palavras-chave: Plano de negócios. OSCIP. ONG. Terceito Setor.

#### 1 INTRODUÇÃO

Segundo o IBGE (2012), em 2010 existiam 290,7 mil Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil. A designação correta para estas instituições seria Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), ao contrário da expressão comumente utilizada, ou seja, Organização Não Governamental (ONG). Para ser considerada OSCIP é necessário que sua finalidade seja pública, sem fins lucrativos e que esteja inserida no terceiro setor. A região Sul é detentora do terceiro lugar em número de instituições e o Rio Grande do Sul é o estado da região que mais possui organizações do tipo.

1 Bacharela em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

2 Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, professor no curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.



Assim como as empresas que visam essencialmente ao lucro, as OSCIPs também devem organizar a sua gestão. Para isso, podem contar com o auxílio de um plano de negócios que se caracteriza como um documento que apresenta os objetivos a serem cumpridos e as etapas que devem ser realizadas para que as metas sejam alcançadas. A estruturação correta do plano de negócios reduz os riscos e incertezas. As informações acerca do plano de negócios para empresas tradicionais são bastante vastas. As adaptações para organizações do terceiro setor, no entanto, são escassas, exigindo assim que os métodos tradicionais sejam adaptados às necessidades de uma OSC.

O plano de negócios da Acasa de Amor busca estruturar uma organização sem fins lucrativos que seja capaz de proporcionar condições dignas para a população que mora nas ruas de Santa Cruz do Sul – RS e visa servir de referência conceitual e prática para a finalidade de assistência social e defesa de direitos. Este artigo divide-se em três partes: a primeira com a revisão de literatura, abordando os conceitos do terceiro setor, do plano de negócios e das áreas da administração. A segunda, descrevendo o método de pesquisa para este trabalho e a terceira parte, aplicando e adaptando – quando necessário – o arcabouço conceitual para elaboração do plano de negócios da Acasa de Amor.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção é dividida em duas partes. A primeira aborda o terceiro setor e seus dados estatísticos para a compreensão do enquadramento econômico das OSCs no Brasil. A segunda e a última abordam o plano de negócios e as quatro áreas principais da organização: finanças, gestão de pessoas, marketing e serviços.

### 2.1 Terceiro setor

O terceiro setor é uma combinação do primeiro e do segundo setor, ou seja, o poder público e as empresas privadas, o que significa dizer que são instituições privadas, mas que não visam ao lucro. As ONGs buscam suprir os déficits deixados pelo Estado e que não são atendidos pelas empresas privadas. Este setor é importantíssimo para a sociedade e deve receber incentivos, pois é capaz de melhorar a vida de muitas pessoas (FERREIRA, 2015).

As organizações do terceiro setor são orientadas pela Lei nº 10.406/02 e enquadradas juridicamente sob a forma de associação. As associações são pessoas jurídicas de direito privado que: não visam fins econômicos, se formaram pela reunião de pessoas com um objetivo comum e que não desejam dividir os resultados financeiros entre elas. Os lucros das associações devem ser reinvestidos nos seus objetivos estatutários (OAB SP, 2011).

Através da legislação brasileira é possível enquadrar as associações em dois modelos: Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – amparada pela Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, e as Organizações Sociais – descritas na Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. Além disso, garante a participação do governo com recursos monetários através das Organizações de Parcerias entre a administração



pública e as organizações da sociedade civil – regidas na Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014.

Para que uma instituição seja qualificada como OSCIP é necessário estar em funcionamento há mais de três anos e promover a assistência social, a cultura, a defesa do patrimônio histórico e artístico e outros. As OSCIPs devem ter os seguintes documentos: estatuto, ata de eleição da diretoria, balanço patrimonial e DRE, declaração de isenção de IR e inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes (LEI Nº 9.790 DE 23 DE MARÇO DE 1999).

Para que uma associação seja qualificada como OS é necessário que suas atividades estejam voltadas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde. As OSs devem possuir os seguintes documentos: registro da formação, comprovação da natureza social e atuação, comprovação da aplicação dos excedentes, estatuto e relatórios financeiros e contábeis (LEI Nº 9.637 DE 15 DE MAIO DE 1998).

Por fim, para que uma OSCIP ou OS firme parceria com o poder público é necessário promover a participação social, a solidariedade, a cooperação e o respeito, o desenvolvimento local, regional e nacional, a diversidade cultural e a educação, a defesa dos direitos humanos e outros. A parceria exige os seguintes documentos: termo de colaboração ou fomento, acordo de cooperação, certidão de regularidade fiscal, previdenciária e tributária, estatuto e ata de eleição da diretoria (LEI Nº 13.019 DE 31 DE JULHO DE 2014).

## 2.2 Plano de negócios

O plano de negócios é o documento utilizado no planejamento de uma organização e tem como premissa básica apresentar a instituição para fornecedores, investidores, colaboradores, clientes e outros. Pode-se dizer que o plano de negócios é um *checklist*<sup>3</sup> do que deve ser feito e pode ser elaborado para qualquer organização, independentemente do seu porte ou idade (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

Este documento pode atender a cinco objetivos das empresas: testar a viabilidade do negócio, orientar a criação da estratégia, atrair recursos financeiros, transmitir credibilidade e desenvolver a equipe de gestão. A decisão de qual objetivo atender deve estar ligada ao estágio em que a empresa se encontra. Entretanto, as empresas em estágio inicial devem elaborar um bom plano de negócio, visto que precisam atender todos os objetivos (DORNELAS, 2011).

O modelo do plano de negócios não possui um padrão único, visto que o importante é atender as necessidades da instituição. De forma sucinta, existem três modelos principais: completo, resumido e operacional. O modelo completo tem como objetivo principal a busca por recurso financeiro e seu tamanho varia entre vinte e quarenta páginas. O modelo resumido busca apresentar informações para um público específico e seu tamanho varia entre dez e quinze páginas. O modelo operacional é usado de forma interna nas empresas e seu tamanho varia conforme a necessidade (SEBRAE, 2013).

3 *Checklist*, palavra em inglês, que significa lista de verificações (nota da autora).





### 2.2.1 Finanças

As finanças recebem grande importância em todas as organizações, pois a sua gestão, de uma forma geral, está atrelada ao crescimento da organização. As finanças estão intimamente ligadas às tomadas de decisões e ao sucesso da instituição. Através do planejamento financeiro, é possível estabelecer as formas pelas quais as metas financeiras serão alcançadas. Os planejamentos financeiros devem realizar a previsão de venda, constituir as demonstrações, verificar as necessidades dos ativos, verificar as necessidades de financiamento, verificar as variáveis de fechamento e apresentar o atual cenário econômico da organização (ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, 2010).

Os investimentos são todos os gastos que a instituição realiza e que trazem benefícios para a organização. Estão divididos em quatro tipos: ampliação da organização, modernização e reposição dos ativos, arrecadação ou aquisição e aplicação em outros serviços. Para realizar um investimento, é necessário atravessar quatro etapas: identificar as oportunidades de investimentos, avaliar a situação econômica financeira, aprovar e implementar o investimento. Estas etapas buscam garantir que o investimento torne-se satisfatório (SOBRAL; PECCI, 2008).

Os custos são a expressão monetária que envolvem a realização da produção ou prestação do serviço. Infelizmente, os custos não recebem a devida importância nas organizações, o que resulta na ineficiência das tomadas de decisões financeiras. Além dos custos, as instituições devem compreender os tributos que devem pagar. Nos casos das associações, a tributação varia conforme a atuação e o nível de governo (BERTÓ; BEULKE, 2011).

Acerca das finanças das ONGs, a captação de recurso é o aspecto mais relevante. As formas de captação são variadas, tais como, financiamentos coletivos *online*<sup>4</sup>, doações através de notas fiscais, campanhas de doações, patrocínios, doadores individuais, eventos, participação em editais de empresas privadas, parcerias com o poder públicos e outros (OLIVEIRA, 2017).

Com base na legislação, os demonstrativos contábeis fundamentais para as OSCIP são: fluxo de caixa, DRE e balanço patrimonial. O fluxo de caixa nada mais é que a diferença das entradas e das saídas monetárias. Já o DRE é um relatório que apresenta a situação da empresa em um dado período. O balanço patrimonial é como um retrato do atual momento da organização (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2010).

### 2.2.2 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas deve ser um aspecto central da instituição, visto que é responsável por gerir todo o capital humano. Somado a isso, esta área é responsável por disseminar a cultura da organização, uma vez que deve conhecer todos os processos internos e formas de funcionamento da empresa. Através da gestão de pessoas ocorre o recrutamento, ou seja, o processo de localizar possíveis colaboradores para a instituição. Após realizado o recrutamento, é o momento de

4 *Online*, palavra em inglês, que significa conectado à internet (nota da autora).



selecionar. A seleção é um filtro que permite localizar as pessoas qualificadas para desempenhar a atividade (CHIAVENATO, 2010).

Os colaboradores selecionados devem ser treinados e desenvolvidos. O treinamento é um processo educacional de curto prazo e busca alavancar o desempenho do indivíduo. O desenvolvimento pode ocorrer de duas formas: pessoal e organizacional. O desenvolvimento pessoal é um processo de longo prazo que orienta as competências do colaborador, ampliando sua capacidade individual. Já o desenvolvimento organizacional tem sua base no desenvolvimento pessoal, mas buscar melhorar os valores, as crenças, os comportamentos e atitudes em prol da organização (CHIAVENATO, 2010).

### 2.2.3 Marketing social

O marketing social é a adaptação do marketing tradicional e tem a função de influenciar as pessoas a adotarem comportamentos que desenvolvam o bem-estar de um público específico. O mix de marketing social contempla 8 P's: preço, praça, produto, promoção, público, parceria, política e pagamento. O produto é o comportamento o qual a instituição deseja que a pessoa adote. O preço está ligado ao tempo e esforço que a pessoa precisa dedicar e pode estar atrelado ao custo emocional. A praça é o local onde são expostas as questões da instituição para que o público seja alcançado (SINA; SOUZA, 1999).

Na promoção é preciso focar nas emoções e motivações das pessoas, a fim de atingir seus comportamentos. O público pode ser interno ou externo, pois são aqueles que de alguma forma se envolvem com a instituição. A parceria é estabelecida com pessoas e organizações que compartilham a mesma visão para que assim se agreguem benefícios. A política é a legislação que deve ser considerada e a situação legal em que a instituição está inserida. Por fim, o pagamento são as fontes de recursos externos, ou seja, a captação de recursos (SINA; SOUZA, 1999).

### 2.2.4 Serviços

O ponto principal dos serviços é a sua intangibilidade e o consumo simultâneo, ou seja, não pode ser tocado, mas é aproveitado no momento em que está sendo realizado. Os serviços exigem a participação do cliente no processo, a simultaneidade, mercadorias percebíveis, a intangibilidade e a heterogeneidade. A qualidade em serviços é o grau em que as expectativas foram atendidas e permeia cinco dimensões: a confiabilidade, a responsabilidade, a segurança, a empatia e os aspectos tangíveis (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

O processo de serviços é o conjunto de atividades que resulta em um produto específico para um determinado mercado. A necessidade de alterar os processos é considerada uma atividade complexa para as empresas, pois em muitos casos é necessário desfazer-se de alguns produtos ou serviços, pessoas e equipamentos, por exemplo. A forma mais simples de documentar os processos é através de fluxogramas. O fluxograma é uma forma fácil de compreender a totalidade da experiência do serviço. Além disso, os fluxogramas permitem entender todas as etapas do processo,



bem como se todas estão sendo cumpridas com a qualidade necessária para que o cliente se sinta satisfeito (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

As definições metodológicas deste estudo partem da necessidade de compreender quais os aspectos necessários para a elaboração de um plano de negócios para uma OSCIP. Para isso utilizou-se a pesquisa qualitativa que não visa formular hipóteses e, sim, busca desenvolver e refinar os conceitos existentes em seu processo de pesquisa. Também se realizou uma pesquisa descritiva própria das ciências humanas e sociais, que tem por objetivo observar, registrar e analisar fenômenos (GIBBS, 2009).

Para este estudo, dois tipos de técnicas de pesquisa foram aplicadas: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica nada mais é que a busca de conceitos em fontes já existentes. Já o estudo de caso é uma forma de pesquisa amplamente difundida nas ciências sociais e baseia-se em um estudo profundo, permitindo um amplo e detalhado conhecimento (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Com base na pesquisa descritiva fez-se necessário, em um primeiro momento, a busca pelos conceitos acerca do tema estudado em materiais já desenvolvidos, tais como livros, artigos e outros. No decorrer da busca dos conceitos necessários foi preciso adaptar as informações, uma vez que a maioria do material disponível se refere às organizações que visam essencialmente o lucro. Após verificado e adequado todo o conteúdo necessário, iniciou-se a aplicação dos conceitos sob as necessidades da Acasa de Amor.

O plano de marketing foi elaborado com base nos 8 Ps do mix de marketing social e sofreram algumas alterações para que pudessem contemplar o objetivo principal de atingir as emoções das pessoas, ao contrário de criar uma necessidade como no marketing tradicional. A área financeira recebeu maior amplitude devido à necessidade de adequar os orçamentos e os demonstrativos contábeis à situação inicial da Acasa de Amor. A busca por informação de valores durou em torno de quinze dias no segundo semestre de 2018 e, após, teve início a elaboração dos demonstrativos contábeis.

### 4 PLANO DE NEGÓCIOS DA ACASA DE AMOR

O plano de negócios da Acasa de Amor está dividido em cinco partes. A primeira relata a organização através do seu posicionamento por meio da intenção estratégica e marca. A segunda aborda o RH com sua estrutura funcional e método de trabalho. A terceira relata o plano de marketing contemplando os 8 Ps. A quarta descreve o processo de serviço da instituição e a quinta aborda as finanças com base nos demonstrativos contábeis exigidos pela legislação.



#### 4.1 Descrição da organização

A Acasa de Amor é uma organização sem fins lucrativos que se constituirá até 2020 e que atenderá pessoas em situação de vulnerabilidade que residem em Santa Cruz do Sul – RS. A instituição está em fase de desenvolvimento e por isso ainda não possui endereço fixo. A AANACA é enquadrada juridicamente sob a forma de associação, conforme descreve a Lei nº 10.406/02, sendo constituída dessa forma pela razão de ser pessoa jurídica de direito privado, sem fins econômicos ou lucrativos, que se estabelece por pessoas que não possuem interesse financeiro.

Figura 1 - Logo da Acasa de Amor



Fonte: elaborado pela autora (2018)

A instituição atenderá sob o nome fantasia de Acasa de Amor. A palavra “Acasa” é a junção das iniciais das seguintes palavras: agradecimento, confissão, arrependimento, súplicas e aproximação. Além disso, a palavra faz referência à comunhão que somente o ambiente familiar é capaz de proporcionar. Por conseguinte, segue a palavra “Amor” que busca transmitir todo o respeito, compaixão e atenção com que serão recebidos os indivíduos atendidos através dos serviços oferecidos. O logo foi elaborado com base em três elementos principais: a linha que simboliza a casa, os quadrados que formam o caminho, e o coração. Cada elemento está baseado em um versículo bíblico que aborda a hospitalidade, o caminho e o amor. O *slogan*<sup>5</sup> foi definido como “um lugar para recomeçar” já que a instituição acredita que a passagem de cada interno será o ponto inicial de uma nova fase, pois receberão todo o atendimento necessário para reestruturarem os aspectos emocional, físico, psicológico e espiritual, gerando assim novas expectativas de futuro. Além disso, após supridas as necessidades iniciais, serão reinseridos no mercado profissional, oportunizando a inclusão social (FIGURA 1).

#### 4.2 Recursos humanos

A estrutura funcional descreve a forma com que as atividades da instituição serão agrupadas, ou seja, com base nas áreas determinadas, as decisões acerca da organização serão tomadas, a fim de evitar decisões incorretas e buscando sempre solucionar da melhor maneira os problemas. As decisões de cunho geral

5 *Slogan*, palavra em inglês, que remete a uma frase de fácil memorização (nota da autora).



da instituição sempre serão debatidas e definidas nas reuniões da diretoria geral. As demais, ou seja, as que dizem respeito apenas a um dos departamentos, poderão ser tomadas pelo diretor responsável. A estrutura funcional será formada por quatro áreas específicas e de responsabilidade administrativa do seu diretor. As áreas são as seguintes: administrativo/recursos humanos, finanças, marketing e social/serviços.

No topo do organograma está o presidente que irá representar a Acasa de Amor perante todas as esferas da sociedade. Após, encontra-se a direção geral, que é a concentração de todos os diretores da instituição. Entre a presidência e a direção geral está a secretaria, visto que a mesma irá atender a todos os cargos de gestão. Sob a responsabilidade da direção geral está o conselho fiscal que será responsável por verificar a veracidade das contas.

Da direção geral derivam os diretores de forma individual com sua respectiva função. O diretor de marketing e o diretor de finanças, em um primeiro momento, desempenham as tarefas sem apoio direto de outros colaboradores. Sob a responsabilidade do diretor de RH e administrativo estão os voluntários, tendo em vista que a figura do diretor de RH deve selecionar e orientar os voluntários e quaisquer mais colaboradores futuros. Inicialmente o diretor social e de serviços será o que mais terá cargos sob sua responsabilidade, sendo eles, os psicólogos, o nutricionista, o assistente social e os médicos – estes últimos terão sob sua responsabilidade os enfermeiros. As decisões na Acasa de Amor inicialmente ocorrerão no sentido de cima para baixo, no entanto, tanto a direção quanto a presidência estarão abertos às sugestões.

O recrutamento na Acasa de Amor ocorrerá inicialmente apenas de forma externa, ou seja, a instituição buscará fora da organização profissionais e voluntários para atender às demandas dos serviços oferecidos. Com base nos orçamentos limitados, o processo de recrutamento primeiramente será realizado nas redes sociais e no site. Após recrutados, os inscritos para os serviços passarão por filtro para que seja possível avaliar suas habilidades e principalmente a estrutura emocional para que possam lidar com as mais variadas situações apresentadas pelos assistidos. Cada recrutado deve encaminhar seu currículo para que o diretor de RH e administrativo os conheça melhor. Depois de verificados os possíveis voluntários, serão realizadas entrevistas para avaliar melhor o perfil e as principais intenções.

Com base no público da instituição – que na maioria dos casos apresenta desestrutura emocional, psicológica e física –, cada voluntário ou colaborador deve participar da integração com a organização, ou seja, o primeiro treinamento, em que obterá contato com a realidade e os princípios da instituição e com a conduta necessária para desempenhar as atividades cotidianas. Posteriormente os voluntários e colaboradores receberão os treinamentos necessários específicos das suas funções.

### 4.3 Plano de marketing

O produto está intimamente ligado ao objetivo social da instituição e consiste em proporcionar ao assistido sua recuperação emocional, psicológica, física, espiritual e social. Para isto, a instituição oferece alimentação, higiene, atendimento médico e psicológico, encaminhamento para clínicas de recuperação e inserção no mercado profissional.





O preço está ligado à estrutura física e ao custo fixo para manter a estrutura necessária para acolhimento dos moradores de rua. Além disso, o preço também exige a mão de obra voluntária e parceiros que irão contribuir para a recuperação dos assistidos. Para suprir todos os custos fixos da instituição que está em constante funcionamento, também são aceitas doações de alimentos, materiais de higiene e limpeza, roupas, móveis e utensílios domésticos. Outro ponto importante que deve ser considerado no preço é o investimento de tempo para aprimorar a maturidade emocional necessária para lidar com os mais diversos tipos de situações de vulnerabilidade dos assistidos que precisam de apoio para sua recuperação.

A praça será em um local estratégico da cidade de Santa Cruz do Sul – RS, que seja de fácil acesso para todos aqueles que necessitarem de ajuda. O local será identificado através de uma fachada com a marca “Acasa de Amor” para que assim seja facilmente reconhecida por todos os assistidos, voluntários e parceiros. A instituição estará presente também através das redes sociais como o Facebook e do *website*. A entidade realizará o atendimento ao público de segunda a sexta, das 08h30min às 18h00min.

A promoção ocorrerá através de eventos estratégicos com o propósito de divulgar a intenção social da instituição. Os principais eventos a serem realizados ocorrerão fora da instituição, ou seja, nos locais públicos do município, pois estes são os locais onde mais se concentram os atendidos pela organização. No início serão desenvolvidos dois eventos principais: o guarda roupa solidário, que será fixado nos pontos de maior circulação, e a entrega de refeições aos moradores de rua. Além disso, a instituição promoverá ações específicas em datas comemorativas, - como, por exemplo, ano novo, páscoa, natal e outras - para aproximar o público da organização.

O público alvo da Acasa de Amor são homens e mulheres, com idade entre 18 e 55 anos, que residem nas ruas de Santa Cruz do Sul – RS, ou seja, pessoas que estão vivendo em situação de extrema vulnerabilidade social e que necessitam de apoio para ajustarem seus comportamentos, possibilitando, assim, a mudança de futuro. A organização busca parcerias com empresas que valorizam o propósito social da instituição. As empresas podem ser de todos os portes, quais sejam, instituições financeiras, universidades, indústrias de produção de bens, clínicas de recuperações e instituições de cunho religioso, a fim de arrecadar doações e obter trabalhos voluntários.

A política refere-se ao enquadramento jurídico da Acasa de Amor, que será formalizada como associação conforme descreve a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, a partir do artigo 53 ao artigo 61. Após formalizada como associação, a organização buscará firmar parceria com o poder público, conforme garante a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Com base na parceria firmada, a instituição poderá receber recursos de todas as esferas da administração pública. A Acasa de Amor trabalhará para ser caracterizada como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). O reconhecimento como OSCIP só pode ser adquirido após três anos de funcionamento, conforme a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999.

O pagamento ou arrecadação de recursos da instituição advirão dos recursos das parcerias com o poder público, das doações de 2% do lucro operacional das empresas que declaram seus rendimentos com base no lucro real, dos bens móveis considerados irrecuperáveis, bens apreendidos, abandonados ou disponíveis que são





administrados pela Secretaria da Receita Federal. Ainda, contar-se-á com doações de pessoas físicas e empresas privadas regidas pelo simples nacional ou pelo lucro presumido.

Além disso, haverá a participação em editais de empresas privadas que se disponibilizam a financiar atividades sociais, os eventos que permitiram a venda de ingressos e outros produtos, os financiamentos coletivos *online* quando houver a necessidade de adquirir bens de maiores valores. A instituição também manterá campanhas de doações periódicas e realizará o cadastro no programa Nota Fiscal Gaúcha. A Acasa de Amor desenvolverá o programa de patrocínio, ou seja, tanto uma pessoa física quanto jurídica pode “adotar” o assistido da instituição, auxiliando com todos os custos que envolvem a pessoa.

#### 4.4 Serviços

O processo da Acasa de Amor inicia no momento em que o assistido é acolhido na organização. Após ser recebido, o assistido é direcionado para a secretária da instituição, que deve realizar o cadastro. Posteriormente ao cadastro serão entregues ao morador de rua roupas limpas e em perfeitas condições de uso, bem como o seu *kit* de higiene.

Com as roupas e o *kit* em mãos, o interno será encaminhado à área de higiene que contará com chuveiros e espaço para que se realizem os procedimentos necessários, sendo, em seguida, encaminhados para a alimentação. A instituição ofertará café, almoço e janta. No entanto, independentemente da hora que o interno for recebido, alguma refeição será oferecida. Os internos que estiverem devidamente higienizados e alimentados serão encaminhados para a enfermaria para que seja realizada a triagem e, posteriormente, liberados para pernoite em outra organização parceira.

Após a triagem, o assistido é encaminhado ao atendimento médico para verificar possíveis enfermidades, machucados e tratamentos a serem realizados. Caso a medicação necessária esteja disponível na instituição, o interno será encaminhado para ser medicado. Após, o psicólogo deve realizar o atendimento para disponibilizar uma avaliação psicológica apresentando a situação emocional, possíveis traumas e aspectos a serem trabalhados. Concluída a avaliação, o assistido deve realizar o tratamento. Após a avaliação posterior ao tratamento, se verificado que o assistido demonstra recuperação suficiente, o mesmo será encaminhado ao RH Social da Acasa de Amor.

No RH Social serão verificadas possíveis vagas em aberto nas empresas parceiras para que seja viável combinar a vaga com o perfil do assistido. Assim que a vaga combinar com o perfil, iniciar-se-á o processo de encaminhamento do interno para a empresa. Caso seja contratado, o processo da Acasa de Amor chega ao seu final, sendo a recolocação profissional e social do assistido o principal objetivo da instituição. Entretanto, se a empresa não finalizar a contratação, o interno retorna ao processo de encaminhamento para o RH Social até que se obtenha êxito na etapa.



## 4.5 Finanças

Para que as atividades da Acasa de Amor iniciem é necessário a aquisição do imobilizado que complementar as tarefas a serem desenvolvidas. Sendo necessário investir R\$ 6.936,93 (seis mil, novecentos e trinta e seis reais e noventa e três centavos) em itens de informática e R\$ 21.031,05 (vinte um mil, trinta e um reais e cinco centavos) em móveis e utensílios, ou seja, um total de R\$ 27.967,98 (vinte e sete mil, novecentos e sessenta e sete reais e noventa e oito centavos) em imobilizado.

Com relação às despesas de funcionamento, pode-se dizer que é um processo custoso de ser identificado, visto que inicialmente não é possível precisar a quantidade de moradores de rua que procurarão a organização. A instituição, no princípio, restringirá a quantidade de refeições servidas a vinte por dia, isso porque a Acasa de Amor quer evitar o desperdício de alimentos e considera-se que, no início, os moradores de rua poderão apresentar restrição quanto à ONG. Com isso, acredita-se que no primeiro ano os custos estarão na média de R\$ 8.000,00 (oito mil reais) mensais, o que resulta em quase R\$ 100.000,00 (cem mil reais) ao ano.

O capital total da Acasa de Amor compreende o valor total de R\$ 27.967,98 (vinte e sete mil, novecentos e sessenta e sete reais e noventa e oito centavos). Este valor deriva do valor investido pelos diretores para a abertura da empresa mais o valor do capital de terceiros, ou seja, do financiamento que a instituição buscou realizar. O valor a ser financiado refere-se a 60% do capital total, ou seja, R\$ 16.780,78 (dezesesseis mil, setecentos e oitenta reais e setenta e oito centavos). Já a quantia de R\$ 11.187,20 (onze mil, cento e oitenta e sete reais e vinte centavos) é o valor investido pelo presidente e por cada diretor.

A projeção do fluxo de caixa no primeiro mês apresenta saldo zero, porque a instituição apenas obteve de entrada o capital social e o empréstimo que foram suficientes para quitar o imobilizado da organização. Nos próximos onze meses, o saldo de caixa será positivo, no entanto, apresentou bastante oscilações chegando o menor saldo de R\$ 49,84 (quarenta e nove reais e oitenta e quatro centavos) no mês de novembro. O DRE demonstra que as doações recebidas no decorrer do primeiro ano não serão suficientes para cobrir as despesas operacionais anuais. Dessa forma, o resultado líquido do exercício apresenta-se negativo, no valor de R\$ 9.060,14 (nove mil, sessenta reais e quatorze centavos). É importante destacar que este resultado não leva em consideração o capital próprio investido no valor de R\$ 11.187,20 (onze mil, cento e oitenta e sete reais e vinte centavos) que seria suficiente para cobrir o resultado negativo do DRE.

O balanço patrimonial, por sua vez, apresenta o mesmo valor para ativo e passivo, sendo o valor de R\$ 26.715,63 (vinte e seis, setecentos e quinze reais e sessenta e três centavos). Ao indicar o mesmo valor para ativo e passivo, a instituição comprova a integridade do demonstrativo contábil, o que é essencial para os processos públicos dos quais a organização deseja participar. O balanço tem como função principal confrontar os ativos com as fontes de financiamento da entidade, que no caso, são o capital próprio e o financiamento.

Para verificar a viabilidade financeira da Acasa de Amor é preciso compreender que o resultado negativo do DRE não é suficiente para inviabilizar a entidade, o que se deve ao fato de o DRE buscar discriminar qual a quantidade do produto a ser comercializada, verificando se esta será suficiente para que os custos sejam



cobertos. No caso da instituição, a comercialização dos serviços trata-se de algo social, ou seja, sem valor monetário e, em um primeiro momento, sem lucratividade para a organização. O resultado negativo do primeiro ano no DRE demonstra uma preocupação para a entidade. No entanto, sabe-se que, assim que formalizada a parceria com o poder público, a instituição terá melhores condições de arcar com as despesas.

Além disso, ao averiguar a viabilidade financeira com base no fluxo de caixa, é possível perceber que existe a capacidade de cumprir com as obrigações, o que não será possível apenas no primeiro ano. A direção geral da Acasa de Amor acredita que, para iniciar as atividades, a instituição apresenta viabilidade financeira, visto que empenhará todos os esforços para que as projeções apresentadas acima se cumpram. Para os anos seguintes, a organização acredita que irá firmar parceria com o poder público, o que resultará no aumento da captação de recurso e, conseqüentemente, influenciará o fluxo de caixa permitindo, assim, que, se as despesas não apresentarem grandes oscilações, o DRE apresente-se positivo.

## 5 CONCLUSÃO

Para atingir o propósito de desenvolver o plano de negócios da Acasa de Amor foi necessário compreender os aspectos relevantes para administrar uma OSC através dos conceitos em torno do terceiro setor, do enquadramento jurídico, do plano negócios e das áreas da administração: RH, marketing, finanças e serviços. A estruturação administrativa da Acasa de Amor foi desenvolvida com base nos conceitos pesquisados para que toda e qualquer decisão esteja administrativamente correta.

Contudo, a busca por conceitos pertinentes para as OSCs tornou-se uma limitação no decorrer da elaboração do estudo, uma vez que ainda hoje os materiais a respeito dessas entidades são bastante enxutos e até mesmo defasados. Com isso, se fez necessário a adaptação dos métodos tradicionais para as necessidades da administração de organizações do terceiro setor. Tais adaptações exigiram grande esforço para que o plano de negócios da Acasa de Amor atendesse os requisitos exigidos em leis e os conceitos da administração de empresas, dentro dos aspectos relevantes para OSCs.

Os poucos estudos acerca da administração desse tipo de organização e a literatura de plano de negócios para organizações sem fins lucrativos dificultam a compreensão dos mecanismos de gestão que devem ser aplicados para que seja possível a manutenção das atividades. Por fim, a Acasa de Amor, quando analisada financeiramente sob os demonstrativos contábeis apresentados, permite afirmar que existe viabilidade para a sua abertura e desenvolvimento das atividades. Uma outra análise importante ao tratar da viabilidade de uma OSC é o impacto que as atividades causarão na vida das pessoas e na sociedade. Com isso, acredita-se que, através deste estudo e da aplicação dos temas abordados, sua estruturação é viável e será capaz de cumprir com a missão estabelecida.



## REFERÊNCIAS

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri: Manole, 2005.

BRASIL. Lei n. 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 mai. 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm). Acesso em: 12 mai. 2018.

BRASIL. Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 mar. 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm). Acesso em: 12 mai. 2018.

BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/l10406.htm). Acesso em: 12 mai. 2018.

BRASIL. Lei n. 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 01 ago. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm). Acesso em: 12 mai. 2018.

BRASIL. IBGE. **As fundações privadas e as associações em fins lucrativos no Brasil**, 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes\\_Privadas\\_e\\_Associacoes/2010/fasfil.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf). Acesso em: 12 mai. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COMISSÃO DE DIREITO DO TERCEIRO SETOR (São Paulo). Ordem dos Advogados do Brasil. **Cartilha sobre aspectos gerais do terceiro setor**. São Paulo: [s.n.], 2011. Disponível em: [http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro-setor/cartilhas/REVISaO%202011Cartilha\\_Revisao\\_2007\\_Final\\_Sem%20destaque%20de%20alteracoes.pdf](http://www.oabsp.org.br/comissoes2010/direito-terceiro-setor/cartilhas/REVISaO%202011Cartilha_Revisao_2007_Final_Sem%20destaque%20de%20alteracoes.pdf). Acesso em: 12 mai. 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FERREIRA, Denis. **Terceiro setor: ONGs e entidades**. Disponível em: <http://economiasemsegredos.com/terceiro-setor-ongs-e-entidades/>. Acesso em: 12 maio 2018.



FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia de informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel A. **Marketing de serviços:** pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson Prantice Hall, 2011.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira:** corporate finance. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócios.** Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf /5f6dba19baaf17a98b4763d4327bf6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf /5f6dba19baaf17a98b4763d4327bf6c/$File/2021.pdf). Acesso em: 27 mai. 2018.

SINA, Amalia; SOUZA, Paulo S. B. **Marketing social:** uma oportunidade para atuar e contribuir socialmente no terceiro setor. São Paulo: Crescente Editorial, 1999.

SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.



### ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA EMPRESA SORVETES GUT

*Eduardo Ellwanger<sup>1</sup>*  
*Carlos Alberto Mello Moyano<sup>2</sup>*

#### RESUMO

O artigo apresenta uma pesquisa de marketing sobre a satisfação dos clientes da empresa Sorvetes Gut. A pesquisa é de caráter exploratório com análise qualitativa e quantitativa dos dados, o estudo trouxe como objetivo geral mensurar o grau de satisfação dos consumidores em relação aos produtos e serviços oferecidos pela sorveteria. Já os objetivos específicos foram: identificar as dimensões pelas quais os consumidores avaliam a sorveteria e os sorvetes Gut, identificando os pontos fortes e fracos; medir a satisfação com a sorveteria e os sorvetes Gut, e propor recomendações mercadológicas para a empresa visando obter uma vantagem competitiva, possuindo como base os resultados obtidos na avaliação do grau de satisfação dos clientes da organização. A partir dos resultados, verificou-se que os clientes estão satisfeitos quanto a qualidade e variedade dos produtos, mostrando que suas necessidades e expectativas estão sendo atendidas. Durante a análise percebeu-se que alguns clientes relataram pontos fracos, dentre eles: o tempo de atendimento, a agilidade dos atendentes, a climatização do ambiente e o espaço para compras. A partir destes resultados, e considerando todas as informações levantadas, foram apresentadas sugestões de melhoria.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento. Qualidade nos Serviços. Satisfação de clientes.

#### 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com o crescimento do consumo de sorvetes no Brasil, o mercado tem sofrido mudanças significativas, tornando-se mais competitivo a cada dia.

Segundo pesquisa da Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes (Abis), o consumo saltou de 686 milhões de litros em 2003 para 1 bilhão em 2016, com destaque para 2014, que teve uma alta de consumo de 1,3 bilhão.

Diante desse cenário é importante que se realize uma pesquisa de satisfação dos clientes, para que a organização se submeta a novos níveis de desempenho, visando uma nova oportunidade de mercado, continuando competitiva, e alcançando seus objetivos.





A análise da satisfação permite que sejam identificados possíveis problemas que possam afetar a organização, buscando informações para ações que propiciem a melhora da qualidade e, conseqüentemente, a conquista de clientes bem como a fidelização da marca, de forma a contribuir para que a empresa possa oferecer serviços cada vez mais adequados às expectativas dos consumidores, objetivando o auxílio na tomada de decisão.

Neste trabalho foi realizada análise de satisfação dos clientes da empresa Sorvetes Gut, onde foram levantados dados do ambiente interno e externo. O estudo apresenta a introdução, contendo os objetivos e a justificativa, fundamentação teórica sobre marketing de relacionamento e satisfação dos clientes, metodologia, análise dos resultados, conclusão do estudo, finalizando com a relação das referências utilizados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento tem como propósito oferecer às empresas uma série de vantagens com o foco em desenvolver a fidelidade entre a empresa e os clientes, diante disso busca alinhar os objetivos da empresa com o que os clientes valorizam e o que ela tem a oferecer. Segundo Gordon (1999), o marketing de relacionamento se desenvolve a partir do processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização.

Portanto, podemos afirmar que um dos objetivos centrais do marketing de relacionamento é conquistar e fidelizar clientes, além de fazer com que eles se tornem defensores e divulgadores da marca. Outro objetivo é tornar-se uma referência no mercado, principalmente pelas boas experiências oferecidas ao usuário.

Ainda, de acordo com Gordon (1999), existem oito componentes do marketing de relacionamento que são:

**Cultura e valores:** Os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros.

**Liderança:** A liderança deve ver a partilha como uma virtude e entender o significado real de um relacionamento antes de comprometer a empresa em um marketing de relacionamento. No caso de empresas que disponham de um poder de barganha relativo aos clientes e fornecedores, é função dessa liderança iniciar o marketing de relacionamento de acordo com os interesses de sua empresa, dos clientes e dos fornecedores.

**Estratégia:** A estratégia precisa ser centrada no cliente, com objetivos e estratégias de relacionamento voltadas para os clientes individuais.

**Estrutura:** É preciso ir além da consideração das estruturas organizacionais tradicionais, tais como unidades de negócio organizadas por produto ou mercado. É necessário considerar a organização por relacionamento e capacidade, e colocar gerentes encarregados de cada categoria material.

**Pessoal:** Treinar, desenvolver e transformar os trabalhadores em precursores de



um processo que busca criar alianças com o cliente e com sua preferência na hora das compras.

**Tecnologia:** Empregar tecnologia para dispor de um sistema de memória mais eficiente sobre os clientes. Dar aos clientes as opções de comunicação que eles querem para ajudá-los a repetir a experiência de compra.

**Conhecimento e percepção:** Investir em conhecimento e percepção do cliente, de forma constante e intensa.

**Processos:** Concentrar os processos em torno dos clientes existentes, dando a cada um o valor que deseja e comunicando a todos como querem se envolver com a empresa. O marketing de relacionamento cria valores com os clientes individuais, diferentemente do marketing geral que tem como objetivo atingir os segmentos.

Os componentes do marketing de relacionamento fornecem ao administrador as ferramentas necessárias para atender os clientes como eles desejam ser atendidos, através de sua especificação e de sua fase de vida como compradores e consumidores. O relacionamento com o consumidor fornece a oportunidade de utilização das informações captadas para conhecer melhor os clientes, de modo a atribuir valor através de ofertas personalizadas a fim de desenvolver relacionamentos duradouros. Logo, é necessário que a empresa possua processos, operações e pessoas integradas para que a essência do marketing possa ser a filosofia que norteia todo o negócio. Essa visão confirma a ideia holística do marketing de relacionamento, em que há integração entre todas as partes da organização (PAYNE, 2006 citado por DEMO; GUANABARA, 2015).

## 2.2 Atendimento ao cliente

O atendimento ao cliente é fundamental para o sucesso da empresa. É indispensável que o administrador compreenda que somente atender bem o consumidor ou satisfazer sua necessidade não fará com que ele volte a consumir produtos da empresa. Então, é necessário acrescentar novos atrativos, benefícios aos produtos ou serviços com a intenção de superar as expectativas do cliente. Segundo Chiavenato (2007), o cliente é imprescindível para a empresa se manter no mercado e o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio.

O atendimento abrange aspectos como, rapidez, conveniência, ambiente interno, layout, disposição dos produtos e atendentes capacitados. Essas particularidades estão diretamente ligadas à satisfação do cliente durante o atendimento. O atendimento cria uma relação profissional entre a empresa e o cliente, originando interdependência entre eles (CARVALHO, 1999 citado por MORALES e FERREIRA, 2011).

A qualidade no atendimento auxilia a empresa a manter-se em condições de competir no mercado, qualquer que seja o tamanho da empresa, a qualidade é importante e passa a ser o principal fator de diferenciação, onde a empresa poderá alcançar o sucesso, através da entrega contínua de produtos de qualidade.

Ao escolher pela qualidade no atendimento, a empresa amplia o número de clientes satisfeitos, com isso, proporciona a propagação de seus negócios e conseqüentemente, obtém maiores resultados. Segundo Kotler e Armstrong (2003),



para ser bem-sucedidas no atual mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente – conquistando-o dos concorrentes e mantendo-o por lhe entregar valor superior. Mas, para poder satisfazer os consumidores, a empresa deve antes entender suas necessidades e desejos.

A preocupação com o atendimento ao cliente deve ser constante, porque dificilmente quando um cliente que foi mal atendido voltará novamente, clientes insatisfeitos irão procurar satisfazer suas necessidades em outras empresas. No entanto, se o atendimento e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos estiverem de acordo com o esperado, eles podem se tornar fidelizados e até divulgadores de seus produtos e serviços. Por isso, as empresas precisam compreender o impacto que o atendimento ao cliente tem para o seu crescimento empresarial.

Segundo Kotler (2000) muitas empresas buscam atrair novos clientes, no entanto esquecem de fidelizar os clientes atuais, e os custos para se atingir novos clientes são muito mais elevados e envolvem vários elementos. Na verdade, custa cinco vezes mais atrair um cliente novo do que manter um cliente antigo satisfeito, o que evidencia que fidelizar o cliente, mediante um bom atendimento, é excelente medida para aumentar os resultados e para manter o cliente fiel à organização.

### **2.3 Satisfação do Cliente sob a perspectiva do Marketing**

Dentre todos os tipos de marketing existentes, o que mais influencia as emoções das pessoas é o marketing de relacionamento, que está ligado à satisfação do cliente, onde a construção das relações entre a empresa e o consumidor se inicia, baseando-se na confiança e em ganhos mútuos ao longo do processo de consumo. Kotler (2000) reafirma que a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento como consequência da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

Assim, é possível identificar, como primeiro nível desse processo de relacionamento, o marketing de fidelização, que tem como objetivo reter a preferência do consumidor com o propósito de consumir somente determinado produto. Portanto, fidelizar ou reter os clientes é o resultado da aplicação do marketing de relacionamento.

O marketing individualizado é a parte final, onde as ações passam a estar mais ligadas às estratégias de satisfazer e reter os clientes, deixando de realizar a publicidade de massa, passando a realizar o marketing individualizado. Foi quando a percepção das empresas mudou, quando identificaram que somente possuir um excelente produto, e preços competitivos, não é mais o suficiente para satisfazer os clientes, são elementos importantes na hora de atrair clientes, porém, eles não são suficientes para garantir o sucesso.

Assim, torna-se necessário conquistar a lealdade dos clientes em um relacionamento recíproco. Tal situação decorre porque, talvez, grande parte das decisões tomadas pelos clientes em continuar a se relacionar com a empresa se deve ao fato de como ele se sente ao fazer negócios com a empresa. Segundo Churchill (2012) as declarações do cliente sobre sua satisfação também oferecem



uma oportunidade para a organização comunicar-se com ele.

Dessa forma identificamos que a satisfação do cliente sempre foi o centro para qualquer empresa atingir o sucesso, tornando-se importante a satisfação ao longo prazo, com foco no relacionamento. Os clientes devem ser vistos como ativos de longo prazo que fornecem os ganhos e que divulgam a marca, logo, que estejam satisfeitos. Nesse capítulo o objetivo é estudar a satisfação do ponto de vista conceitual, abordando vários autores para obter uma melhor compreensão sobre o assunto.

## 2.4 Como medir a satisfação do cliente

Conforme Kotler (2000), a satisfação do cliente consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Porém, algumas empresas nunca compararam as expectativas de seus clientes, esse fato pode prejudicar a empresa ao longo prazo, pois poderá nunca atingir a satisfação de seus clientes, deixando a desejar no processo de relacionamento.

A mensuração da satisfação acontece desde o ato da compra, até o momento da entrega. Quando a empresa executa o que foi prometido, a partir deste momento o indicador irá apontar a satisfação do cliente. Quanto ao processo de medição de satisfação do cliente, Mello Moyano e Lengler (2014) afirmam que:

Mensurar de modo adequado a satisfação do consumidor é uma tarefa complexa, pelo fato de ela não ser uma medida direta, mas indireta e de extrema relevância para a economia de mercado da contemporaneidade. A satisfação humana é uma busca constante dos indivíduos que almejam bem-estar e felicidade em suas vidas. Avaliar e compreender corretamente a satisfação dos consumidores possibilita às organizações atender as expectativas, necessidades e os desejos dos seus clientes de modo saudável, seja prestando serviços ou oferecendo produtos de qualidade com valor superior que atendam aos anseios da sua clientela.

A mensuração da satisfação do cliente busca estabelecer comunicação da empresa com o cliente. Através da coleta de informações será possível conhecer as necessidades dos clientes de modo específico para dado cliente, com características particulares, e o contato com o cliente possibilita estimar de que forma a empresa está correspondendo com suas expectativas e necessidades. De acordo com Kotler e Keller (2006),

a empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser



atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornam rotineiras.

No processo de medição, Mattar (2001) define que o processo de medição consiste em associar números a um objeto, que, segundo uma regra estabelecida, passa a representar as quantidades de suas características ou atributos. Segundo este conceito, não se mede o objetivo em si, e sim suas características ou atributos. Por exemplo, não se mede uma pessoa, mas sua renda, idade, sexo, nível de escolaridade, estado civil, números de filhos, atitudes, comportamentos.

Consideramos que a forma mais comum de interpretação do conceito de mensuração da satisfação é avaliar as expectativas e a percepção que os clientes possuem dos produtos e/ou serviços recebidos. Portanto, o que se mede, não é a satisfação propriamente dita, mas a percepção do produto e/ou serviço possuindo como base a expectativa prévia. (PARASURAMAN, 1988; VAITSMAN, 2003 citado por ESPERIDIÃO; TRAD, 2006).

A mensuração da satisfação do cliente busca estabelecer comunicação da empresa com o cliente, através da coleta de informações será possível conhecer as necessidades dos clientes de modo específico para dado cliente com características particulares, e contato com o cliente possibilita estimar de que forma a empresa está correspondendo com as expectativas e necessidades do cliente.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornam rotineiras.

Neste trabalho, as formas utilizadas para medição da satisfação foram estabelecidas por uma escala de avaliação, através de uso de questionários, que compreende a apresentação das opções, desde o extremo mais favorável até o extremo mais desfavorável.

## 2.5 Identificação das expectativas dos clientes

A identificação das expectativas dos clientes resulta através da comparação entre a expectativa antes do consumo e a experiência pós consumo. O reconhecimento dessas expectativas deriva do processo de aprendizagem contínua sobre as percepções dos clientes e não clientes. De acordo com Almeida (1995), ao analisar as percepções e expectativas podem ser tiradas algumas conclusões, tais como: quanto maior for a expectativa, maior também será a possibilidade de o cliente se frustrar, portanto, de ficar insatisfeito; quanto maior a percepção (percepção positiva) do cliente, maior também será a possibilidade de o cliente ficar satisfeito. Ou ainda, pode-se afirmar que a satisfação do cliente é diretamente proporcional à sua percepção, ou seja, quanto maior for à percepção, maior será a satisfação do cliente. A satisfação do cliente é inversamente proporcional à sua expectativa, ou seja, quanto maior a expectativa,





maior a possibilidade de o cliente ficar insatisfeito ou frustrado.

Não existe uma única resposta para identificar o que os clientes esperam da empresa, porque eles possuem diferentes tipos de pensamentos, expectativas sobre o que esperam do produto, e seus desejos são influenciados por experiências anteriores como clientes. Se o produto entregue foi melhor do que esperado, ficarão contentes, se o produto estiver abaixo das expectativas, ficaram descontentes e julgarão o produto, qualidade e a marca de acordo com o serviço entregue.

Nesse sentido, Bezerra (2013) afirma que satisfazer um consumidor não é uma tarefa fácil, pois o que é satisfatório para uma pessoa pode ser insatisfatório para outra. Os clientes são indivíduos que possuem características, opiniões e gostos variados e diferentes, justificando a dificuldade de satisfação integral dos mesmos.

Pode-se afirmar que, as expectativas são geradas através das promessas feitas pela empresa, repassadas pelo uso de propaganda, comentários de outros consumidores, ou até mesmo com experiências com o produto realizadas com os concorrentes. Saber o que o cliente espera da empresa é essencial para atingir a satisfação do cliente, fazendo com que o mesmo possa se fidelizar com a empresa. A pesquisa de identificação auxilia a mensuração de satisfação, fornece conhecimento sobre o que os clientes esperam da empresa e ampara na solução de problemas.

## 2.6 Lealdade dos clientes

Percebe-se que as empresas desejam que os clientes voltem a comprar de suas empresas. Nesse sentido, o marketing de relacionamento pode auxiliar para a adesão de novas estratégias com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, e afim de aumentar a competitividade, e criação de valor percebido. O relacionamento faz com que os clientes tendam a ser menos sensíveis ao preço, contribuindo para o consumo.

Por consequência, se faz necessário que a empresa crie em seus clientes o interesse em sua marca e seus produtos, fornecendo recompensas, criando elos sociais, para isso é necessário o uso da comunicação, onde as relações são construídas e a lealdade é gerada. Conforme Churchill (2012), a forma de comunicação eficaz é concebida quando passa a ser compreensível e atraente para o público alvo. Isso significa que é necessário descobrir quais palavras soam claras para o público alvo e de que maneira ele as interpreta.

Lealdade é um comprometimento profundo em recomprar ou favorecer um produto/serviço no futuro, causando repetição de marca ou compra do mesmo conjunto de marcas, não obstante influências situacionais e esforços de marketing tenham potencial para causar um comportamento de troca (OLIVER, 1999, citado por LARÁN; ESPINOZA, 2004, p.34).

Portanto, a melhor alternativa é saber como se comunicar com o público alvo, através da entrega do produto ou serviço que venha a satisfazer o cliente, uma vez que a chave para a lealdade dos consumidores é sua satisfação, o consumidor só se torna leal à marca e ao produto quando as estratégias de marketing estão sendo aplicadas





de forma coerente. O processo é lento, e os clientes se tornam leais com o decorrer do tempo e das vantagens que as empresas oferecem em troca de sua lealdade.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia utilizada na pesquisa foi um estudo exploratório qualitativo para identificar o grau de satisfação dos clientes da sorveteria Gut. Foi utilizado como mecanismo de pesquisa um questionário não estruturado a partir da técnica do incidente crítico, aplicado com uma amostra de 15 clientes, frequentadores dos estabelecimentos da empresa nas cidades de Candelária e Santa Cruz do Sul, municípios do interior do Rio Grande do Sul.

Para Malhotra (2012) a pesquisa exploratória auxilia na compreensão do problema de pesquisa e na obtenção de dados adicionais, caracterizando-se por um processo de pesquisa flexível e não estruturado, cujos dados primários são de natureza qualitativa. Optou-se por utilizar a técnica do incidente crítico pois propõe identificar aspectos ou incidentes positivos e/ou negativos com base na percepção do cliente.

O levantamento dos dados se dá por meio de relatos das experiências vivenciadas pelos clientes da sorveteria, posteriormente, as informações coletadas serão analisadas e processadas. A relação de incidentes obtida resultou em uma lista de atributos.

Segundo Mello Moyano (1999), para identificação das expectativas dos consumidores a técnica do incidente crítico é apropriada quando se busca identificar atributos segundo a percepção do cliente, porém, o método não é adequado para consumidores inexperientes, razão pela qual se utilizou apenas clientes frequentadores da sorveteria para a pesquisa.

Para a coleta dos dados, utilizou-se, como critério de público-alvo, homens e mulheres acima de 15 anos consumidores dos produtos Gut. Cada um dos entrevistados descreveu até cinco experiências de incidentes positivos e negativos que vivenciou ao ter frequentado o estabelecimento. A coleta dos dados ocorreu no primeiro semestre de 2018.

Na tabulação das respostas, utilizou-se o recurso computacional para análise de conteúdo. A técnica se constituiu em analisar incidentes (positivos e negativos) e agrupá-los por critério de repetição ou semelhança no significado das palavras (análise de conteúdo). Para cada grupo de incidentes (palavras) semelhantes, constitui-se um atributo. A pesquisa por método qualitativo permite conhecer os consumidores e observados à medida que vão descrevendo sua percepção sobre a empresa, nos proporcionando uma visão mais holística, a fim de compreendermos a situação atual da empresa frente aos seus clientes.

Por fim, após a fase qualitativa, foi possível estruturar um novo questionário para a coleta de dados da pesquisa quantitativa com escalas de 5 pontos onde 1 significa “muito insatisfeito” e 5 “muito satisfeito”, com o objetivo de mensurar o grau de satisfação dos clientes.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa, sendo o foco mensurar a satisfação dos consumidores e identificar as dimensões pelas quais avaliam a sorveteria e os sorvetes Gut. Na análise descritiva comparativa foram abordadas as dimensões de: produtos, atendimento, variedades, ambiente, infraestrutura, localização, preço, promoções, satisfação geral e lealdade com as lojas Gut nas cidades de Santa Cruz do Sul (duas lojas) e Candelária (1) com 36 casos cada, totalizando 108 casos na amostra.

Os atributos que obtiveram as maiores médias em relação à satisfação foram: Atendimento em geral, qualidade dos serviços, variedade dos produtos, qualidade dos produtos, localização, satisfação geral e intensão de compra. Já os atributos que obtiveram as menores médias em relação à satisfação foram: tempo de atendimento, agilidade dos atendentes, propaganda da empresa, preço dos produtos, espaço para compras e climatização do ambiente. A Tabela 1 apresenta a comparação dos resultados com médias das questões por filial. As notas, em geral, foram altas, acima ou iguais a 4 (o máximo da escala é cinco).

**Tabela 1- Média das questões em relação à satisfação**

Questões	Médias de Satisfação			
	Gut Candelária	Gut Germânia	Gut 28	Média Geral
Com relação ao atendimento em geral	4,36	4,39	4,42	4,39
Com relação ao tempo de atendimento	4,25	4,17	4,22	4,21
Com relação à agilidade dos atendentes	4,22	4,22	4,17	4,20
Pensando na qualidade dos serviços	4,31	4,47	4,33	4,37
Com relação a propaganda da loja	4,06	3,83	4,14	4,01
Com relação a variedade dos produtos	4,61	4,25	4,5	4,45
Com relação a qualidade dos produtos	4,81	4,50	4,53	4,61
Sobre o preço dos produtos	4,06	3,94	3,94	3,98
Com relação ao espaço para compras	3,97	4,11	4,17	4,08
Com relação à climatização do ambiente	3,92	4,08	4,03	4,01
Com relação a localização	4,47	4,17	4,22	4,29
Satisfação Geral	4,39	4,42	4,36	4,39
Você voltaria a comprar com a empresa?	4,86	4,69	4,81	4,79

Fonte: Autor (2018).

Com a relação de médias gerais apresentadas, foi possível identificar, de forma mais clara, a percepção dos clientes em relação à empresa, possibilitando sugestões de melhorias para garantir sua satisfação. Assim, destacam-se seis atributos com



médias menores do que 4,25, os que serviram de base para as sugestões de melhoria, tais como:

- Tempo de atendimento;
- Agilidade dos atendentes;
- Propaganda da loja;
- Preço dos produtos;
- Espaço para compras;
- Climatização do ambiente.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo trouxe como objetivo principal medir o grau de satisfação dos clientes da empresa e desenvolver recomendações mercadológicas. Para isso, foi realizada a pesquisa exploratória qualitativa e quantitativa que, em sua primeira etapa, envolveu uma amostra de 15 clientes, a partir das entrevistas realizadas pela técnica do incidente crítico, idealizado por Flanagan (1954). Ao todo, após a coleta de dados, foram obtidos 125 incidentes que, após serem analisados por semelhança de conteúdo e significado, foram agrupados e resultaram em uma lista de 11 atributos que influenciam os clientes na escolha e na avaliação da qualidade dos produtos da sorveteria.

Na segunda etapa foram realizadas entrevistas estruturadas com 36 clientes de cada loja, totalizando uma amostra de 108 casos. A pesquisa quantitativa possuiu como foco mensurar a satisfação dos consumidores e identificar as dimensões pelas quais avaliam a sorveteria e os sorvetes Gut.

Através dessas etapas foi identificado que os clientes ficam satisfeitos quando suas expectativas estão alinhadas com os atributos oferecidos pela empresa, no entanto, se o desempenho da empresa for abaixo da expectativa do cliente, resultará na insatisfação do cliente.

Em relação aos objetivos específicos, que foram propostos no início deste trabalho, observa-se que eles foram atingidos. Os consumidores, após questionados, mostraram-se satisfeitos em relação aos produtos e serviços oferecidos pelas lojas, sendo um ponto positivo que favorece a lealdade e fidelização.

A pesquisa permitiu aos administradores da empresa e ao acadêmico conhecer a opinião e visão dos clientes em relação ao negócio, demonstrando seus pontos fortes e fracos. Também gerou a possibilidade de levar até os gestores propostas de melhorias para os pontos fracos das lojas, tais como: tempo de atendimento, agilidade dos atendentes, propaganda da loja, preço dos produtos, espaço para compras e climatização do ambiente. Tais sugestões poderão ser utilizadas como recomendações que poderão trazer vantagens competitivas frente a seus concorrentes.

Todas essas informações, aqui expostas, podem ser verificadas na apresentação dos resultados da pesquisa. Levando-se em consideração todos os atributos analisados e seus respectivos percentuais de satisfação (muito satisfeito e satisfeito), conclui-se que a satisfação dos clientes da empresa é alta, satisfazendo em torno de



90% das necessidades de seus clientes de acordo com o análise do *top two box*.

De uma maneira geral, diante dos resultados obtidos na pesquisa, pode-se dizer que a empresa tem, até o momento, um desempenho bastante satisfatório, porém, a busca do aperfeiçoamento deve ser uma constante no desenvolvimento das atividades da organização. Seguindo nesse caminho, pode-se esperar clientes satisfeitos e leais à empresa.

O trabalho de pesquisa demonstrou a importância da satisfação do consumidor e como o uso do marketing nas empresas, pode contribuir para que alcancem a satisfação do consumidor. Também demonstrou como aprimorar futuras pesquisas e estudos no ambiente acadêmico. Pois o estudo sobre a satisfação é representada como uma ferramenta na gestão dos negócios e que pode ser considerada decisiva nos resultados das organizações, como no caso da sorveteria analisada.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente eu não vivo sem você**. 9. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

BACHA, Maria de Lourdes. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: CenaUn, 1998.

BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio** / Idalberto Chiavenato. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETTER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DEMO, Gisela; GUANABARA Morgana. **Marketing de relacionamento com a Apple: o papel do julgamento e significado de produto na escolha do iPhone**. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112015000100170&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000100170&lang=pt). Acesso em: 08 maio 2019.

ESPERIDIÃO, Monique; TRAD, Leny Alves Bomfin. **Avaliação de satisfação de usuários**. 2006. Disponível em: [https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1413-8123200500005000031&script=sci\\_arttext&lng=en](https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1413-8123200500005000031&script=sci_arttext&lng=en). Acesso em: 14 maio 2019.

FLANAGAN, J. C.. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, [s./l.], v. 51, n.4, p. 327-358, 1954.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.



KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MELLO MOYANO, Carlos. **Desenvolvimento de um instrumento de pesquisa para a avaliação da satisfação do consumidor de serviços de turismo**. 1999. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 1999.

MELLO MOYANO, Carlos; BERTINETTI LENGELER, Jorge F. **Gestão de negócios: reflexões sobre marketing e operações II**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11624/1803>. Acesso em: 14 maio 2019.

MORALES, Flávio Galego; FERREIRA, Flávio Smania. A excelência em qualidade no atendimento das organizações. **Revista Hórus**, [s.l.], v. 6, n. 2, p. 39-59, 2011. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/revistahorus/article/viewFile/4074/1881>. Acesso em: 14 maio 2019.



### ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DAS LIDERANÇAS NECESSÁRIAS PARA ATUAREM COM GRUPOS MULTIGERACIONAIS

*Scharlon Jahn Silva<sup>1</sup>*  
*Ione Sardão Silva<sup>2</sup>*

#### RESUMO

Este trabalho teve como finalidade analisar e compreender as competências designadas aos cargos de lideranças presentes na empresa que atua no Setor Químico, na Região do Vale do Caí, frente ao grande desafio de liderar grupos multigeracionais. Nesse sentido, buscou-se entender e identificar as competências que poderão ser desenvolvidas ou até mesmo acrescentadas a esses cargos, a fim de evitar possíveis conflitos nas equipes de trabalho. Quanto aos procedimentos técnicos, optou-se pela aplicação de um questionário, com perguntas abertas, junto a 82 (oitenta e duas) pessoas e, intencionalmente, a uma Representante da área de Serviços a Pessoas da Regional RS da Empresa pesquisada, de caráter qualitativo, onde foi possível identificar a percepção de um líder quanto às competências requeridas ao seu cargo e a sua opinião quanto às diferentes gerações de pessoas presentes na mesma equipe de trabalho. Quanto ao objetivo, o estudo foi caracterizado como de caráter exploratório-descritivo que possibilitou a apresentação das principais características dos grupos multigeracionais, assim como as sugestões de quais competências se fazem necessárias para líderes atuarem com esses grupos.

**Palavras-chave:** Competências comportamentais. Gestão de Pessoas. Grupos Multigeracionais.

#### 1 INTRODUÇÃO

As empresas vêm passando por grandes transformações na gestão de pessoas. As mudanças que estão afetando os padrões comportamentais e culturais das pessoas não se restringem às estruturas organizacionais, aos produtos e serviços e aos negócios. De acordo com Lopes (2017), hoje, as organizações são “mais dinâmicas que 15, 20 anos atrás”. Ainda, a autora menciona que “muitas das

1 Acadêmico do Curso de Administração UNISC Campus Montenegro.

2 Administradora. Mestre. Professora Orientadora e Coordenadora do Curso de Administração UNISC Campus Montenegro.





ferramentas que usamos hoje no trabalho não existiam naquela época – sobretudo àquelas que se baseiam na internet. Essa mudança não é diferente em relação às pessoas que trabalham conosco”. A geração chamada de *millenials* ou Y, tem aspirações muito diferentes dos integrantes da geração *baby-boomer* (nascidos entre meados da década de 1940 e 1960), ou X (nascidos até o início da década de 1980).

Analisar e compreender as competências designadas aos cargos de lideranças, frente ao grande desafio de liderar grupos multigeracionais, pode permitir o entendimento e a identificação das competências que poderão ser desenvolvidas, ou até mesmo acrescentadas a esses cargos, visando evitar possíveis conflitos nas equipes de trabalho.

De acordo com Marras (2011), diante das mudanças perceptíveis nas práticas de gerenciar pessoas, os líderes precisam ampliar cada vez mais sua capacidade de liderar equipes frente a tantas mudanças, novidades e tendências de mercado que ocorrem simultaneamente. Lideranças passam a desenvolver novas competências em seus cargos, muito similar ao de recursos humanos, onde seu foco principal não é apenas o resultado financeiro, mas também o bom desenvolvimento de todos os fatores que geram esse resultado final.

Nas organizações também é possível identificar um grupo de profissionais desenvolvendo a mesma atividade, mas com padrões de comportamento completamente diferentes, devido às variações de faixas etárias, perfis, valores, cultura e ambições profissionais relacionados à carreira. Segundo Melo (2014), cerca de 91,0% das companhias empregam pessoas de pelo menos três gerações diferentes, das quais 80,0% não possuem programas ou estratégias estruturadas para lidar com as diferenças de idade da equipe, resultando em uma perda de produtividade semanal de 12% dos conflitos entre as gerações.

Nessa perspectiva, o presente artigo teve como propósito levantar dados que possibilitassem aos gestores de recursos humanos, da Empresa do Setor Químico, identificar melhorias na estruturação e/ou revisão de competências direcionadas aos postos de lideranças, de modo que líderes estejam cada vez mais capacitados a compreenderem e desenvolverem pessoas que farão ou já fazem parte das suas equipes, face às diversidades existentes entre indivíduos.

De acordo com Chiavenato (2014), as competências representam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que diferenciam as ações de um indivíduo. Abrange um repertório de comportamentos constituídos a partir das suas características naturais e adquiridas que permitem agregar valor econômico para a organização e valor social para si próprio.

A partir dessas considerações iniciais, identificou-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais as principais competências que os líderes precisarão desenvolver para gerenciar grupos multigeracionais?

Além desta breve introdução, o presente artigo foi estruturado em seções, onde a primeira refere-se aos conceitos de liderança e suas relações com pessoas de diferentes gerações, na segunda descreve-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, na terceira seção discute-se o caso estudado bem como os resultados baseados na análise dos dados das pesquisas qualitativas e quantitativas e, finalmente, fazem-se algumas considerações finais. A partir dessa discussão, definem-se, a seguir, as relações entre as lideranças e as diferentes gerações de pessoas.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A literatura sobre as características básicas da gestão de pessoas destaca as competências dos líderes que desenvolvem suas ações atuando com diferentes idades e interesses dos liderados. Nesse contexto, buscou-se entender e identificar as competências que poderão ser desenvolvidas ou até mesmo acrescentadas a esses cargos, a fim de evitar possíveis conflitos nas equipes de trabalho, na empresa Química, localizada na Região do Vale do Caí, frente ao grande desafio de liderar grupos multigeracionais.

### 2.1 Gestão de pessoas

As pessoas possuem um valor inestimável para as organizações. A sobrevivência e continuidade de um negócio dependem da sua capacidade de atrair, selecionar, treinar e posicionar as pessoas, de forma que possuam potencial para atuar futuramente na administração da empresa (LACOMBE, 2011).

Na percepção do autor Chiavenato (2014), gerenciar pessoas é uma atribuição indelegável aos líderes que têm a responsabilidade de lidar diretamente com o subordinado, definir seus objetivos individuais, padrões de desempenho, orientações e as práticas de engajamento com a organização. Destacam-se, também, os treinamentos e o desenvolvimento, a remuneração e os incentivos, além de outros fatores que impulsionem o indivíduo para contribuir com o sucesso da organização. Por esta razão, cada líder é responsável pela gestão das suas equipes, ficando aos profissionais de Gestão de Pessoas – GP a atribuição de consultorias e apoio aos executivos. Devido a importância do tema para esse trabalho, apresentam-se, a seguir, os conceitos sobre a liderança.

### 2.2 Lideranças

Os líderes são capazes de influenciar pessoas ou grupos, por meio da exposição de ideias, exemplos e ações, que direcionem o indivíduo para atingir determinado objetivo e/ou disseminação de crenças e conceitos. Para que as pessoas busquem estes resultados é necessário que o líder, no seu posicionamento, demonstre a segurança que elas necessitam e saiba orientá-las da forma clara, conduzindo para a melhor performance de seu desenvolvimento na organização (KNAPIK, 2012).

De acordo com Stadler, Schmidt e Rodermeil (2012), um líder eficaz é aquele que busca o constante desenvolvimento e aprendizagem, ampliando sua visão e novas atitudes, nos seus estilos de liderança, para aperfeiçoar cada vez mais seu relacionamento com as pessoas, as quais, devem ser vistas como potencial para alcance dos resultados da empresa.



### 2.2.1 Estilos de lideranças

De acordo com a autora Knapik (2012), o comportamento da liderança influencia diretamente nas ações das equipes e na forma como as mesmas interagem. A seguir serão desdobrados os três tipos básicos de liderança apresentados pela referida autora: autocrática, democrática e a liberal ou *laissez-faire* (deixai fazer, deixai ir, deixai passar).

Na **liderança autocrática** o posicionamento é centralizador, exigindo obediência dos colaboradores no cumprimento de tarefas e procedimentos determinados pelo líder. Resulta em aspectos de tensão, frustração e descontentamento, utilizando como base o modelo gerencial de Fayol, onde a ênfase está no líder.

Na **liderança democrática**, as ideias e sugestões da equipe são aceitas, instigando a participação e encorajamentos de todos. Resulta em maior qualidade na entrega dos resultados, clima organizacional satisfatório, comprometimento e integração. É baseado no modelo gerencial presente nas escolas de relações humanas e comportamentalista, onde a ênfase está no líder e nos colaboradores.

O estilo de **liderança liberal**, transfere a maioria das decisões ao grupo, e não controla o desempenho dos seus integrantes, sendo somente um agente de informação, a ênfase está nos colaboradores. Este modelo de ação pode dar a entender aos colaboradores abandono ou desinteresse, podendo gerar problemas de conflito. A **liderança liberal**, em língua francesa pode ser conhecida como “*laissez faire, laissez aller, laissez passer*”, que significa “deixe fazer, deixe ir, deixe passar”, e foi concebida de diferentes formas por vários teóricos, destacando-se Kurt Lewin, psicólogo alemão, um dos fundadores da Psicologia Social.

Para a autora Knapik (2012), o estilo de liderança depende muito da maturidade da equipe (experiências profissionais, qualificações, necessidades e insatisfações) e do momento que a empresa está passando (clima organizacional, fatores como tempo, prazos e controles). Com isso, a **Liderança situacional ou contingencial** consiste em utilizar os diferentes tipos de lideranças conforme a situação da equipe e das demandas. Os tipos distintos dos estilos de liderança mencionados variam de acordo com a cultura das empresas.

### 2.2.2 Competências comportamentais

As pessoas interagem constantemente no ambiente organizacional, mediante gestos, expressões corporais, olhares, falas e demais fatores que influenciam nas relações interpessoais e clima psicológico do grupo. Devido a isso, a flexibilidade e maturidade emocional são pontos importantes no mundo do trabalho para amenizar conflitos e instabilidade no clima organizacional. O líder, no desenvolvimento e condução dos seus liderados, além das competências técnicas, deve levar em consideração esses fatores comportamentais, de personalidade e de emoções que influenciam diretamente na interface das pessoas (KNAPIK, 2012).

Quando se refere a pessoas, é preciso levar em consideração a percepção pessoal de cada uma, que é única e subjetiva, resultado de experiências já vividas pelas mesmas ao longo do tempo. Os relacionamentos interpessoais sofrem interferência dessas percepções individuais, ficando como desafio para os líderes, “[...] provocar



o autoconhecimento, que é individual, e também estimular o desenvolvimento e o amadurecimento da integração, da sinergia e das relações, aspectos que se referem ao coletivo” (KNAPIK, 2012, p. 77).

No século XXI a essência da liderança está em *mindset* (mentalidade), em que pensar e entender simultaneamente os desafios e oportunidades impulsiona o profissional na atuação de multitarefas e constante desenvolvimento, em que a reestruturação de um novo

modelo mental em um líder aumenta a capacidade do mesmo em olhar as dificuldades encontradas no dia a dia como oportunidades para a alavancagem dos resultados sem deixar de lado o olhar de humanização para com os funcionários. Um líder *mindset* de mentalidade em crescimento procura se desenvolver para além de aguçar suas competências e habilidades, também alinhar as competências e habilidades de sua equipe. (LIMA, 2018).

De acordo com Loureiro (2018, p. 22), em pesquisa apresentada pela Revista VOCÊ/SA, a *accountability* (prestação de contas) é uma das competências essenciais no desenvolvimento de um líder e que vem sendo bastante abordado no mundo corporativo. Na competência *accountability* estão presentes características como: coragem, comunicação ágil, engajamento, autonomia e fortemente a transparência, trazendo em conjunto, com o poder, as responsabilidades por tudo que acontece com a equipe e os resultados.

Nesse contexto da pesquisa, os líderes compartilham as tarefas com seus liderados e acompanham os resultados alcançados, disponibilizando autonomia para que os mesmos resolvam suas atividades dando total suporte para dúvidas, problemas e sugestões.

### 2.3 Características das gerações humanas

De acordo com Oliveira (2012), as novas gerações que surgem acabam sendo resultado de transformações sociais e culturais que ocorreram ao longo do tempo e que causaram rupturas em modelos comportamentais. Fatores como cultura, família, educação, padrão econômico e localização também são contemplados na formação desses modelos geracionais, conforme se demonstra no Quadro 1.



Quadro 1 – Classificação geracional

NOME	PERÍODO Nascidos nas décadas	Centro da geração	Características	Principal Ansiedade
<i>Belle Époque</i>	1920 / 1930	75 anos	Idealistas Sonhadores	Disciplina
<i>Baby Boomers</i>	1940 / 1950	60 anos	Estruturados Construtores	Revolução
Geração X	1960 / 1970	45 anos	Céticos Tolerantes	Facilidades
Geração Y	1980 / 1990	22 anos	Desestruturados Contestadores	Inovações
Geração Z	2000 / 2010	10 anos	Conectados e relacionais	Equilíbrio?

Fonte: OLIVEIRA (2012, p. 26)

Para poder compreender a classificação das diferentes gerações das pessoas, os autores apresentam uma separação por idade cronológica, suas características e as principais características de cada uma delas, o que permite nominá-las como *Belle Époque*, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e, Geração Z, cujo detalhamento é apresentado na sequência.

### 2.3.1 Geração *Belle Époque* e *Baby Boomers*

No contexto de Oliveira (2012), logo após a Segunda Guerra Mundial, os jovens da geração *Belle Époque* (1920-1930) receberam o desafio de reconstruir o mundo, devido a sociedades completamente devastadas, défices econômicos em nível mundial e transição de pessoas para lugares com menos intolerância e miséria. Oliveira (2012, p. 40) destaca que:

Influenciados por toda força da cultura militar, que tem como conceitos principais a ordem e a disciplina, esses jovens foram submetidos a modelos hierárquicos rígidos nos empregos que conquistavam, nas famílias que começavam a formar e nas estruturas sociais que ajudavam a desenvolver

Para o autor, esta geração contemplava padrões de comportamento rigorosos e hierarquias familiares extremamente respeitados, onde o pai, como figura principal das novas famílias que se formavam, era o responsável em prover necessidades da casa, e a mãe, em administrar todos os recursos, inclusive os filhos.

Os padrões de “família ideal” implementados pela geração *Belle Époque* e ancorados na disciplina rígida, foram abalados com a chegada da geração *Baby Boomers* entre as décadas de 1940 e 1950. São caracterizados por seus comportamentos contestadores e irreverentes, estruturaram famílias menos hierarquizadas, sem o mesmo grau de rigidez que haviam recebido de seus pais. Os filhos acabam tendo liberdade para participarem das decisões do lar, anteriormente destinado somente ao pai, e a mãe acaba também sendo responsável em prover as necessidades da casa, por meio da conquista por um emprego (OLIVEIRA, 2012).



Para Carvalho (2012), a geração *Baby Boomers* tem como forte característica o valor destinado ao trabalho, pois preferiam um emprego fixo e estável e o reconhecimento ao tempo em que se dedicaram a empresa, além da experiência adquirida. A expressão “*Baby Boomers*” se refere, em português, como “explosão de bebês”, devido ao fenômeno social que ocorreu ao término da Segunda Guerra Mundial, onde os soldados, ao retornarem para seus lares, conceberam filhos no mesmo período. A maioria dos indivíduos que compõe essa geração, acabaram ocupando funções de diretoria e gerência nas empresas, se deparando com a chegada dos mais novos que contradizem seu modelo comportamental e valores associados.

### 2.3.2 Geração X, Y e Z

Os jovens da geração X, caracterizados como facilitadores, acabaram sendo estimulados pelos pais a trabalharem ainda na adolescência, a fim de conquistarem seu próprio dinheiro e, conseqüentemente, sua independência. Com a extrema necessidade de se comunicarem, os jovens acabavam encontrando meios mais fáceis de utilizar os recursos limitados da época, o que acelerou e intensificou os avanços tecnológicos (OLIVEIRA, 2012).

Para Bohlander e Snell (2015) a Geração X teve seu início entre os anos de 1964 e 1979 e se caracteriza pela valorização do trabalho, e atitudes de independência, que resultou em não serem apegados em referências passadas como exemplo, não precisarem ficar vinculados ao mesmo empregador para sempre. Preferiam desafios ao invés de trabalhos repetitivos, com supervisores vigiando.

Foi um período de desenvolvimento acadêmico, onde os jovens mais qualificados ingressavam em grandes empresas em busca de estabilidade financeira e experiência profissional. Com a forte influência dos programas de TV, desenvolveram comportamentos completamente diferentes, desde a forma de agir, pensar, vestir, falar, até mesmo composição de músicas irreverentes que manifestavam seus próprios conceitos e posicionamentos políticos (GAGO, 2017).

Os jovens da geração Y nasceram entre as décadas de 1980 e 1990, junto com o surgimento das novas tecnologias de entretenimento e comunicação, assim como o acesso à internet que influenciou na estruturação de comportamentos baseados em uma cultura mais globalizada e digital (OLIVEIRA, 2012).

Caracterizados por serem jovens pragmáticos, contestam padrões já conhecidos e deixam de lado valores que serviriam como referência. Buscam por inovações e desafios que os levem a receber constantemente *feedback*. São jovens com grandes expectativas a curto prazo e frustrações contínuas, o que eleva a ansiedade por todas as prioridades que precisam gerenciar em sua vida (OLIVEIRA, 2012).

Segundo os autores Lipkin e Perrymore (2010), a Geração Y também conhecida como a Geração Millennials, Geração da Internet e iGeração, nasceu entre os anos de 1980 e 2000 e se caracterizam por exercerem diferentes talentos, serem socialmente conscientes, estimulados, exigentes e criativos. Em contrapartida, são um grande desafio aos líderes de negócios, que normalmente apresentam idades similares aos dos pais desses jovens.

Para a autora Gago (2017), a geração Y deu início entre os anos de 1980 e 1990.





Os jovens dessa geração receberam de seus pais uma criação vinculada à praticidade tecnológica, o que influenciou diretamente na estruturação de comportamentos e padrões sociais. Caracterizados pelo imediatismo e insubordinação, acabam também surpreendendo os mais experientes pelas diversas tarefas que realizam simultaneamente.

Consideram-se jovens da Geração Z os nascidos após 1995, num cenário com muitos recursos tecnológicos à disposição, o que os tornam, desde crianças, já bem conectados. Se caracterizam por serem dinâmicos, autodidatas criteriosos, não aceitando muitas vezes modelos hierárquicos e exigindo horários flexíveis. Buscam estar informados sobre tudo, acompanhando os avanços tecnológicos, mesmo sendo muitas vezes considerados irresponsáveis ou dispersos (GAGO, 2017).

Para Carvalho (2012), a geração Z deu início, por volta de 1990, a uma realidade interligada com a Internet que, por sua vez, influenciou o comportamento individualista ou antissocial apresentado pelos jovens. Valores familiares como os de jantar com os pais, já não se tornam tão atrativos quanto os contatos estabelecidos virtualmente. Como característica forte apresentam o imediatismo, acabam não tendo paciência com mais experientes quando os mesmos precisam de algum apoio, ainda mais em questões de tecnologia. Apresentam dificuldades com trabalhos coletivos, não evidenciando atitudes de respeito e tolerância.

As crianças estão bem mais conectadas em redes de relacionamentos colaborativos, dando origem a novos paradigmas, expectativas e, provavelmente, realidades. A responsabilidade de conduzir e desenvolver os jovens do futuro (Geração Z), ficou atribuído a Geração Y que, por sua vez, precisará influenciá-los na forma de pensar socialmente e, principalmente, no amadurecimento ao longo do tempo. “A Geração Z certamente terá muitas características da Geração Y, mas de forma bem mais intensa e potencializada, por isso precisará de bons modelos de referência” (OLIVEIRA, 2012, p.113).

## 2.4 Administração de conflitos

Os conflitos estão presentes na organização e até mesmo em todos os níveis hierárquicos, sendo muitas vezes identificados como algo negativo, porém, podem ser fontes de novas ideias, agregando-as ao processo e aos novos projetos. Todos os indivíduos passam por conflitos internos ou intrapessoais, o que provoca o líder a abrir espaço para uma discussão, análise e avaliação desse fator. “O conflito jamais será resolvido – apenas administrado” (SCHIRATO, 2000, citado por STADLER, SCHMIDT; RODERMEL, 2012, p. 72).

Outro fator importante apresentado pelo autor Oliveira (2012), são as diferentes gerações de pessoas presentes na sociedade e que fazem parte das equipes organizacionais. O modelo comportamental de cada geração acaba gerando um distanciamento entre os mais jovens e os veteranos, resultando na falta de integração e transferência de aprendizados.

Os mais experientes acabam não entendendo os mais novos que, por sua vez, os caracterizam como lentos e desconectados da sua realidade. Contudo, a expectativa de vida tem aumentado, o que contribui para que diferentes gerações disputem por seu espaço na sociedade, intensificando ainda mais os conflitos (OLIVEIRA, 2012).



### 2.4.1 Estratégia de gestão de pessoas

No contexto de Bohlander e Snell (2015), os autores afirmam que o planejamento estratégico se relaciona com o planejamento de recursos humanos por intermédio da estruturação dos objetivos e suas implementações. A área de recursos humanos disponibiliza o conjunto de recursos necessários, ou seja, pessoas e competências disponíveis para que a estratégia organizacional consiga ser implementada da melhor forma possível.

De acordo com os novos cenários e desafios, principalmente num período de transformação digital, a gestão de recursos humanos tem utilizado a tecnologia em seus processos, visando diminuir os custos e ser mais assertiva no recrutamento de pessoas, podendo tornar a empresa mais competitiva na atração e retenção de talentos (SILVA; BUENO, 2017).

## 3 METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente estudo teve como abordagem a pesquisa quali-quantitativa quanto ao objetivo, pesquisa exploratória descritiva, e quanto aos procedimentos técnicos, é um estudo de caso. O problema da pesquisa pode ser resumido em: Quais as principais competências que os líderes precisarão desenvolver para gerenciar grupos multigeracionais?

A pesquisa quali-quantitativa evidenciou aspectos numéricos e percentuais para uma apresentação das sugestões, assim como informações e contribuições coletadas junto aos entrevistados sobre as práticas aplicadas na organização.

Segundo Sampieri, Collado, Lucio (2013) a abordagem qualitativa é utilizada quando a finalidade é compreender a perspectiva dos colaboradores sobre as situações que os cercam no dia a dia, seus pontos de vista, experiências, ou seja, a maneira com que os mesmos avaliam subjetivamente sua realidade. O contexto quantitativo “tem o objetivo de mensurar algumas variáveis transformando os dados alcançados em ilustrações como tabelas, gráficos ou figuras” (SANTOS; CANDELORO, 2006, p. 72).

De acordo com Gil (2010), o objetivo da pesquisa exploratória é trazer mais clareza e assimilação sobre o problema estudado, sendo estruturado de forma flexível, considerando diferentes aspectos que envolvem o fato ou fenômeno abordado. A pesquisa descritiva, por sua vez, “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2009, p. 42).

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi documental, bibliográfica e um estudo de caso, pois descreveu uma determinada população ou fenômeno, estabelecendo-se as relações entre as variáveis. Para Gil (2010), a pesquisa documental utiliza como base para sua estruturação documentos diversos como pesquisas, boletins, relatórios, divulgação que seja interna da empresa, podendo ser de forma escrita (manual) ou digital em diversos formatos. A pesquisa bibliográfica busca evidenciar informações que foram obtidas em livros, revistas e artigos disponíveis, tanto em formato físico, quanto digital.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentados os dados obtidos junto à empresa Química situada no município de Triunfo no RS. Para melhor interpretação das análises dos dados, os mesmos foram organizados em duas partes, sendo a primeira parte referente à análise das informações qualitativas obtidas em entrevista semiestruturada, realizada com uma líder que atua em uma das áreas da empresa, por meio de perguntas abertas com base em um questionário, onde foram registradas as respostas por meio de um gravador. É uma profissional que está há bastante tempo na empresa e tem conhecimento de diversos setores da organização devido ao *Job Rotation* que já realizou.

A segunda parte foi baseada na análise dos resultados obtidos na pesquisa quantitativa estruturada, aplicada ao grupo de integrantes administrativos da empresa Química em estudo, que pertencem à geração *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. Esta mesma pesquisa quantitativa estruturada foi aplicada a uma turma de Jovens Aprendizes em uma instituição de ensino na cidade de Montenegro/RS, que pertencem à geração Z.

As perguntas do questionário quantitativo foram formuladas baseadas no referencial teórico apresentado neste artigo, conforme a teoria das 8 âncoras de carreira desenvolvidas por Edgar Schein (1970), acessada no site de Robert Half (2015), com o objetivo de identificar o autoconhecimento que as gerações possuem sobre suas expectativas profissionais.

### 4.1 Análise da Pesquisa Qualitativa

Apresenta-se na sequência a análise de dados qualitativos obtidos em entrevista semiestruturada e gravada com a líder que atua em uma das áreas da empresa.

Quando questionada sobre as competências que são estabelecidas ao cargo de liderança que possui e dentre estas, quais a mesma julga ser fundamental estar em constate aperfeiçoamento, a entrevistada mencionou que existem competências bem relevantes atribuídas ao seu cargo, que também são registradas no caderno de competências de cultura da empresa Química, porém, destaca a competência de Líder Educador como fundamental por ser a atribuição que precisa estar em constante aperfeiçoamento, identificando formas de trazer ou proporcionar a linguagem/comunicação adequada ao liderado.

“O líder educador é aquele que está educando os colaboradores para um propósito e/ou para alcançar alguma meta que, num contexto empresarial, acaba sendo percebido que o objetivo maior é o de alcançar os resultados e/ou superá-los. É preciso fazer análises e buscar ferramentas ou métodos para que o liderado compreenda aonde deve chegar” – comenta a entrevistada.

No que se refere à percepção da entrevistada sobre a diferença de idade dos colaboradores que compõe a equipe como fator potencial de conflitos, afirma que esse fator depende do grau de maturidade da equipe. Comenta que possui liderados mais jovens, outros mais veteranos e alguns em faixa de idade mediada e, por isso, exercita sua função de liderança em três patamares diferentes, levando em consideração a diferenciação de idades e momento de vida de cada um, a fim de



evitar possíveis conflitos.

Quanto às principais características identificadas nas diferentes gerações de pessoas presentes na equipe, a entrevistada acredita que as características são muito individuais devido ao momento de vida e carreira de cada colaborador e traz como exemplo a seguinte situação: se é um jovem que está recentemente construindo a sua carreira, suas perspectivas são diferentes no momento que o mesmo está realizando suas entregas, contrário de um colaborador mais veterano que já está a ponto de se aposentar.

Nesse caso, são integrantes da equipe que já estão indo para um momento “pós-carreira” e devido a isso, as características que se percebe são de entregas um pouco diferenciadas, ou seja, já não se espera a entrega de um projeto a longo prazo, por exemplo. Buscando atender às perspectivas e características individuais de cada colaborador, é possível definir os desafios que serão repassados para cada um.

A percepção da entrevistada sobre a forma como a liderança precisará atuar para atender as novas tendências organizacionais é que a liderança precisa se atualizar constantemente, pois, os líderes de hoje são muito diferentes dos líderes do passado e isso já se percebe pela bibliografia, onde a base para esses cargos já são mais voltadas para o entendimento e diálogo, do que algo incisivo.

## 4.2 Análise da Pesquisa Quantitativa

Apresenta-se, na sequência, a análise de dados quantitativos obtidos por meio de um questionário estruturado, encaminhado por *e-mail* e *whatsapp* para os integrantes administrativos da empresa Química, pertencentes à geração *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y, assim como, para uma turma de Jovens Aprendizes em uma instituição de ensino na cidade de Montenegro/RS, que pertencem à geração Z. Importante ressaltar que esta geração não se faz presente ainda no quadro de colaboradores da empresa do Setor Químico em estudo, devido à idade e formação.

**Tabela 1 – Número de entrevistados conforme as gerações de acordo com o gênero**

Gerações	Gênero				TOTAL	
	Masculino		Feminino		ABS	%
	ABS	%	ABS	%		
Baby Boomers	2	2,4	1	1,2	3	3,7
Geração X	4	4,9	13	15,9	17	20,7
Geração Y	13	15,9	29	35,4	42	51,2
Geração Z	9	11,0	11	13,4	20	24,4
TOTAL	28	34,1	54	65,9	82	100,0

**Fonte:** Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Constata-se na tabela 1 que, dos entrevistados, 51,2% correspondem à geração Y, 24,4% correspondem à geração Z, seguido da geração X, com 20,7% dos entrevistados, e geração *Baby Boomers*, com 3,7% desse percentual de pesquisa.



Ao observar os entrevistados de acordo com o gênero identifica-se a participação maior das mulheres da geração Y, com 35,4%, sendo os homens, da geração Y, e as mulheres, da geração X, os que apresentam o mesmo percentual de participação em 15,9%.

Verifica-se, na tabela 2, que a geração *Baby Boomers* considera três fatores essenciais para sua permanência na empresa, ou seja, a oportunidade de crescimento e desenvolvimento (Plano de Carreira), a remuneração e benefícios e o relacionamento de confiança entre líder e liderado, correspondendo a cada um dos itens mencionados 0,4% da pesquisa aplicada.

A geração X tem percepções diversificadas, ficando seu maior percentual no fator referente ao relacionamento de confiança entre líder e liderado, correspondendo a 3,5% dos entrevistados, e o clima organizacional estável e motivador, correspondendo a 3,1% dos entrevistados.

A geração Y também possui percepções diversificadas, resultando em 14,1% no fator referente à oportunidade de crescimento e desenvolvimento (Plano de Carreira), 11% tanto para o fator direcionado à remuneração e benefícios, quanto para relacionamento de confiança entre líder e liderado.

A geração Z apresentou, como fator mais relevante para sua permanência na empresa, a oportunidade de crescimento e desenvolvimento (Plano de Carreira) correspondendo a 7,5% da pesquisa. Outros fatores relevantes para essa geração é o clima organizacional estável e motivador, correspondendo a 4,4%, o relacionamento de confiança entre líder e liderado, correspondendo a 4,4%, maior autonomia para realização das atividades, correspondendo a 2,1% e a maior flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho, correspondendo a 2,6%.

De modo geral, 23,8% das gerações entrevistadas consideram a oportunidade de crescimento e desenvolvimento (Plano de Carreira) essencial para sua permanência na empresa, seguido dos fatores, relacionamento de confiança, entre líder e liderado, que corresponde a 19,4% do total desta pesquisa, clima organizacional estável e motivador, com 17,2% de preferência, e a questão da remuneração e benefícios, com 16,3% do percentual total da pesquisa.

**Tabela 2 - Número de entrevistados segundo as gerações de acordo com os fatores essenciais para a permanência das gerações em uma empresa**

(continua)

Fatores essenciais para a permanência das gerações em uma empresa	Gerações								TOTAL	
	<i>Baby Boomers</i>		Geração X		Geração Y		Geração Z			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Oportunidade de crescimento e desenvolvimento (Plano de Carreira)	1	0,4	4	1,8	32	14,1	17	7,5	54	23,8
Remuneração e benefícios	1	0,4	4	1,8	25	11,0	7	3,1	37	16,3
Maior autonomia para realização das atividades	-	-	2	0,9	13	5,7	5	2,2	20	8,8





**Tabela 2 - Número de entrevistados segundo as gerações de acordo com os fatores essenciais para a permanência das gerações em uma empresa**

(conclusão)

Fatores essenciais para a permanência das gerações em uma empresa	Gerações								TOTAL	
	Baby Boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Clima organizacional estável e motivador	-	-	7	3,1	22	9,7	10	4,4	39	17,2
Maior flexibilidade quanto ao horário e local de trabalho	-	-	1	0,4	13	5,7	6	2,6	20	8,8
Maior disponibilidade de recursos tecnológicos para execução das atividades	-	-	-	-	8	3,5	5	2,2	13	5,7
Relacionamento de confiança entre líder e liderado	1	0,4	8	3,5	25	11,0	10	4,4	44	19,4
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1,3</b>	<b>26</b>	<b>11,5</b>	<b>138</b>	<b>60,8</b>	<b>60</b>	<b>26,4</b>	<b>227</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Constata-se na tabela 3 que, a geração *Baby Boomers* considera três competências as mais relevantes (dentre as citadas na pesquisa) para uma liderança, sendo elas a competência de reconhecer o desenvolvimento individual de cada colaborador, correspondendo a 0,6%, a comunicação ágil e transparente, correspondendo a 0,6% e a questão de promover a participação da equipe com sugestões e ideias, correspondendo a 0,6%.

Para a geração X, a maturidade profissional e pessoal é a competência mais relevante para uma liderança, correspondendo a 3,8% das respostas. Outras competências que tiveram o percentual próximo de respostas foram 2,2% competência direcionada em promover momentos de conversas com a equipe para passar e receber *feedback*, 1,9% no reconhecimento do desenvolvimento individual de cada colaborador, 1,9% na disponibilização de recursos e suporte para que os liderados realizem suas atividades e 1,9% na visão sistêmica que a liderança precisa ter sobre a empresa e sua cadeia de valor (pessoas, acionistas, parceiros e fornecedores).

A geração Y teve percentuais bem diversificados nesta questão, em que o reconhecimento do desenvolvimento individual de cada colaborador corresponde a 8,5% das respostas, seguido da competência voltada para a comunicação ágil e transparente, com o mesmo percentual em 7,8%. A maturidade profissional e emocional da liderança, correspondendo a 7,2%, assim como a promoção de momentos de conversa com a equipe para passar e receber *feedback* correspondendo a 6,9% também são competências que, do ponto de vista da geração Y são fundamentais na liderança.





**Tabela 3 - Número de entrevistados segundo as gerações de acordo com as competências consideradas fundamentais para a liderança**

Competências fundamentais para liderança	Gerações								TOTAL	
	Baby Boomers		Geração X		Geração Y		Geração Z			
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Maturidade profissional e emocional	1	0,3	12	3,8	23	7,2	15	4,7	51	16,0
Flexibilidade	1	0,3	1	0,3	8	2,5	10	3,1	20	6,3
Promover momentos de conversas com a equipe para passar e receber <i>feedback</i>	1	0,3	7	2,2	22	6,9	10	3,1	40	12,5
Reconhecer o desenvolvimento individual de cada colaborador	2	0,6	6	1,9	27	8,5	11	3,4	46	14,4
Comunicação ágil e transparente	2	0,6	5	1,6	25	7,8	9	2,8	41	12,9
Disponibilizar total autonomia para que os liderados realizem suas atividades	-	-	2	0,6	6	1,9	5	1,6	13	4,1
Disponibilizar recursos e suporte para que os liderados realizem suas atividades	1	0,3	6	1,9	20	6,3	7	2,2	34	10,7
Exigir que os colaboradores cumpram as tarefas e procedimentos	1	0,3	-	-	4	1,3	1	0,3	6	1,9
Promover a participação da equipe com sugestões e ideias	2	0,6	4	1,3	20	6,3	10	3,1	36	11,3
Possuir visão sistêmica sobre a empresa e sua cadeia de valor (pessoas, acionistas, parceiros e fornecedores)	1	0,3	6	1,9	18	5,6	7	2,2	32	10,0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>3,8</b>	<b>49</b>	<b>15,4</b>	<b>173</b>	<b>54,2</b>	<b>85</b>	<b>26,6</b>	<b>319</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados elaborados pelo pesquisador – out/2018

Segundo a Tabela 3, percebe-se que a geração X teve percentual de participação em todas as questões, com exceção da questão que mencionava o líder exigir que os colaboradores cumpram as tarefas e procedimentos. A competência que é mais relevante para a geração Z é a questão da maturidade profissional e emocional do líder, correspondendo a 4,7% das respostas.



De modo geral, ambas as gerações acreditam que a maturidade profissional e emocional é uma competência fundamental aos cargos de liderança, correspondendo a 16% desta pesquisa. Os autores também mencionam que esta competência é um dos pontos importantes para amenizar conflitos e instabilidade no clima organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa apresentam a importância de identificar oportunidades na empresa para reavaliar a forma como se posicionar e passar *feedback* aos líderes da organização, trazendo-os para um patamar mais nivelado e/ou alinhado com as competências já direcionadas ao seu cargo. Este é um ponto relevante para qualquer empresa reter seus talentos na organização, quando líderes apresentam alinhamento com as propostas da organização e são atualizados com os novos conceitos e tendências, sendo capazes de identificar nos colaboradores potenciais para contribuir e alavancarem os resultados esperados. Como contribuição deste trabalho, também foram sugeridas variáveis de competências a serem desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas pelas lideranças, a fim de gerenciarem grupos multigeracionais, conforme desdobramento, de cada uma delas:

- a. Na variável de competência direcionada à **flexibilidade**, sugere-se que o líder saiba identificar e compreender quais são as necessidades individuais dos seus liderados, sendo este um dos fatores que interfere na motivação individual e da equipe como um todo. De acordo com os dados obtidos na pesquisa, é possível identificar que as gerações priorizam carreiras que permitam a integração de suas necessidades pessoais, familiares e do trabalho.
- b. Na variável de competência direcionada à **participação em projetos sociais**, sugere-se que o líder esteja à frente de projetos sociais, oportunizando a participação dos seus liderados nesses meios e que demonstre valor para movimentos voltados à dedicação de uma causa. De acordo com os dados obtidos na pesquisa, ambas as gerações se sentem realizadas ao contribuir para o bem-estar da sociedade ou que seus talentos sejam utilizados a serviço dos outros.
- c. No que condiz à variável de competência direcionada à parte **técnica e administrativa**, sugere-se que as lideranças possuam habilidade técnicas para desenvolver colaboradores que buscam por uma especialização em determinada área, assim como habilidade administrativa para desenvolver colaboradores que buscam alcançar cargos de lideranças, de modo que, ao assumirem a gerência de uma equipe, saibam liderar de forma eficaz. Conforme o estudo, as gerações mais antigas almejam integrar e gerenciar o trabalho dos outros (cargos de liderança), enquanto as gerações mais novas buscam se especializar em determinadas áreas para servirem como especialistas na organização.



- d. Na variável de competência que abrange **projetos desafiadores e inovadores**, sugere-se necessário que as lideranças proporcionem atividades desafiadoras e estejam bem alinhadas com os avanços tecnológicos da nova era digital. Sendo o imediatismo e ansiedade uma das características perceptíveis, principalmente da geração mais nova, em que colocá-los à frente de projetos que obtenham resultados em curto prazo, pode ser uma forma de desenvolver esse perfil e também mantê-los motivados. De acordo com o estudo, as gerações preferem oportunidades de trabalho que desafiem fortemente suas habilidades de solucionar problemas e, principalmente, a geração mais nova que possui extrema facilidade com meios tecnológicos,
- e. Outra variável de competência extremamente importante é a **liderança educadora**, em que sugere-se que o líder saiba identificar o perfil das diferentes gerações de pessoas que compõe sua equipe, para da melhor forma desenvolvê-los e integrá-los na organização. De acordo com os resultados da pesquisa, as gerações consideram importante o fato de o líder reconhecer individualmente seus liderados, principalmente mediante um *feedback* positivo ou convite para participar de projetos mais desafiadores. O reconhecimento também pode ser relevante por meio do aumento de remuneração (salário), mas não é considerado primordial para as gerações.

Finalmente, pode-se afirmar que os resultados obtidos possibilitaram compreender quais as competências que melhor identificam os integrantes de cada geração, esperando-se que estudos futuros sejam bem promissores e realizados junto aos grupos multigeracionais, que atuam na Região do Vale do Caí, visando acompanhar as características das pessoas.

## REFERÊNCIAS

- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.
- CARVALHO, Anderson. **As gerações Baby Boomer, X, Y e Z**. Site Coisa & Tale. Abril, 2012. Disponível em: <http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>. Acesso em: 17 maio 2018, 15:27.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- GAGO, Viviane. **Gerações: Veteranos, Baby Boomers, X, Y e Z**. Site Viviane Gago. janeiro, 2017. Disponível em: <https://www.vivianegago.com.br/single-post/2017/01/28/Geração-dos-Veteranos-ou-Belle-Époque>. Acesso em: 17 maio 2018, 17:00.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HALF, Robert. Teste âncoras de carreira. Site RH Robert Half. Dezembro, 2015. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/carreira/teste-ancoras-de-carreira>. Acesso em: 16 out. 2018, 21:39.



KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaber, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, Renata. Liderança, suas influências e um novo modelo mental. **Administradores**, [s.l.] abril, 2018. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-suas-influencias-e-um-novo-modelo-mental/110317/>. Acesso em: 07 maio 2018, 21:07.

LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April J. **A geração y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOPES, Laura. Gerações baby-boomers, X e Y: como liderar equipes multigeracionais? **HSM**, São Paulo, 27 mar. 2017. Disponível em <https://www.hsm.com.br/geracoes-baby-boomers-x-e-y-como-liderar-equipes-multigeracionais/>. Acesso em: 24 mar. 2019.

LOUREIRO, Michele. A diferença entre chefes e verdadeiros líderes. **Revista Você S/A**, São Paulo, p. 22, fevereiro, 2018,

MELO, Luísa. Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações. **Exame**, São Paulo, março, 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/empresas-perdem-produtividade-em-conflitos-de-geracoes/>. Acesso em: 10 abr. 2018, 17:16.

OLIVEIRA, Sidnei. **Jovens para sempre: como entender os conflitos de gerações**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

SAMPIERE, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodología de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Vanice; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SILVA, Sandra Regina; BUENO, Luiz Alberto Franco. O recrutamento é cada vez mais tech. **Revista HSM Management**, São Paulo, set./out. 2017.

STADLER, Adriano; SCHMIDT, Maria do Carmo; RODERMEL, Pedro Monir. **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade**. Curitiba: InterSaber, 2012. v. 3.



### SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC): LEVANTAMENTO DE OCORRÊNCIAS X ATIVIDADE DO SETOR

*Vanessa Ellwanger<sup>1</sup>  
Leticia Schramm Arend<sup>2</sup>*

#### RESUMO

Este estudo buscou entender as atitudes dos colaboradores atuantes no Serviço de Atendimento ao Cliente, onde verificou-se o potencial e as dificuldades. O trabalho teve como objetivo principal analisar o papel do colaborador na incidência de ocorrências do setor SAC, já através dos objetivos específicos foram possíveis: realizar um levantamento das ocorrências do setor SAC, analisar as atividades desenvolvidas por cada setor que é suscetível a ocorrências, descrever as atividades da função do colaborador que atua no SAC, entender o comprometimento da equipe de atuação no SAC e apresentar sugestões de melhorias para os pontos falhos visando a redução de ocorrências. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de natureza qualitativa, através de um estudo de caso. Na abordagem qualitativa, foi feita uma entrevista de descrição de cargo com os onze colaboradores do SAC e a abordagem quantitativa ocorreu através da aplicação de um questionário para a mesma amostra. Com os resultados, verificou-se pontos muito positivos, como o comprometimento e forte relacionamento da equipe SAC, assim como o conhecimento necessário de cada colaborador para a resolução de um atendimento. A serem melhorados, foi identificado o pouco reconhecimento pela execução da atividade, a conciliação das demandas e a não resolução diária de atendimentos.

**Palavras-chave:** Cliente. Comprometimento. Ocorrências.

#### 1 INTRODUÇÃO

As organizações se constituem de pessoas com diferenças individuais e personalidades distintas, pelas características dos grupos, equipes e condições de refúgio oferecidas pela própria empresa, tornando as pessoas a fonte de energia, inteligência, talento e competência da empresa (CHIAVENATO, 2014).

1 Acadêmica do curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul. E-mail: ellwanger.vanessa@gmail.com

2 Professora na Universidade de Santa Cruz do Sul. Departamento de Ciências Administrativas. E-mail: leticiaarend@unisc.br



A conquista de clientes representa o grande desafio das empresas, os clientes atuais possuem mais conhecimento dos produtos que procuram, dos preços praticados no mercado e se apresentam mais exigentes e menos tolerantes, segundo Kotler e Keller (2006). A maneira mais eficaz para obter a satisfação dos clientes é facilitar o processo de reclamações, permitindo uma comunicação ágil, em que possam ser ouvidos, mas acima de tudo com uma reação rápida e construtiva para a situação.

A reclamação do cliente deve servir como um alerta à empresa e ser investigada, conforme Cobra (2009), é fundamental acompanhar e medir o grau de aceitação ou rejeição do pós-compra, pois percebe-se que o atendimento do SAC, além atenuar a situação causada ao cliente, pode também ser decisivo para manter a relação empresa-cliente e gerar mudanças. A eficiência da prestação do atendimento no SAC está diretamente ligada à pró-atividade do colaborador, ele que ditará a velocidade e procedimentos necessários para a questão, sendo a peça fundamental do processo.

O estudo teve como objetivo geral analisar o papel do colaborador da distribuidora Medlive na incidência de ocorrências do setor de SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) no período de janeiro a dezembro de 2017, buscando a identificação das principais ocorrências registradas no SAC, os setores responsáveis pelas incidências e respectivamente a falha no processo, o conhecimento das atividades desenvolvidas pelo usuário SAC para a resolução de um atendimento e o entendimento do comprometimento de cada membro da equipe. Dessa forma, para melhor entendimento da importância do colaborador nas atividades do SAC, o presente trabalho será apresentado por meio da revisão de literatura em que mostrará estudos já realizados sobre o assunto ou similares, em seguida os aspectos metodológicos descreverão o tipo de pesquisa realizada, a amostra estudada, as variáveis analisadas, o tratamento dos dados e o procedimento de análise. A análise de dados será composta por dados levantados no trabalho vinculados à teoria e análise do autor, encerrando com a conclusão que demonstrará os ganhos obtidos com este estudo, sugestão de novos estudos e limitações encontradas no atual.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para fundamentar os assuntos aqui pesquisados, a revisão de literatura foi dividida nos seguintes tópicos:

### 2.1 A gestão de pessoas e sua influência na organização

Assim como o colaborador, as organizações ao longo dos anos foram se renovando e passaram a valorizar novas posturas de comando como forma de otimização de resultados. Os chefes de pessoal definidos como inflexíveis, seguidores da lei e condutores da frieza, foram perdendo espaço para profissionais criativos, bem-informados, capacitados e que exercem suas atividades com flexibilidade, senso crítico, espírito de liderança e trabalho em equipe, evidenciando que a busca pela qualidade se conquista sobretudo com recursos humanos competentes (MARRAS, 2011).





A gestão de pessoas é um conjunto de atividades integradas que procuram ajudar o administrador a planejar, organizar, dirigir e controlar as funções administrativas por meio de sua equipe, almejando, líder e equipe, o alcance de metas, objetivos e resultados. Cabe à gestão de pessoas proporcionar condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida, integrar e organizar talentos em uma cultura agradável e motivadora, modelar o trabalho para ser motivador e significativo, recompensar os talentos pelo excelente desempenho e alcance de resultados, avaliar e melhorar o desempenho humano, criar uma organização de aprendizagem onde possa se comunicar, transmitir, treinar e desenvolver talentos, entre outras políticas (CHIAVENATO, 2014).

Os administradores passaram a compreender que para se ter uma organização perene, além do bom desempenho nas operações básicas é necessário ver os colaboradores como um ativo intangível e não uma despesa resumida em custos de mão de obra e produtividade. O capital humano da empresa determinará o bom funcionamento das atividades e a reputação da organização perante a sociedade, pessoas bem selecionadas, treinadas, integradas e que trabalham como equipe possuem um valor inestimável, atribuindo à organização maior valor comercial e à condução das atividades de forma eficiente e eficaz (LACOMBE, 2005).

## 2.2 O comprometimento na relação empresa e colaborador

Quando constituída uma empresa, é necessário que ela esteja estruturalmente planejada para enfrentar as diversidades econômicas, sustentada em critérios quantitativos, ou as diversidades sociais, medidas pela capacidade de empreendimento da organização. Diante das adversidades que o mercado lhe impõe, necessitará, dessa forma, apostar na criatividade e sensibilidades dos especialistas, dos colaboradores, para se renovar e manter-se competitiva no mercado (PASETTO, 2013).

O campo de estudo dos comportamentos, dentro das organizações, é denominado comportamento organizacional que segundo Robbins (2005) “é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações”. Este método utiliza o conhecimento dos grupos influentes na empresa para melhorar a eficácia organizacional, se preocupando com o que as pessoas fazem e como este comportamento afeta o desempenho das organizações.

Considerando que o sucesso da empresa depende do desempenho de seus colaboradores e estes possuem os mais variados perfis, as organizações visam formas de interagir com esses grupos em busca de maior desempenho como as citadas por Robbins (2004): o envolvimento dos funcionários em decisões que lhes dizem respeito, aumento da autonomia e controle de seu próprio trabalho como um método participativo estimulador da motivação, comprometimento, produtividade e satisfação.

O comprometimento consiste na disposição de um indivíduo trabalhar em prol da organização e a identificação de valores e objetivos da pessoa com os objetivos e valores da empresa. A criação do vínculo do sujeito com a organização ocorre através da confiança, os valores são interpretados como a convicção do que é certo ou errado, bom ou desejável, podendo ser interpretado, também, como o modo de



conduta tanto da empresa como do colaborador. O objetivo está ligado aonde se quer chegar. As empresas buscam melhores desempenhos e maiores resultados enquanto que o colaborador almeja melhorar suas habilidades pessoais e talentos profissionais (ZANELLI; SILVA, 2008).

Ferreira e Mendonça (2012) explicam que, ao confiar, o sujeito acredita que a outra parte não agirá de modo oportunista vindo a prejudicá-lo futuramente, fornecendo, assim, condições para que esse indivíduo aumente suas contribuições e intensifique o vínculo da relação, desenvolvendo um sentimento de familiaridade. O sentimento de comprometimento gerado nas partes cria uma base para as relações sociais, proporcionando maior engajamento nas atividades e neutralizando a vulnerabilidade.

O sentimento de comprometimento, conforme Zanelli e Silva (2008), se refere à lealdade do colaborador com a empresa, sendo expresso em três componentes: o afetivo, o instrumental e o normativo. O fator afetivo é relacionado aos fatores emocionais e a identificação do colaborador com a organização em relação à satisfação das necessidades e expectativas pessoais. As perdas relativas às saídas do colaborador junto à organização são abordadas pelo componente instrumental e as questões normativas se referem à interiorização, ligada às normas internas e contrato de trabalho, que geram dever ao trabalhador de continuar trabalhando e contribuindo com os propósitos da empresa.

O comprometimento ao longo dos anos deixou de ser considerado como uma disposição, composta por um estado de sentimentos e reações positivas como a lealdade para, no âmbito organizacional, ser visto como uma atitude de dimensões afetivas, cognitivas e comportamentais, representando adesão, envolvimento nos aspectos do ambiente de trabalho percebidos como o desejo de permanecer e sentir orgulho por pertencer à organização, possuir a identificação, apego e envolvimento com os objetivos e valores e exercer esforço, engajamento e envolvimento a favor da empresa (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Em contrapartida, observa-se que o comprometimento não consiste na cura milagrosa para melhores resultados. Empresas que apresentam estratégias mal desenvolvidas, ou nem as apresentam, oferecem grandes dificuldades à criação de vínculos do indivíduo à organização. As pessoas necessitam conhecer, entender e legitimar o que se espera delas, sentir satisfação, compreender o seu trabalho, possuir maturidade e autonomia, sendo necessário, assim, que a empresa seja clara com seus objetivos, estimule seus colaboradores a andar junto na realização do objetivo, oferecendo ambiente adequado para a realização da tarefa, com líderes preparados e motivadores (WALGER, 2014).

### 2.3 Estrutura organizacional: o desenho da organização

A organização, como método de ordenação, consiste em um conjunto de atividades para coordenar racionalmente e logicamente o esforço coletivo, combatendo os desperdícios e dividindo as tarefas em: organização informal e organização formal. É informal a organização que não apresenta uma estrutura definida, como um encontro de amigos terminar em uma janta, em que cada um vai assumindo uma função espontaneamente. A organização formal, apresenta a prévia definição minuciosa do papel de cada um, seus cargos de controle e a hierarquia.



Este modelo, é o mais indicado às empresas, visto que não se pode operar com incertezas (ANDREOLI, 2015).

Dessa forma, a estrutura organizacional consiste no método que procura registrar e organizar o desenvolvimento das atividades da empresa em um conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa, ilustrando a estratégia em forma de organogramas, funcionogramas e fluxogramas de atividades. Cabe ressaltar que a estratégia ajuda a definir a estrutura, sendo um dos grandes erros das organizações separar as duas variáveis (MARRAS, 2011).

Dentro de uma estrutura organizacional é delineado, com clareza, o objetivo da organização e são enumerados os processos administrativos e operacionais necessários para alcançá-los, são definidas as responsabilidades através do detalhamento de cargos (sistema de responsabilidade), distribuição de autoridade aos cargos de controle e supervisão (sistema de autoridade) e demonstração dos canais de comunicação que serão utilizados para a troca de informações (sistema comunicação).

A estrutura de uma organização pode ser visualizada graficamente através de dois recursos: o fluxograma e o organograma. O fluxograma favorece a visualização de problemas ligados às operações executadas, através de sua análise é possível identificar a existência de tramitações desnecessárias e gargalos na execução de um processo. Quando a intenção é a verificação de falhas na estrutura da empresa, o organograma é a ferramenta mais indicada, pois ele organiza visualmente a hierarquia, departamentos e cargos da organização, detectando a duplicidade de funções e o desperdício de mão de obra (LLATAS, 2011).

## 2.4 O retrato do trabalho: perfil de cargo

Assim como as organizações são apresentadas por organogramas, os cargos nas empresas são detalhados através de manuais que variam de acordo com cada organização. O manual pode ser instituído, conforme Chiavenato (2016), pelos superiores ao subordinado, pode ser gerado pelo subordinado destinado ao superior ou ser criado por ambos, em conjunto, normalmente envolvendo além das tarefas representativas a serem desempenhadas, quantificações para a classificação de cargos.

A administração de cargos em uma empresa busca alinhar as necessidades da empresa, a realidade do mercado e a capacidade de resolução do problema. É definida por Carvalho (2012), como o conhecimento dos requisitos mínimos necessários para atribuir, com segurança, valor relativo (posição no organograma) que se traduz em valor absoluto (salário nominal) compatível à estrutura da empresa, devendo acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças do mercado, a política da empresa, como também o planejamento orçamentário anual.

A definição de cargo é apresentada por Carvalho (2012), como o conjunto de funções desempenhadas por um indivíduo ou um grupo de pessoas em uma organização. O cargo representa a posição formal do colaborador no organograma da empresa e foi desenvolvido, projetado e estabelecido com o intuito de gerar eficiência na rotina da organização. Através dele as empresas alocam seus colaboradores



e utilizam suas competências para alcançar os objetivos determinados pelas suas estratégias. Cada perfil de cargo informa sobre suas responsabilidades e deveres em relação aos demais cargos da empresa, objetivando a realização de seus objetivos pessoais.

Para se realizar a descrição de cargo, Dessler (2014) informa que é necessário a empresa realizar a gestão de talentos, compreendendo as vagas que precisam ser preenchidas, quais perfis e competências os funcionários precisam para poder realizar o trabalho. Com este levantamento, buscar analisar os cargos o que compreende levantar as atividades do cargo (tipo de atividade, quando, como e porque executa), perfil pessoal (característica que a atividade exige), informações sobre as ferramentas, materiais, conhecimento e serviços prestados na execução da tarefa, os padrões de desempenho esperados, contexto do trabalho (horário, condições de trabalho, incentivos) e competências (conhecimento e atributos necessários para a atividade).

Como início aos estudos do cargo de uma organização, a primeira etapa a ser realizada é a coleta de dados, essa é a etapa da elaboração das descrições e especificações dos cargos, norteada por quatro principais questões: o tipo de informação que deve ser obtido, a forma que a informação deve ser obtida, os métodos de análise e qual agente será o responsável pela coleta de dados. Cabe ressaltar que a análise é base fundamental da administração de salários, as informações obtidas por ela possibilitarão o estabelecimento de critérios e técnicas de remuneração (KUABARA, 2014).

O fornecimento das informações prestadas à descrição e análises de cargo é responsabilidade de linha e a prestação de serviço de obtenção e arranjo das informações é responsabilidade de *staff*. Existem várias maneiras de coletar as informações referente aos deveres, responsabilidades e atividades de um cargo e cabe à organização usar a que melhor se adapta ao seu propósito. Para realizar o levantamento das informações, Chiavenato (2016), apresenta três métodos básicos para obtenção dos dados: a observação, a entrevista e o questionário.

A observação, segundo Marras (2012), consiste no deslocamento do analista até o posto de trabalho do ocupante do cargo para observação da execução da atividade passo a passo, questionando e levantando informações para registro no formulário padrão. É o método mais utilizado nas organizações, mais eficaz e antigo na coleta de dados dos cargos desde o mais simples, que apresenta as menores condições preenchido sozinho sobre as informações necessárias. Para se ter as informações confiáveis, o processo de observação precisa ser realizado de forma transparente com todos os membros da organização, deixando claro o seu motivo, além de o observador necessitar ter um conhecimento básico da atividade analisada para melhor interpretação.

Sendo o método preferido dos analistas de cargo, a entrevista consiste em entrevistar o ocupante do cargo para obter as informações necessárias. Representa uma forma de observação que atua permitindo o conhecimento da organização em profundidade, podendo ser aplicada em diversos níveis, desde operacionais administrativos a gerenciais. Os benefícios são percebidos na fidedignidade das informações, rapidez da análise, facilidade de detecção de atividades não usuais e anormalidades do cargo, as desvantagens se relacionam à demora na conclusão, ter alto custo, em abranger uma pequena amostra da função, prejudicar o desempenho do colaborador e depender do analista para identificar aspectos subjetivos (KUABARA, 2014).



O questionário é a forma mais democrática de realizar a coleta de informações sobre cargos, consiste em um método em que os próprios ocupantes do cargo fornecem as informações, podendo também ser preenchido pelo supervisor ou em conjunto, proporcionando que todos os membros da organização participem do processo. Como vantagem o questionário se apresenta como meio eficiente e rápido de captação de informações, além de possuir menor custo em relação à entrevista.

Em contrapartida, necessita de testes, disponibilidade de tempo e treinamento prévio dos gerentes para garantir que os colaboradores tenham familiaridade com o método, tornando seu resultado confiável (CHIAVENATO, 2014).

Através da descrição de cargo é possível padronizar as informações recebidas e prospectadas na análise, proporcionando fácil acesso ao registro de tarefas que correspondem a um cargo e seus diversos requisitos como escolaridade, responsabilidades, experiência, condições de trabalho, conhecimentos, entre outros, possibilitando à empresa cargos flexíveis e genéricos, distribuindo aos colaboradores maior liberdade na execução de tarefas (MARRAS, 2011).

Lacombe (2005) lembra que a descrição do cargo é genérica e deve abranger as funções do cargo e descrever, também, em alguns casos, a periodicidade das atividades, sendo as principais informações a formação profissional, o tempo de experiência e características pessoais do ocupante. Não devendo considerar as qualificações do ocupante do cargo, mas sim, os requisitos básicos exigidos por ele, dessa forma, se uma pessoa do nível superior ocupa um cargo que é necessário ensino médio, na descrição deste cargo será considerado escolaridade nível médio completa.

Após aplicar a análise e estruturar a descrição do cargo, a empresa deve realizar sua avaliação de cargo, a fim de determinar o valor relativo de cada cargo. A ferramenta usada para realizar essa mensuração, segundo Marras (2012), é o manual de avaliação, representa uma ferramenta dinâmica que compila todas as descrições de cargo da empresa, dividido por áreas, conforme a estrutura da empresa. Possui significativa importância por se tratar de um registro vivo da organização, sendo atualizado a cada ano ou mediante solicitação de alguma área para registrar e avaliar modificações.

## **2.5 Endomarketing: refinando o relacionamento com pessoas**

Em um momento onde produtos estão muito semelhantes, a comunicação ocorrendo em velocidade alta, concorrência acirrada e mercado mais seletivo, as empresas necessitam de um diferencial, uma identidade própria. A busca por essa vantagem no mercado faz com que as empresas busquem atender à demanda do consumidor, esquecendo ou pondo em segundo plano a de seus clientes internos, os colaboradores. Objetivando atingir esse público, o endomarketing procura facilitar e realizar trocas, construindo um relacionamento leal e que vise compartilhar, cultivar e harmonizar as relações, imagem e valores da empresa (BEKING, 2004).

Para Matos (2014), a necessidade de construir e consolidar a imagem da empresa de dentro para fora e obter maior engajamento e motivação dos funcionários é o que faz com que as organizações incorporem o endomarketing à sua rotina. A apresentação de novidades e de mudanças estratégicas e estruturais primeiro a colaboradores, proporciona uma aceitação e aderência maior ao proposto, reflete





o sentimento de valorização e respeito, aumentando, assim, o desempenho e a produtividade do funcionário, afinal, é frustrante ser questionado ou ter conhecimento de alguma situação da empresa por um indivíduo do meio externo ou por meios de comunicação.

O endomarketing é um programa estratégico da empresa ligado diretamente à geração de resultados, para isso deve ser de total adesão da alta administração e não de um setor ou outro. É utilizado para disseminar entre colaboradores as estratégias mercadológicas da empresa, possibilitar melhor conhecimento dos produtos e diferenciais competitivos. Essas ações podem ser apresentadas através de jornais, revistas, murais, debates, manuais e campanhas informativas, que transformarão os funcionários nos primeiros a experimentar o produto ou serviço e serem os representantes da marca (RAHME, 2017).

Utilizando o programa de endomarketing percebemos que as empresas adquirem melhorias nos processos, maior interação entre líderes e equipes, incremento de competências, melhorias na comunicação interna e no clima organizacional, além de profissionais comprometidos, participativos e motivados. Definido que equipes internas trabalham integradas e sintonizadas para a satisfação do cliente externo, conforme Rahme (2017), podemos dizer que o que realmente importa e faz o sucesso das empresas é a capacidade de articulação interna para gerar valor externo.

## 2.6 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento se dedica à melhoria contínua, buscando um relacionamento proveitoso com clientes, fornecedores, distribuidores e colaboradores, trabalhando no foco de parcerias. O seu objetivo é melhorar as relações pessoais e comerciais da empresa com seus clientes e reter a preferência nos negócios. Um dos maiores desafios do marketing de relacionamento é implantar na cultura da empresa o conceito colaborativo, transformando a comunicação social na ferramenta fundamental para este processo (LAS CASAS, 2009).

Com um mercado mais aberto à concorrência e avanços tecnológicos o marketing de relacionamento se apresenta às empresas como uma forma de sobrevivência e crescimento. As organizações que buscarem parcerias, fortalecimento na relação com cliente e fornecedor e construir a satisfação do cliente por meio de qualidade e valor, passarão a apresentar o diferencial que o mercado procura, adquirindo vantagem competitiva em relação às demais empresas (COBRA, 2009).

Sendo impossível para os profissionais de marketing criar valor e fortalecer os relacionamentos sozinhos, Kotler (2008) menciona que as empresas estão criando parcerias dentro das próprias organizações, adotando equipes multifuncionais voltadas à criação de valor. Esse entendimento de que o marketing não seria assunto para ser tratado apenas pelo departamento de marketing, vendas e atendimento ao cliente, proporciona que qualquer área funcional que interaja com cliente apresente o mesmo propósito. Da mesma forma, as parcerias externas com fornecedores, parceiros de canais e concorrentes fortalecem a conexão da cadeia de suprimentos e favorecem o sucesso da entrega de valor aos clientes externos. Selecionar cuidadosamente os parceiros externos implica diretamente na qualidade e eficiência da operação.





## 2.7 O comportamento do cliente

O grupo de consumidores é composto por todos nós, pessoas de todas as classes, sexos e idades, que muitas vezes tomam decisões de compra que nem sempre sabemos explicar as escolhas e ações. Conhecer o comportamento, as necessidades e preferências do consumidor proporciona maior conhecimento ao vendedor, um atendimento mais adequado e assertivo para o cliente externo, assim como atingir o objetivo de marketing e obter um nível de atendimento aos clientes satisfatório (LAS CASAS,2009).

Conforme Oliveira (2012), o processo de decisão de compra é baseado em uma série de variáveis que, sendo de conhecimento da organização, permitem que ela perceba alguns prováveis comportamentos do consumidor previamente. Esses comportamentos se dividem em agrupamentos que consistem em variáveis sociais, que compreendem as ligadas à cultura, grupos de referência, família, classe social, status e estilo de vida; as variáveis pessoais que consideram as características demográficas, como sexo, idade, grau de instrução, profissão, ocupação e renda e as variáveis psicológicas que são características pessoais, únicas, como a motivação, percepção, personalidade, aprendizagem e atitude.

Conforme Grewal (2012), o processo de compra pode-se apresentar em uma série de cinco etapas, composto pelo reconhecimento da necessidade do cliente em que o cliente reconhece a sua necessidade e procura buscar seu desejo, a segunda é a busca de informações que consiste no levantamento de informações sobre as opções, em que o comprador examina a sua própria memória e seus conhecimentos sobre o produto ou serviço baseado em experiências anteriores ou a busca externa que se realiza através de conversas com amigos, buscas na internet, informativos em rádios, televisões ou revistas. O terceiro procedimento de compra é a avaliação das alternativas, em que o comprador elege os atributos determinantes do produto ou serviço, avalia os prós e contras de cada uma delas e caminha em direção à compra. A quarta etapa é a compra, em que o cliente acredita que sua escolha é a que vai lhe proporcionar o melhor valor, e finalizando as etapas, a quinta parte do processo de decisão de compra, é o comportamento pós-compra, este comportamento é o que desperta mais o interesse dos profissionais de marketing, visto que envolve clientes reais da empresa, que se espera desenvolver a fidelidade, novas compras e comentários positivos sobre a organização.

A decisão de compra é uma ação complexa tomada pelo comprador, primeiramente ele reconhece um problema, realiza a pesquisa de possíveis alternativas para a solução, recorrendo a folders, propagandas, sites, vendedores, lojas e principalmente indicações de amigos, conhecidos e experiências anteriores. Com o levantamento das alternativas ele realiza a avaliação das possibilidades de acordo com a que melhor lhe atenderá, seja por marca, solução mais rápida, custo ou qualidade para então o ato da compra se concretizar. A realização do ato de compra, apesar de parecer uma decisão fácil, é vista pelo cliente como o momento da incerteza, onde ele se questiona se a decisão foi correta ou não, se será validada pelos colegas, amigos e família (COBRA, 2009).



## 2.8 O serviço de atendimento ao cliente (pós-compra)

Atualmente com a exploração das técnicas de qualidade, a acirrada concorrência dos mercados e o perfil mais exigente e presente dos clientes, as organizações passaram a despender maior valorização ao cliente nas relações de negócios. Descobrir o que cada cliente busca, entender o que realmente tem valor para ele, o que o motiva à compra e visualizar a necessidade do ponto de vista do consumidor, e não na visão do fornecedor, são meios que as empresas encontraram para diagnosticar a gama ampla de benefícios esperados pelo cliente (LAS CASAS, 2009).

O interesse no comportamento pós-compras dos clientes é justificado pelo julgamento que o mesmo irá exprimir. Durante e após a utilização do produto o cliente irá definir, baseado nas informações objetivas, subjetivas e emoções proporcionadas pelo uso do produto, se a compra satisfaz à sua necessidade ou não. A satisfação, conforme Oliveira (2012), ocorrerá quando o desempenho do produto for condizente ou superior à expectativa e será insatisfatória quando o desempenho não atingir a expectativa do cliente. Essas sensações antagônicas repercutem no mercado de duas formas: satisfeito, como positivamente e insatisfeito, como negativamente.

Clientes satisfeitos tornam-se leais, compram novamente e espalham referências positivas que são de suma importância à organização. Para atingir o nível de satisfação do cliente é preciso, além de suprir a sua expectativa, possuir um bom atendimento, ouvir suas reclamações ou observações sem contestar e com atenção, disponibilizar informações e esclarecer dúvidas. O setor de atendimento ao cliente deve aplicar uma medicina preventiva, esclarecendo dúvidas, ouvindo e solucionando reclamações (GREWAL, 2012).

Cabe ressaltar que o contrário também é importante à empresa por apresentar grande ameaça. A qualidade do serviço ao cliente que se apresenta apática, fria e embasada em manuais, sem personalidade, na defensiva, entrega de produtos com defeito ou avariado, gera clientes insatisfeitos. Estes proporcionam à empresa a perda de clientes e comentários insatisfatórios no mercado, mas também abrem a oportunidade de criação de novas estratégias, melhorias e adequações no processo existente, permitindo agregar um novo conceito ao seu negócio (COBRA, 2009).

Para o cliente perceber o valor do produto ou serviço, este precisa lhe apresentar mais benefícios e vantagens do que sacrifícios. Ainda conforme Cobra (2009), dentre os benefícios percebidos pelos clientes está o serviço pós-venda que apresente atendimento ágil, preciso, confiável, que escute e demonstre interesse ao relato do cliente e responda suas indagações com conhecimentos sólidos e diretos.

## 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O delineamento da pesquisa refere-se à forma como o tema será abordado, como será o planejamento da pesquisa na sua amplitude. Segundo Gil (2008) o delineamento da pesquisa “considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como a forma de controle das variáveis envolvidas”. Este trabalho utilizou a abordagem quali-quantitativa, devido a apresentar, conforme Alyrio (2009), uma abordagem mista para analisar um fenômeno em um único trabalho. Envolve a coleta de dados quantitativos, identificados por questões fechadas, apresentadas através do



questionário, e dados qualitativos, representados pela análise de questões abertas, conforme referencial teórico criado.

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso, ou *case*, pois, conforme Santos e Candeloro (2006), este tipo de pesquisa compreende a descrição do fato observado no segmento empresarial, relatando e analisando os componentes, considerando um problema a ser solucionado. Incluso no estudo de caso, o trabalho contou com delineamento descritivo exploratório, que, segundo Gerhardt e Silveira (2009), “proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Como envolveu levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que vivenciaram o problema pesquisado e realizou análise de exemplos que estimulam a compreensão, pode ser classificada como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa de delineamento descritivo, conforme Santos e Candeloro (2006), possui como objetivo a descrição de características de um fato, vinculando relação entre suas variáveis, enquanto a pesquisa bibliografia, descrita por Fonseca (2002), realiza o levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Seu objetivo é recolher informações ou conhecimentos sobre o problema que se procura a resposta.

A pesquisa se realizou na empresa Medilar Importação e Distribuição de Produtos Médico Hospitalar S/A situada na cidade Vera Cruz – RS, a população considerada são os 108 colaboradores da empresa Medilar e a amostra de estudo é representada pelos 11 colaboradores que compõem a estrutura do SAC, em duas etapas: primeiramente no período de fevereiro a março de 2018 foi aplicada a entrevista aos componentes do setor de SAC, estes dados foram submetidos a uma análise e compilados em um documento Word, considerando-se o referencial teórico e posteriormente em abril de 2018 executado o questionário, onde os dados foram tabulados através da ferramenta Formulários Google e após analisados.

#### **4 ANALISE DE RESULTADOS OBTIDOS**

Para entendimento do comportamento do usuário de SAC na resolução de uma ocorrência, foi aplicada uma entrevista de descrição de cargo, onde foi possível observar os dados informados no quadro abaixo.



**Quadro 1 – Resultado da entrevista**

SETOR	PERÍODO EXECUÇÃO	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE
Vendas	Diário	Retira os dados da ocorrência do atendimento; Realiza a busca pela a ordem de compra do cliente; Confronta nota fiscal e pedido do cliente relevando o descrito na ocorrência; Sinaliza no atendimento se procede ou não a ocorrência, orienta como proceder para resolvê-la, nomeia o responsável (nome do vendedor ou cliente) e pagador de frete no caso de devolução.
Licitações	4 dias da semana	Retira os dados da ocorrência do atendimento; Realiza a busca pelo empenho/autorização de fornecimento (AF) do cliente; Confronta nota fiscal com empenho/AF do cliente relevando o descrito na ocorrência; Sinaliza no atendimento se procede ou não a ocorrência, orienta como proceder para resolve-la, nomeia o responsável pela ocorrência (cliente ou licitação).
Compras	Diário	Identifica no atendimento o fornecedor e produto que apresentou problema; Contata o fornecedor relatando o ocorrido e solicitando ressarcimento a empresa; Com o retorno do fornecedor, orienta no atendimento como o cliente e a empresa serão ressarcidos para o próximo setor.
Fiscal	Diário	Confere se os dados da empresa, quantidade, lote, valores e impostos dos produtos descritos na nota fiscal de devolução do cliente conferem com a nota fiscal de origem da empresa; Realiza o lançamento da nota fiscal de devolução no sistema e endereçamento dos itens ao armazém solicitado;
Financeiro	Diário	Retira os dados da ocorrência do atendimento; Consulta no sistema financeiro a situação da NF (paga ou não); Realiza o procedimento solicitado no sistema Totvs e no sistema do banco; Envia e-mail ao cliente relatando o procedimento realizado; Atualiza a informação no atendimento;
Logística	Diário	Retira os dados da ocorrência do atendimento; Realiza a conferência no sistema do local/endereço de separação do item; Confronta a contagem do estoque físico com quantidade em sistema; Rastreia internamente a saída da mercadoria da empresa; Relata no atendimento como prosseguir, informa o nome do separador e conferente responsável.
Recebimento	2 dias na semana	Realiza a conferência dos itens descritos na nota fiscal de devolução com a mercadoria física recebida; Solicita no atendimento o lançamento da nota fiscal de devolução (NFD) do cliente ou emissão de NFD pela empresa conforme mercadoria recebida. Armazena a mercadoria no endereço, após a emissão/inclusão da NFD.
Farmacêutico	2 dias na semana	Através dos dados do atendimento confere o item fisicamente; Realiza contato com a parte técnica do laboratório para orientações; Analisa se a ocorrência trata de manuseio incorreto da mercadoria ou possível desvio de qualidade; Direciona o atendimento com as orientações ao próximo setor.
Faturamento	Diário	Emite nota fiscal de transporte (NFT) e nota fiscal de devolução (NFD) quando o cliente não for emissor de nota fiscal.
Menor aprendiz SAC	4 dias da semana	Recebe a reclamação do cliente; Realiza a abertura do atendimento e direciona ao setor responsável; Encaminha e encerra ocorrências; Realiza contato com o cliente; Emite diariamente listagem de atendimentos pendentes por setor; Solicita coleta de devolução e acompanhamento de chegada à empresa.
Atendente SAC	Diário	Recebe a reclamação do cliente; Realiza a abertura do atendimento e direciona ao setor responsável; Encaminha e encerra ocorrências; Realiza contato com o cliente; Emite mensalmente indicadores SAC; Gera pedidos de refaturamento; Emite nota de devolução, se necessário; Acompanha o boletim de ocorrência de notas extraviadas pela transportadora e comprovação de entrega de mercadorias de reposição; Realiza montagem de pedidos de reposição de mercadoria;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A entrevista consistia no detalhamento das atividades desenvolvidas pelo usuário desde o recebimento da ocorrência ao momento em que o atendimento é encaminhamento ao próximo setor, assim como o período de tempo que é destinado para a resolução do atendimento. O objetivo da pesquisa buscava verificar o conhecimento do usuário no desenvolvimento da atividade, o comprometimento do mesmo para a agilidade da resolução e organização da empresa.

As ocorrências são um dos indicadores e fator de análise dos atendimentos de SAC, são oriundas de uma falha no processo que compreende desde o atendimento ao cliente até a entrega da mercadoria, buscam padronizar as divergências relatadas pelos clientes ao SAC a fim de que se possa identificar os setores que mais ocasionam atendimentos, através da estratificação por situações, assim como os responsáveis pelos mesmos. Em seguida, a tabela 1, apresenta as dez principais ocorrências



registradas no SAC da distribuidora durante o ano de 2017.

**Tabela 1 – Principais ocorrências registradas no SAC em 2017**

PRINCIPAIS ATENDIMENTOS SAC POR OCORRÊNCIAS - ANO 2017		
CASO	TOTAL OCORRÊNCIAS	ÍNDICE
PEDIDO DIFERE DA NOTA FISCAL	600	23,28%
VALIDADE CURTA	161	6,25%
RECALL	156	6,05%
AVARIA	142	5,51%
COBRANÇA TAXA DE BOLETO	141	5,47%
SUPOSTO DESVIO QUALIDADE	129	5,01%
FATURADO DIFERE DO FISICO	122	4,73%
FALTA DE PRODUTO	110	4,27%
SUPOSTA AVARIA	106	4,11%
PRAZO PAGAMENTO INCORRETO	87	3,38%

Fonte: Fornecido pela empresa.

Realizando a análise dos dados adquiridos com a entrevista aos usuários, foi possível perceber que todos possuem demandas setoriais diárias e mais as demandas SAC, onde esta última não consta no fluxo diário de tarefas e é vista como uma atividade aleatória incorporada à função, não há um modelo ou manual a seguir para a resolução de um atendimento, a complexidade para a resolução de um atendimento varia consideravelmente de um setor a outro e um atendimento pode retornar várias vezes ao mesmo usuário. Também foram percebidos fortes pontos positivos, como a pró atividade dos colaboradores que informalmente criaram rotinas, originando um fluxo a ser seguido desde a abertura do atendimento até o encerramento, um sistema próprio para armazenamento e controle dos atendimentos, de fácil acesso e manuseio e a relação de cooperação da equipe.

Referente às principais ocorrências, pode-se perceber que são originárias dos mais diversos setores, do comercial até os parceiros externos como laboratórios e transportadoras, merecendo destaque para a ocorrência “pedido difere da nota fiscal” que somou 600 casos no ano de 2017 representando alguma falha entre o pedido do cliente e nota fiscal faturada. Esta ocorrência é oriunda dos setores comerciais, vendas e licitação que são responsáveis pela montagem do pedido em que informam ao sistema dados do cliente, a mercadoria solicitada, quantidade, valor, prazo de pagamento e data de entrega.

Considerando os dados levantados, podemos verificar que a estrutura do SAC pode ser formalizada e organizada via fluxograma e instituída a hierarquia via organograma, eliminando os gargalos e sobrecarga de atividades via descrição de cargo, evidenciando o comprometimento dos colaboradores através da divulgação em mídia interna e realizando trabalhos de treinamentos periódicos com os setores mais suscetíveis a ocorrências. Essas medidas tornariam o desempenho do SAC mais efetivo e ágil, reduzindo o número de ocorrências na distribuidora.





## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como principal objetivo analisar o papel do colaborador na existência de ocorrências no setor de atendimento ao cliente da distribuidora Medlive. Com este trabalho pode-se concluir que foi possível alcançar os objetivos propostos, por meio da observação da pesquisadora, aplicação da entrevista de descrição de cargo e do questionário aos colaboradores do SAC.

Os objetivos específicos propostos no início deste trabalho, também podem ser considerados atingidos, identificados pontos muito positivos no relacionamento da equipe SAC, como o comprometimento, participação e influência nos atendimentos, o que é primordial para o funcionamento de um setor que é composto de diversos colaboradores em setores distintos dentro da empresa. Assim como o entendimento dos casos registrados no SAC, que são oriundos dos mais diversos setores da empresa, destacando os setores comerciais (vendas e licitação), que possuem um índice que implica maior atenção da gerência.

Como pontos a serem melhorados, para proporcionar redução de atendimentos e agilidade na resolução, conforme apontamentos dos colaboradores de SAC, seria a falta de treinamento e de atenção dos demais colegas na execução das atividades, a dificuldade da equipe de SAC conciliar as demandas setoriais com a demanda SAC e não ter como rotina a resolução diária dos atendimentos.

Apesar das dificuldades na realização da pesquisa, devido a empresa já ter proporcionado algumas mudanças na estrutura do SAC, estas não prejudicaram o andamento do trabalho, pelo contrário, demonstraram realmente este ser um setor de atenção da empresa. Para a empresa, é recomendado que seja realizada, dentro de determinado espaço de tempo, uma nova pesquisa de comprometimento dos colaboradores do SAC, visto que melhorias já foram constatados por parte da gerência da empresa e, principalmente, pelo diagnóstico, que identificou os pontos de melhoria e gargalos que permitirão analisar e realizar a implantação de meios facilitadores para ampliar o desempenho do colaborador, proporcionando satisfação ao cliente e melhores resultados à empresa.

Também se aconselha outros modelos de estudo, como uma pesquisa de qualidade de vida no trabalho e um estudo do perfil de cargo das demais funções da empresa, para poder conhecer e agir na origem da ocorrência, compreendendo a situação na qual o colaborador está inserido e o que beneficia ou atrapalha seu desempenho.

Enfim, o estudo realizado na distribuidora Medlive proporcionou um grande aprendizado, possibilitando a oportunidade de entender as situações, estudar os problemas, sugerir melhorias e pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso. O ganho obtido com a realização deste trabalho, para a empresa, se resume na diminuição do valor de devoluções e automaticamente aumento de faturamento, uma vez que o valor faturado desconta o valor devolvido, maior acerto na execução das tarefas e satisfação do bem maior da empresa, o colaborador.





## REFERÊNCIAS

- ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- ANDREOLI, Taís Pasquotto. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- BASTOS, Antonio Virgílio B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. **Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551997000200006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000200006). Acesso em: 29 out. 2017.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Glen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho pra alcançar resultados**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2016.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Livro eletrônico.
- FERREIRA, Maria Cristina; MENDONÇA, Helenides. **Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2012.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. **Marketing**. 2. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2012.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Livro eletrônico.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: Pearson, 2008.
- KUABARA, Paula Suemi Souza. **Estruturas & processos de recursos humanos**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.



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

LLATAS, Maria Virginia. **OSM Organização, sistemas e métodos: uma visão contemporânea.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LLATAS, Maria Virginia. **OSM Organização, sistemas e métodos: uma visão contemporânea.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Manole, 2014.

OLIVEIRA, Braulio. **Gestão de marketing.** São Paulo: Pearson, 2012.

PASETTO, Neusa Salete Vitola. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia.** Curitiba: InterSaber, 2013.

RAHME, Lucia Helena. **Comunicação, marketing e novas tecnologias na gestão de pessoas.** Curitiba: InterSaber, 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas.** Porto Alegre: AGE Ed., 2006.

WALGER, Carolina. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações.** Curitiba: InterSaber, 2014.

ZANELLI, João Carlos; SILVA. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho.** São Paulo: Casa do psicólogo, 2008.



# CIÊNCIAS CONTÁBEIS



### ANÁLISE DO COMPORTAMENTO FINANCEIRO DA CARTEIRA DE ASSOCIADOS POUPADORES E TOMADORES DE CRÉDITO DE RENDA MÉDIA DO SICREDI DO MUNICÍPIO DE SALTO DO JACUÍ - RS

*Pâmela Cossettin Battisti<sup>1</sup>*  
*Ana Cristine Heinen<sup>2</sup>*  
*Clari Schuh<sup>3</sup>*

#### RESUMO

O estudo teve por objetivo analisar o comportamento financeiro dos associados poupadores e tomadores de crédito de renda média mensal entre R\$ 1.500,00 a R\$ 4.000,00, do Sicredi do município de Salto do Jacuí - RS. A metodologia utilizada para a pesquisa foi de natureza descritiva com abordagem qualitativa do problema. O levantamento dos dados foi realizado por meio de *survey*, com aplicação de um questionário com 26 associados do Sicredi, sendo eles 13 poupadores e 13 tomadores de crédito. Os resultados mostraram que os associados poupadores estudam, mais do que os tomadores de crédito, meios de aplicações de longo prazo. O motivo da preocupação não é a falta de recurso futuro e sim, uma forma de disciplina para manter a qualidade de vida. Dentre outras características, os poupadores têm o conhecimento da representatividade de todos os seus gastos e possuem relacionamento com apenas um banco e uma conta corrente. Para os associados tomadores de crédito não existem sobras mensais, possuem mais gastos desnecessários, tendo o controle apenas de seus gastos fixos, sem controlar os variáveis. No relacionamento com bancos, a maioria possui duas contas correntes ou mais, podendo ser indícios do descontrole financeiro.

**Palavras-chave:** Educação financeira. Poupadores. Tomadores de crédito.

#### 1 INTRODUÇÃO

Educação financeira não consiste apenas em aprender a economizar dinheiro, cortar gastos, poupar ou até mesmo acumular montantes. Deve ser permitido o equilíbrio, a partir da busca pela qualidade de vida e paz interior, proporcionando àqueles que se educam financeiramente, a segurança material necessária para aproveitar os prazeres que a vida tem a oferecer e, ao mesmo tempo, obter uma garantia para eventuais imprevistos.

A educação financeira está ligada diretamente com os hábitos, costumes e principalmente com o comportamento pessoal. Uma pessoa endividada pode ter



problemas dentro e fora do âmbito familiar, levando à depressão, ansiedade, estresse, problemas conjugais, queda de produtividade e demissões (DOMINGOS, 2016).

A importância da educação financeira deve ser cultivada desde cedo no âmbito familiar e social. Diante das dificuldades em administrar bem o dinheiro as pessoas recorrem a soluções momentâneas como empréstimos, antecipações de férias e 13º salário, que somente combatem o efeito e não a causa (DOMINGOS, 2016).

A ausência de ensinamentos básicos de como tratar fontes de renda impede que as pessoas saibam lidar com dificuldades financeiras. A inclusão da educação financeira na grade curricular no ensino fundamental e médio seria uma adequação necessária e já fundamentada em estudos já realizados (SEGUNDO FILHO, 2003). Piccini e Pinzetta (2014) salientam que o assunto tem sido muito discutido nas mídias e redes sociais, mas pouco planejamento concreto tem-se realizado para que se mude a consciência financeira das pessoas.

A partir da tecnologia da informação, são desenvolvidos inúmeros aplicativos para *download* na área de planejamento financeiro, os quais oferecem praticidade e facilidade para atualização das despesas. Todas essas criações têm a missão de melhorar a vida financeira, de forma mais organizada (ALVES, 2015).

Nesse contexto, onde a educação financeira passou a ser estudada e implementada no mercado tecnológico, o objetivo do estudo foi de analisar o comportamento financeiro dos associados poupadores e tomadores de crédito de renda média mensal entre R\$ 1.500,00 a R\$ 4.000,00, do Sicredi do município de Salto do Jacuí - RS.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em conceitos da educação financeira e finanças pessoais. Na sequência, são explicados os pilares da boa administração do dinheiro, como planejamento e orçamento familiar.

### 2.1 Educação financeira

Educação financeira, para Segundo Filho (2003), é a educação necessária para administrar melhor o dinheiro, para assegurar que, ao final de vida de uma pessoa, ela não acabe com problemas financeiros, ou até mesmo falido, depois de uma vida inteira de trabalho. Ser financeiramente educado é planejar de forma inteligente a vida financeira, para se poder realizar tudo o que se almeja com consciência e prazer.

Diante do cenário que vivemos, os estudantes saem das escolas e também das universidades, na maioria das vezes, sem saber como funcionam finanças, nem aplicações financeiras, poupança, aposentadoria, previdência, muito menos investimento em ações. Outro aspecto que é de pouco entendimento é quanto a empréstimos ou financiamentos, os quais são contratados, muitas vezes, sem qualquer tipo de cuidado, comprometendo o crescimento pessoal (JOCHER, 2011).

Na concepção de Jochem (2011), a maioria das pessoas quando chega à idade adulta, ao exercerem suas profissões encontram-se preparadas tecnicamente para o ofício, mas quase que totalmente despreparadas para enfrentar a questão das



finanças. É preciso despertar o interesse em ter conhecimento de finanças pessoais, elaborando um planejamento que contemple o hoje, o amanhã e principalmente o futuro.

Segundo Jochem (2011), estudos apontam que determinadas pessoas, profissionais liberais bem qualificados em suas áreas de atuação, como médicos, dentistas, entre outros, após realizarem um planejamento financeiro tornaram-se ainda melhores em suas profissões. Isto por trabalharem com mais tranquilidade, pois seus investimentos, como o plano de casa própria, contratação de possíveis financiamentos e a utilização do cartão de crédito passou a ser feita de forma racional, evitando surpresas desagradáveis no final do mês.

Bom início para a formação da educação financeira é fazer a distinção entre o que é necessidade e o que é desejo, para isso é preciso conhecer esses dois conceitos, assim é possível agir com racionalidade e conseqüentemente gastar menos dinheiro. O segredo está em diferenciar aquilo que realmente se necessita, daquilo que se imagina necessitar, colocando um medidor de consumo, sendo assim o primeiro passo para evitar compras que jamais terão utilidades (JOCHEM, 2011).

Outro aspecto relevante para Jochem (2011), é saber o custo real do que está se comprando, se a compra for a prazo avaliar o custo financeiro, para decidir se ainda é necessário ter aquele bem naquele momento. Esta análise realizada antes de efetivar a compra, pode fazer a pessoa refletir melhor e programar a compra para o momento em que possa realizá-la à vista com desconto, economizando nos juros que estaria pagando ao agente financeiro.

Para Segundo Filho (2003), a independência financeira não se constrói do dia para a noite, é necessário poupar o mais cedo possível, pois ela se constrói ao longo de vários anos, através da correta administração do dinheiro e de um planejamento financeiro bem estruturado. A falta de educação financeira pode levar a uma vida de problemas financeiros e emocionais, problemas os quais são comuns entre aposentados que passam a depender do governo e a passar necessidades, muitas vezes precisando depender de seus familiares.

A educação financeira alcança também a questão do endividamento, que pode ter suas origens em diversos fatores, como: dificuldade financeira pessoal, falta de controle, desemprego, fianças e aval prestados a alguém, atrasos nos salários, doenças, má fé, comprometimentos de renda em patamares superiores ao real, entre outros. O endividamento pode vir de vários segmentos de créditos contratados e não pagos. Muitas vezes, para livrar-se desse endividamento, é preciso traçar um planejamento com um especialista da área, podendo mudar a situação financeira em questão (JOCHEM, 2011).

Para Jochem (2011), depois de vencida a etapa do autocontrole, é possível através de estudos sobre educação financeira e de lado a lado, a experiência de como realizar um planejamento financeiro, formar seguramente uma riqueza pessoal.

## **2.2 Finanças pessoais**

Finanças pessoais, para Jochem (2011), consiste no estudo dos conceitos financeiros aplicados à realidade pessoal, em maior parte em pessoa física ou de uma família, tendo por finalidade auxiliar na realização do planejamento financeiro





peçoal, proporcionando condições seguras, no sentido de melhor gerir os aspectos financeiros como investimentos, aposentadoria, orçamento doméstico, financiamento, entre outros que possuem aspectos pessoais e financeiros.

Estabelecer controle financeiro é o primeiro passo para o crescimento nesse aspecto, isso sendo possível com planejamento financeiro. Muitas pessoas se consideram aptas a realizar a condução de suas finanças pessoais, porém, muitas vezes acabam perdendo rentabilidade em seus negócios ou até mesmo dilapidando seu patrimônio particular por falta de conhecimento técnico (JOCHEM, 2011).

Para Segundo Filho (2003), conhecimentos básicos de finanças pessoais não devem ficar restritos apenas aos especialistas da área financeira. Qualquer pessoa, independentemente de sua atividade profissional, deve possuir conhecimentos básicos à administração de sua vida financeira, sabendo como poupar, escolher investimentos que gerem rentabilidade, podendo enquadrar-se no melhor perfil que se adapte aos seus objetivos de curto e longo prazos.

Finanças pessoais possuem suas raízes na cultura de cada ser humano, pois conceitos financeiros podem variar de acordo com a cultura e os próprios costumes de cada um. Conquistar uma fortuna e mantê-la pode ser algo valorizado por muitas pessoas, o que já para outras pode não ser um objetivo a ser alcançado, o que é preciso se ter em comum para todas é a necessidade de se ter algum conhecimento financeiro (JOCHEM, 2011).

Para Jochem (2011), a cultura e os costumes são fortes barreiras que agem ou impedem a ação das pessoas, sendo possível fazer uma analogia histórica entre países que foram colonizados por católicos ou por protestantes. Católicos mostraram-se mais resistentes à aceitação do lucro e da própria riqueza pessoal, já em países onde havia influência protestante as pessoas viam que a riqueza e o lucro eram da própria vontade de Deus, sendo bem mais acentuada a busca pela riqueza em povos com ideologia protestante.

Na atualidade, o que predomina é a busca desenfreada pelo lucro, pela riqueza e pelo bem-estar, percebendo-se, então, que ninguém poderá dar melhor condição financeira a alguém do que a própria pessoa em questão, sendo preciso, para isso, planejar, organizar e controlar suas finanças para se ter uma condição de vida digna e também possuir tranquilidade no futuro (JOCHEM, 2011).

### **2.2.1 Planejamento financeiro**

Planejamento financeiro, para Segundo Filho (2003), é organizar a vida financeira de forma que se possa ter reservas para os imprevistos da vida, construindo independência financeira que garanta renda suficiente para uma vida tranquila e confortável.

O planejamento financeiro engloba tanto os controles das entradas e saídas de recursos, fluxo de caixa, como um orçamento projetado e bem definido, possuindo estratégias para o aumento do patrimônio particular, como plano de aposentadoria e também a definição de metas diárias de ação, evitando desperdícios ou desvio daquilo que está se propondo (JOCHEM, 2011).

Jochem (2011), afirma que para executar qualquer tipo de atividade é preciso de um plano e organização. Na área financeira não é diferente, pois sempre que alguém



busca crescer financeiramente necessita de um planejamento financeiro de curto, médio e principalmente de longo prazo. Sem que existam dados seguros sobre este assunto, é possível dizer que é quase impossível alguém se tornar rico e manter sua riqueza sem um ótimo planejamento financeiro.

O primeiro passo para realizar um planejamento financeiro é determinar o que há de riqueza, patrimônio líquido, e o fluxo de caixa, quais são as entradas e saídas do dinheiro, para então saber para onde está indo o dinheiro. Saber quais são os gastos mensais, analisando por categoria e determinando a participação percentual de cada uma no total de gastos mensais, para assim, então, saber quais os gastos mais relevantes no orçamento mensal (SEGUNDO FILHO, 2003).

Segundo Filho (2003, p. 58), demonstra um mapa de controle de gastos, o qual é separado por categorias de gastos, que abrangem:

- 1) Moradia: prestação ou aluguel, condomínio, IPTU, gás, luz, telefones, TV a cabo, seguro do apartamento, taxa de incêndio, empregada, reformas, aquisições de móveis e utensílios domésticos, provedor de internet, etc.
- 2) Alimentação: supermercado, padaria, feira, restaurante, etc.
- 3) Condução: prestação do carro, combustível, pedágio, passagens de ônibus, táxi, IPVA, manutenção do carro, seguro do carro, etc.
- 4) Higiene e saúde: seguro-saúde, médicos, dentistas, farmácia, hospital, clínicas, academia de ginástica, cabeleireiros, manicures, etc.
- 5) Educação: mensalidade escolar, cursos, seminários, livros, revistas, internet, etc.
- 6) Lazer: viagens, restaurantes, bares, taxa de manutenção de clubes, *hobbies*, ingressos para shows, etc.
- 7) Vestuário: roupas, calçados, joias, etc.
- 8) Cartões e crediários: cartão de crédito, crediários, empréstimos pessoais, financiamentos, etc.
- 9) Presentes: presentes em geral.
- 10) Outros gastos: gastos não enquadrados nos itens anteriores.

O planejamento financeiro é o caminho, o processo de mobilização para atingir o sucesso e construir o futuro, por meio de um comportamento racional, alcançando o objetivo desejado, o qual geralmente, é a riqueza. O planejamento precisa torna-se uma ferramenta capaz de maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos (JOCHEM, 2011).

### 2.2.2 Orçamento familiar

O orçamento doméstico ou pessoal para Jochem (2011), visa detalhar mês a mês as entradas e saídas, antes mesmo delas acontecerem, servindo para avaliar melhor a receita e o gasto que se vai realizar. É possível, através do orçamento, existir a possibilidade de acompanhar se tem ou não determinado recurso em determinado tempo, sendo um poderoso instrumento de acompanhamento financeiro ao longo de um período.

Na sociedade em que se vive as famílias comprometem cada vez mais o seu orçamento familiar, pois há facilidades de crédito e inúmeras oportunidades de consumo oferecidas, levando ao endividamento (CRCRS, 2016).



Na maioria das vezes as pessoas são impulsionadas a consumir sem pensar na real necessidade de se realizar a compra e analisar as taxas de juros impostas nas aquisições a prazo, bem como a real capacidade de pagamento. O fato de as famílias gastarem mais do que ganham é a principal razão para o descontrole das finanças pessoais e do orçamento familiar (SEGUNDO FILHO, 2003).

Como peça de projeção de receitas e gastos, o orçamento, quando corretamente feito, permite um planejamento e ainda realização de ajustes que se fizerem necessários. É possível antes de se realizar uma compra a prazo, visualizar dentro do orçamento se haverá possibilidade de honrar com o pagamento da compra, evitando possível inadimplência (JOICHEM, 2011).

Para Jochem (2011), a elaboração do orçamento precisa estar em sintonia com todos que fazem parte da família, todos que produzirão reflexos no mesmo. O orçamento não pode ser visto pelos membros da família como algo ruim, que restringe determinados gastos, sendo bem ao contrário, é preciso enxergá-lo como o impulsionador que ajudará a alcançar os objetivos propostos.

Conforme demonstrado por Grewe *et al.* (2016), em publicação vinculada ao CRCRS, são explicadas as causas do descontrole do orçamento pessoal/familiar, sendo estas:

- a) gastos desnecessário: sendo aqueles por impulso, motivados por propagandas e não pela necessidade em adquirir o produto;
- b) gastos impulsionados por promoções ou ofertas: anúncios, parcelas a longo prazo, concessão de descontos atrativos e oferta de brindes para realização da compra; e
- c) indicações de amigos: compras efetuadas porque algum amigo fez a referência de ter adquirido algum produto e sugere a sua aquisição, comprando o mesmo no momento sem necessidade.

Para administrar o orçamento familiar é preciso listar as receitas líquidas e descontar despesas com habitação, alimentação, educação, transporte, saúde, higiene, vestuário, lazer e demais gastos excedentes que existem durante o ano, como IPTU, IPVA, material escolar, uniformes, consultas médicas, remédios, consertos e pequenos reparos.

O orçamento está alicerçado em históricos anteriores e projeções futuras, deve-se mês a mês comparar o orçado com o realizado e, quando necessário, promover ajustes e adequações que se fizerem necessários (JOICHEM, 2011).

É sempre preciso manter uma reserva de emergência, aplicar uma parte do 13º salário, pois esse é o segredo para se ter sucesso na administração das finanças pessoais ou familiar e gerar economia.

Após a descrição de alguns pilares da educação financeira é possível a verificação dos procedimentos metodológicos, técnica de estudo e, após, análise e descrição dos resultados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A problemática do presente estudo em termos metodológicos remete à pesquisa qualitativa, pois na concepção de Raupp e Beuren (2004) a pesquisa qualitativa caracteriza-se por análises mais profundas em relação ao fenômeno estudado. O estudo foi realizado com os associados do Sicredi na carteira de média renda,



sendo a faixa de renda entre R\$ 1.500,00 a R\$ 4.000,00, no período do ano de 2018, constituindo-se a unidade de análise.

Em relação ao objetivo da pesquisa, a mesma classifica-se como uma pesquisa descritiva, na qual são identificadas, descritas e analisadas características da população estudada em questão. De acordo com Raupp e Beuren (2004), a característica desse tipo de pesquisa é a observação, registro, classificação e interpretação dos fatos, sem interferência do pesquisador.

A técnica de levantamento de dados utilizada foi a *survey*, que é referido como sendo a obtenção de dados ou informações sobre características ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando o questionário como instrumento de pesquisa (RAUPP, BEUREN, 2004).

Realizou-se a pesquisa com aplicação do questionário para uma amostra de 3,71% de 700 associados da carteira de média renda do Sicredi. Foram 26 respondentes, sendo 13 associados poupadores e 13 associados tomadores de crédito, com dados coletados no mês de outubro de 2018. O critério utilizado para a seleção da amostra foi o índice dos maiores poupadores e tomadores de crédito em ordem decrescente.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos resultados são apresentados a identificação dos associados poupadores e tomadores de crédito da carteira de média renda do Sicredi estudado. Posteriormente, são identificados os comportamentos dos associados poupadores e tomadores de crédito com relação aos pilares da educação financeira.

### 4.1 Identificação dos associados da carteira de clientes do Sicredi

Realizou-se a pesquisa com aplicação do questionário para uma amostra de 3,71% de 700 associados da carteira de média renda do Sicredi. Ou seja, foram 26 respondentes, sendo 13 associados poupadores e 13 associados tomadores de crédito, com dados coletados no mês de outubro de 2018. O critério utilizado para a seleção da amostra foi o índice dos maiores poupadores e tomadores de crédito em ordem decrescente.

Os associados poupadores são aqueles que possuem valores aplicados em poupança. Para ser aplicador em poupança no Sicredi, conforme regulamento interno, o associado precisa ter no mínimo R\$ 20,00 aplicado, mantendo sua conta ativa. Os escolhidos para aplicação do questionário foram os associados com os maiores valores aplicados em poupança no início do mês de outubro de 2018 (DOMINGOS, 2016).

Os associados tomadores de crédito, conforme regulamento interno, são aqueles que possuem valores retirados em empréstimos ou financiamentos, contando também, com os associados inadimplentes, os quais possuem seus créditos em atraso (DOMINGOS 2016). Os escolhidos para aplicação do questionário foram os associados com os maiores valores retirados em empréstimos ou financiamentos,



somado com os inadimplentes, no início do mês de outubro de 2018.

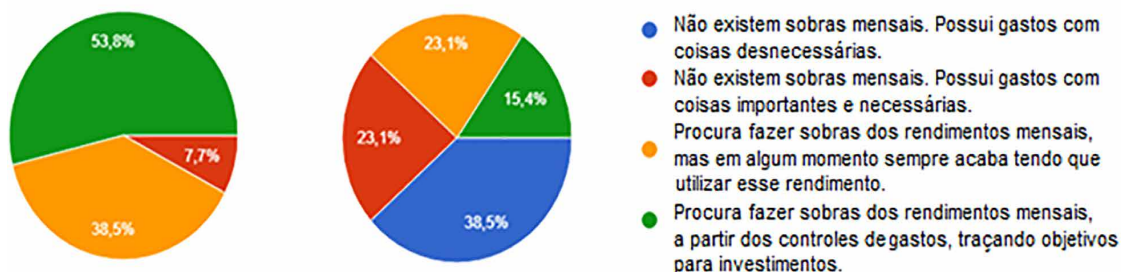
Após a identificação dos associados envolvidos na pesquisa, foi possível identificar e analisar as questões que envolvem a consciência financeira.

#### 4.2 Identificação da aplicação de pilares da educação financeira pelos associados poupadores e tomadores de crédito

A partir do Gráfico 1 demonstra-se a análise da aplicação dos pilares da educação financeira pelos associados poupadores e tomadores de crédito do Sicredi do município de Salto do Jacuí - RS, relacionando as respostas dos associados poupadores com a dos tomadores de crédito.

No Gráfico 1 mostra-se que 53,80% dos associados poupadores procuram fazer sobra dos rendimentos mensais, a partir de controle de gastos, traçando objetivos para investimentos. Pode-se perceber que nenhum respondente possui sobra mensal por gastos desnecessários. Fica evidenciado que 92,3% dos associados poupadores procuram fazer sobras dos rendimentos mensais e a minoria desse percentual, representado por 38,5%, têm necessidade de utilização. Com esse indicador é possível a interferência de que esse grupo de associados possui preocupação com a administração do seu dinheiro e, por isso, possuem consciência financeira.

**Gráfico 1 - Análise da administração do dinheiro para os associados poupadores e tomadores de crédito, respectivamente**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

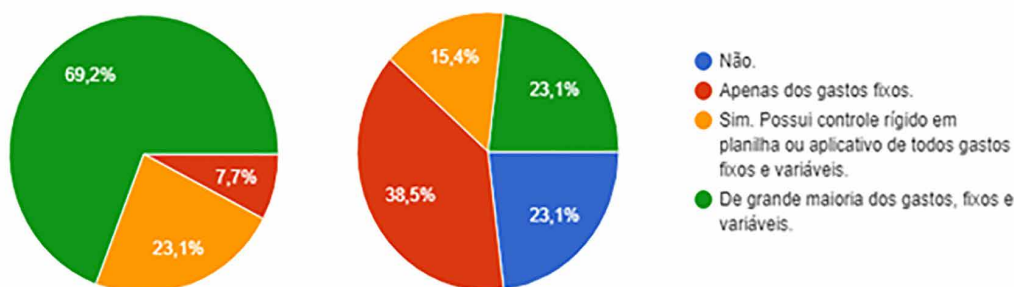
A respeito da administração do dinheiro dos associados tomadores de crédito, são evidenciados indicadores diferentes. A maioria dos associados respondentes, representando 38,5%, não fazem sobras dos rendimentos mensais e o motivo é com gastos desnecessários. Pode-se perceber que 23,10% dos respondentes têm a consciência e a preocupação em fazer sobras dos rendimentos, mas acabam em algum momento tendo que realizar o desembolso. Importante ressaltar que, de fato, 15,4% dos associados tomadores de crédito, realizam maiores controles ou têm planejamento de sobras fixas. Se comparado ao percentual de poupadores, se evidencia uma grande diferença de comportamento, quanto ao pilar de conhecimento da administração do dinheiro com controles de gastos, para fazer sobras dos rendimentos mensais.

No Gráfico 2, que demonstra o controle dos gastos, 69,20% dos associados poupadores têm o conhecimento da representatividade da grande maioria de seus gastos, sendo eles, fixos e variáveis.





**Gráfico 2 - Controle dos gastos para os associados poupadores e tomadores de crédito, respectivamente**



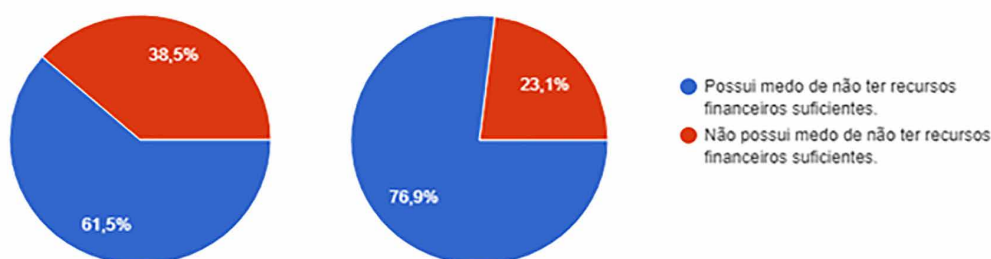
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Importante destacar que todos os associados poupadores possuem controle dos seus gastos, sendo a minoria de 7,7% os que controlam apenas os gastos fixos. Pode-se sugerir, também, que o perfil poupador não tem a necessidade de controle tão rígido em detalhes, bastando apenas uma percepção geral da grande maioria dos gastos.

Já com relação aos associados tomadores de crédito, 38,50% têm conhecimento apenas de seus gastos fixos, não possuindo controle dos gastos variáveis. Para 23,10% dos tomadores de crédito, não há conhecimento de nenhum de seus gastos mensais, sendo evidenciada a grande diferença dos indicadores apresentados pelos associados poupadores.

No gráfico 3, foi abordado com os associados poupadores e tomadores de crédito sobre sua preocupação de obter recursos financeiros para uma futura aposentadoria.

**Gráfico 3 - Recursos financeiros suficientes na aposentadoria para os poupadores e tomadores de crédito, respectivamente**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

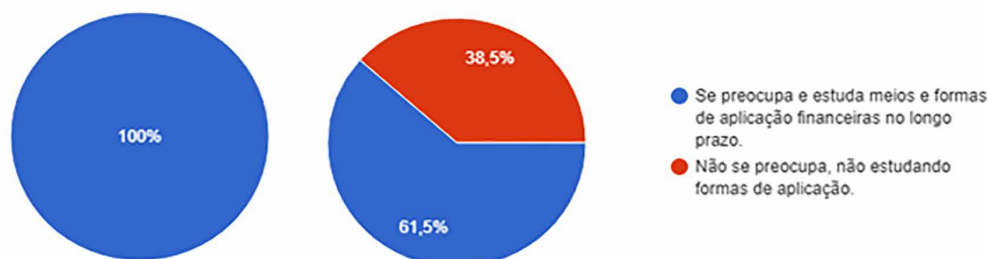
A maioria dos respondentes poupadores, representando 61,50%, possuem medo de não possuir recursos financeiros suficientes. Contudo, os dados da pesquisa mostram que os tomadores de crédito possuem maior preocupação ou medo de não possuir recursos financeiros, por representarem 76,9%. De forma comparativa, parece que o fator psicológico de não possuir condições financeiras no futuro não é um parâmetro para ser um poupador e acumular riquezas.

O Gráfico 4 relata que 100% dos associados poupadores se preocupam e estudam meios de aplicações no longo prazo para a aposentadoria.





**Gráfico 4 - Acúmulo de recursos financeiros suficientes na aposentadoria para os associados poupadores e tomadores de crédito, respectivamente**

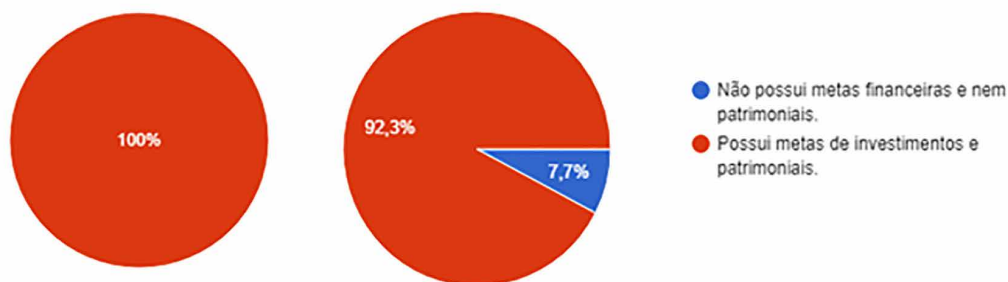


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Apenas 61,50% dos associados tomadores de crédito se preocupam com estudos e formas de aplicações financeiras a longo prazo. Mas para 38,50% destes, não é importante preocupar-se com o futuro financeiro, não realizando nenhum estudo de aplicações ou reserva para uma aposentadoria tranquila.

No Gráfico 5, que apresenta as metas de investimentos patrimoniais, 100% dos associados poupadores possuem metas financeiras, com objetivo de investimentos patrimoniais com o prazo médio de até 5 anos para realização. A ideia é o planejamento para fazer investimentos visando um futuro seguro, com uma vida financeira estável e saudável.

**Gráfico 5 – Metas de investimentos patrimoniais com prazo de até 5 anos para os associados poupadores e tomadores de crédito, respectivamente**



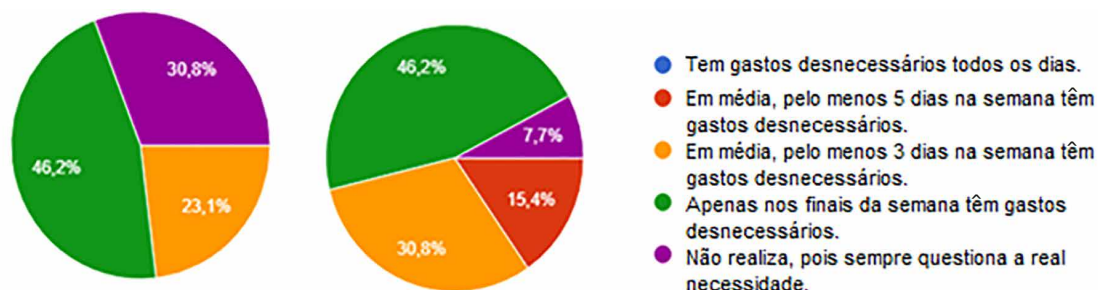
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A grande maioria dos associados tomadores de crédito também possuem metas financeiras para investimentos patrimoniais, representando 92,30% destes associados, com prazo médio de até 5 anos para realização. Mas 7,70% dos tomadores de crédito são aqueles que não possuem metas para 5 anos, nem financeiras e nem patrimoniais, deixando claro que durante este período já possuem dívidas a serem pagas, não podendo comprometer sua renda com investimentos.

O Gráfico 6 retrata a consciência financeira em relação aos gastos desnecessários para os associados poupadores. Portanto, 46,20% deles possuem gastos desnecessários apenas nos finais de semana. Já 30,80% dos poupadores não realizam gastos desnecessários, pois sempre questionam a real necessidade de gastar. Apenas 23,10%, possuem gastos desnecessários, pelo menos 3 dias na semana, sem ter a consciência da real necessidade de gastar com o que não é necessário.



**Gráfico 6 – Consciência financeira em relação a gastos desnecessários para os associados poupadores e tomadores de crédito, respectivamente**

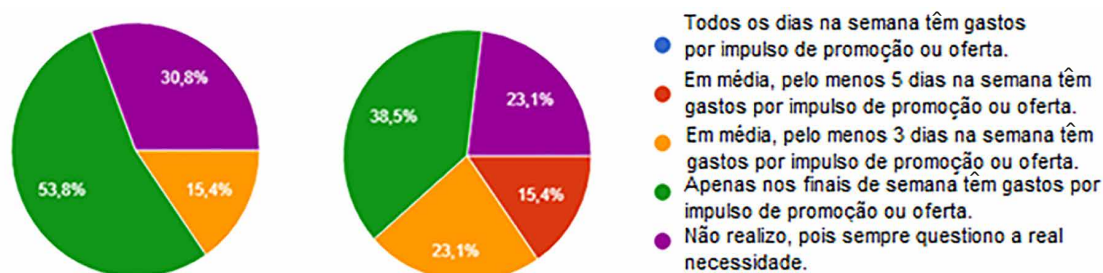


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os associados tomadores de crédito possuem mais gastos desnecessários nos finais de semana, representando 46,20%, quando a maioria dos poupadores também possui mais gastos desnecessários durante os finais de semana. Já 30,80% dos tomadores de crédito, realizam gastos desnecessários pelo menos 3 dias na semana e 15,40% destes respondentes alegaram que realizam gastos desnecessários em média 5 dias na semana. Mas apenas 7,70% não realizam gastos desnecessários, demonstrando que mesmo que seja tomador de crédito, sempre se questionam a real necessidade de comprar.

Em relação a gastos impulsionados por promoções ou ofertas, sem considerar a real necessidade, o Gráfico 7 relata que 53,80% dos associados poupadores realizam gastos desnecessários apenas nos finais de semana. Já 30,80%, sempre se questionam sobre a real necessidade de gastar. Mas apenas 15,40% dos poupadores realizam gastos, pelo menos 3 dias durante a semana, impulsionados por promoções ou ofertas.

**Gráfico 7 - Consciência financeira em relação a gastos impulsionados por promoções ou ofertas para os associados poupadores e tomadores de crédito, respectivamente**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

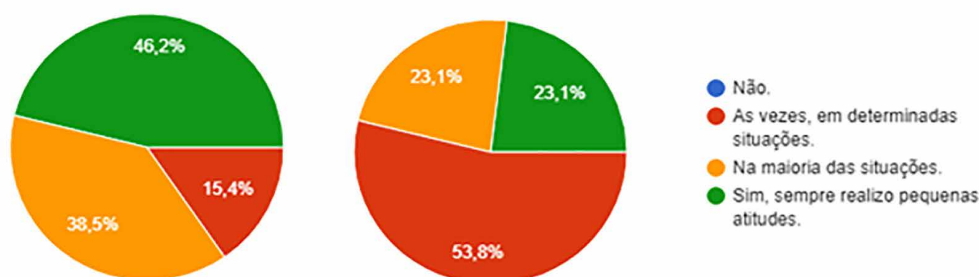
A porcentagem de gastos impulsionados por promoções ou ofertas nos finais de semana também foi maior para os tomadores de crédito, com o percentual de 38,50%. Os associados que não realizam gastos com promoções ou ofertas e os que realizam pelo menos 3 dias na semana representam a mesma porcentagem, de 23,10% para cada resposta em questão, mas há 15,40% destes associados que gastam em média, nos 5 dias da semana, com promoções ou ofertas, sem levar em questão a real necessidade de comprar, pois muitas vezes realizam a compra apenas



porque está em promoção.

O Gráfico 8 demonstra que 46,20% dos associados poupadores sempre realizam pequenas atitudes para diminuir despesas na residência, já 38,50% deles, na maioria das situações, e 15,40%, apenas às vezes, em determinadas situações. Estes percentuais demonstram que a maioria dos poupadores se preocupa em não desperdiçar seus rendimentos, usando para aplicações ou investimentos.

**Gráfico 8 - Realizar pequenas atitudes para diminuir despesas na residência para os associados poupadores e tomadores de crédito, respectivamente**



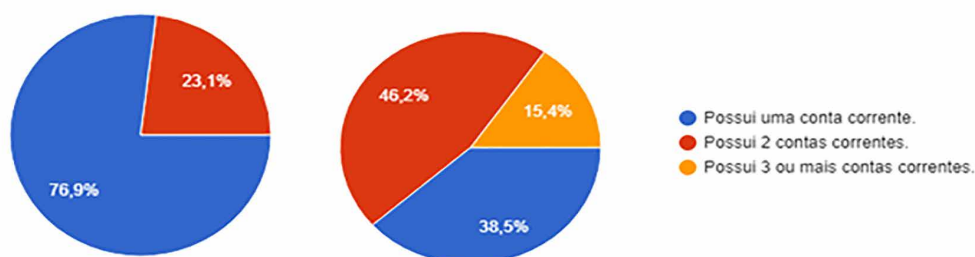
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

53,80% dos tomadores de crédito realizam apenas às vezes pequenas atitudes para diminuir as despesas na sua residência, diferentemente dos associados poupadores, onde a maioria sempre realiza atitudes para diminuir despesas. Diante desses percentuais, 23,10% dos tomadores de crédito sempre realizam pequenas atitudes, mas há 23,10% destes que realizam atitudes para diminuição de despesas na maioria das situações onde estão envolvidos.

O Gráfico 9 demonstra o relacionamento dos associados poupadores com bancos. Dos entrevistados, 76,90% representam os poupadores que possuem apenas uma conta corrente, demonstrando que a maioria destes associados são organizados financeiramente, pois concentram todas as suas movimentações em apenas um banco. Ao contrário destes, que possuem apenas uma conta corrente, há também 23,10% dos associados poupadores que possuem 2 duas contas correntes ativas.



**Gráfico 9 – Relacionamento com bancos para os associados poupadores e tomadores de crédito, respectivamente**

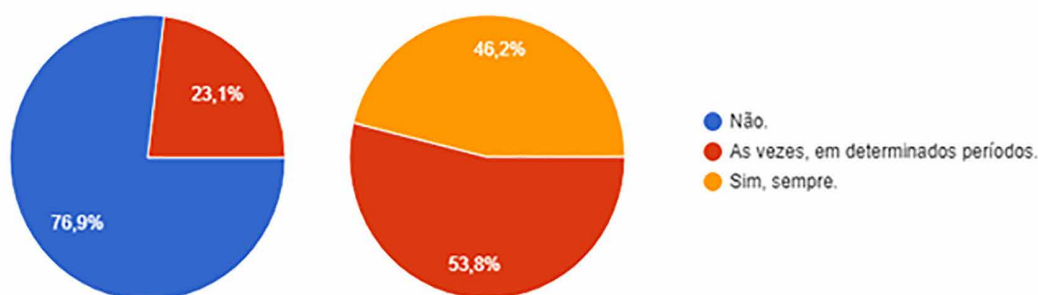


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dos associados tomadores de crédito, 46,20% possuem duas contas correntes ativas, representando a maioria destes respondentes. Já 38,50% representam os tomadores de crédito mais organizados financeiramente, pois possuem apenas uma conta corrente. Bem ao contrário, representando 15,40% destes associados, há os que possuem 3 ou mais contas correntes ativas, podendo ser uma forma de descontrole financeiro.

O gráfico 10 relata que 76,90% dos associados poupadores nunca utilizaram limite do cheque especial, pois se organizam com seus ganhos, não necessitando pagar juros durante o mês. Este percentual pode explicar que pessoas que possuem apenas uma conta corrente têm uma tendência a serem mais organizadas financeiramente.

**Gráfico 10 – Utilização do cheque especial para os associados poupadores**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os associados tomadores de crédito representam 53,80% dos que já utilizaram limite do cheque especial, mas apenas em determinados períodos. Porém, 46,20% dos tomadores de crédito sempre utilizam o cheque especial, demonstrando certo descontrole financeiro, pois os rendimentos não são suficientes para o pagamento de seus compromissos mensais e os gastos extras.



## 5 CONCLUSÕES

A educação financeira faz-se necessária como instrumento para auxiliar no controle financeiro, sendo possível desenvolver jovens e adultos responsáveis com relação ao uso do dinheiro, deixando claro o papel fundamental que assume na vida financeira de cada um. À vista disso, foi realizado uma pesquisa com associados poupadores e tomadores de crédito do Sicredi, com aplicação dos pilares da educação financeira, possibilitando analisar e verificar as questões que envolvem a educação financeira.

A partir da pesquisa realizada com a amostra de 3,71% dos associados poupadores e tomadores de crédito do Sicredi de Salto do Jacuí – RS, constatou-se que pessoas educadas financeiramente são capazes de controlar seus gastos e, a partir disso, fazer reservas financeiras. Sendo constatado também que, tanto para os associados poupadores quanto para os tomadores de crédito, os gastos desnecessários ou impulsionados por promoções e ofertas são realizados durante os finais de semana.

Os associados poupadores representam 53,80% dos que fazem sobras de seus rendimentos mensais, traçando objetivos para investimentos, 100% deles, se preocupam e estudam meios de aplicações de longo prazo. Dos poupadores, 69,20% têm o conhecimento da representatividade de todos os seus gastos, sendo eles fixos e variáveis. O relacionamento com apenas um banco representa 76,90% desses associados, de modo que nunca utilizam o cheque especial pois, possuindo apenas uma conta corrente, conseguem se organizar financeiramente melhor e não pagar juros desnecessários.

Para 38,50% dos associados tomadores de crédito não existem sobras mensais, pois possuem gastos desnecessários, tendo o controle apenas de seus gastos fixos, sem controlar os variáveis. Com o percentual bem elevado, 76,90% dos tomadores de crédito possuem medo de não ter recursos financeiros suficientes em sua aposentadoria, pois não se organizam financeiramente.

No relacionamento com bancos, os tomadores de crédito representam 46,20% dos que possuem duas contas correntes e 15,40% destes possuem de três ou mais, deixando claro o porquê do percentual de 46,20% dos tomadores de crédito que sempre utilizam limite de cheque especial, demonstrando o grande descontrole financeiro.

Considerando o resultado do trabalho desenvolvido, concluiu-se que os associados tomadores de crédito têm necessidade de fazer o planejamento de suas finanças. Ou seja, aprender a importância do conhecimento sobre educação financeira, sobre hábitos de controlar suas finanças, não sendo importante apenas para que sobre dinheiro, mas sim, para garantir a continuidade de uma vida mais tranquila e saudável.



## REFERÊNCIAS

ALVES, Paulo. **Como usar o GuiaBolso aplicativo financeiro**. Disponível em: <http://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/noticia/2015/10/como-usar-o-guiabolso-aplicativo-de-controle-financeiro.html>. Acesso em: 01 jun. 2018.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **Orçamento familiar**: finanças organizadas, sonhos realizados. Porto Alegre: CRCRS, 2016.

DOMINGOS, Reinaldo. **Workshop DSOP de educação financeira** - Autor: Reinaldo Domingos. São Paulo-SP: Editora DSOP, 2016.

GREWE, Silvia *et al.* **Cartilha orçamento familiar**. Porto Alegre - RS: CRCRS, 2016. Disponível em: [http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/cartilha\\_orcamento\\_familiar.pdf?a07deb](http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/cartilha_orcamento_familiar.pdf?a07deb). Acesso em: 01 jun. 2018.

JOCHEM, Laudelino. **Finanças pessoais**. Hortolândia-SP: Foco editorial, 2011.

PICCINI, R. A. B.; PINZETTA, G. Planejamento financeiro pessoal e familiar. **Unoesc & Ciência-ACSA**, Joaçaba, v. 5, n. 1, p. 95-102, jan./jun. 2014.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In*: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2004.

SEGUNDO FILHO, José. **Finanças pessoais**: invista no seu futuro. Rio de Janeiro -RJ: Qualitymark, 2003.





### ANÁLISE DA TRANSPARÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE CONTAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DOS MUNICÍPIOS GAÚCHOS DA REGIÃO CENTRO SERRA

*Otávio Loch*<sup>1</sup>  
*Marcia Rosane Frey*<sup>2</sup>  
*Patrícia Sostmeier*<sup>3</sup>

#### RESUMO

A transparência na prestação de contas da administração pública é um direito da sociedade. Nesse sentido, o presente estudo objetivou identificar o cumprimento dos dispositivos da LRF e LAI na prestação de contas das prefeituras dos municípios gaúchos da região Centro Serra referente à transparência na prestação de contas, via *internet* no período de 2013 a 2017. Em termos metodológicos realizou-se uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa-quantitativa empregando-se como procedimentos de levantamento de dados a pesquisa bibliográfica e documental. A unidade de análise foram os 13 municípios que integram a região Centro Serra, localizado no centro do Estado do Rio Grande do Sul. Com base nos resultados observou-se que existem muitos aspectos a serem aprimorados. Apenas os municípios acima de 10 mil habitantes têm obrigatoriedade nas publicações, e por meio desse estudo verificou-se que os três municípios com esta obrigatoriedade foram os que menos têm publicado os quesitos investigados. Dois municípios que não têm obrigatoriedade de publicização destacaram-se pelas informações disponibilizadas referentes aos dispositivos da LRF e da LAI. Conclui-se que as prefeituras dos municípios da região Centro Serra atendem parcialmente aos critérios exigidos pela LRF e LAI, variando de acordo com o município e o ano analisado.

**Palavras-chave:** Publicização. Transparência pública. Administração Pública. Prestação de contas.

#### 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo analisou a transparência das prestações de contas da gestão pública dos municípios gaúchos da região Centro Serra, no período de 2013 a 2017

1 Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

2 Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

3 Especialista em Gestão Pública pela Universidade do Rio Grande do Sul – UFRGS.



com o propósito de identificar se estão em conformidade com os dispositivos legais da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e da Lei de Acesso à Informação (LAI).

Com a Lei n.101/2000, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal, que em seu artigo 48 determinou os instrumentos de transparência na gestão fiscal e a forma como devem ser publicados, passou-se a exigir cada vez mais, da gestão pública, transparência na prestação de contas para a sociedade. Depois, com a alteração pela Lei Complementar n. 131, foi instituído a obrigatoriedade da liberação de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público, para acompanhamento da sociedade, em tempo real.

Em seguida, outro instrumento de transparência reforçou e ampliou a publicação das informações. A Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei n. 12.527/2011 com vigência a partir de 16 de maio de 2012, estabeleceu procedimentos a serem adotados pelos entes governamentais da administração pública visando a garantia do acesso às informações para toda população.

Ainda, a Lei Complementar n. 131/2009 e a LAI estabeleceram uma escala de prazos para a adaptação dos entes públicos às suas exigências. Com isso, municípios com mais de 100.000 habitantes tiveram a obrigatoriedade de se adequar a partir de maio de 2010, os municípios com população entre 50.000 e 100.000 habitantes, a partir de maio de 2011, e os com menos de 50.000 habitantes a partir de maio de 2013. Para a análise das exigências legais de publicação de informações nos sites dos municípios, constantes na LRF e na LAI cabe salientar que os municípios com população menor de 10.000 estão isentos da divulgação obrigatória, conforme o 4º parágrafo do art. 8º da Lei n.12.527/2011 (BRASIL, 2011).

Nesse contexto, levantou-se o seguinte questionamento: as prefeituras da região Centro Serra, com população inferior e acima de 10.000 habitantes, estão publicizando informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público?

Como hipótese ao problema apresentado, tendo-se por base o conhecimento empírico da realidade dos municípios da região Centro Serra e a não obrigatoriedade para municípios com população inferior a 10.000 habitantes, pressupõe-se que nem todos os municípios dessa região publicam na íntegra todas as informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira em meios eletrônicos de acesso público.

Para responder ao problema de pesquisa, como objetivo geral identificou-se se as prefeituras dos municípios gaúchos da região Centro Serra cumprem os dispositivos da Lei de Responsabilidade Fiscal e da Lei de Acesso à Informação referente à transparência na prestação de contas, via *internet*, no período de 2013 a 2017. Para alcançar o objetivo geral foram propostos os seguintes objetivos específicos: caracterizar a região Centro Serra e seus municípios em termos econômicos e demográficos; evidenciar a conformidade legal de cada município no que diz respeito aos relatórios que devem ser divulgados, citados pelo Art. 48 da LC 101/2000; verificar a situação de cada município, no que diz respeito à divulgação de informações referentes à execução orçamentária da receita e despesa; e analisar comparativamente a transparência na prestação de contas dos municípios da região Centro Serra.

O presente artigo está estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução no qual contextualiza-se o tema e o problema de pesquisa



investigado com os respectivos detalhamentos dos objetivos. No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico dividido em duas seções, abordando primeiramente a contabilidade e a gestão pública com ênfase na gestão orçamentária e fiscal e após a transparência na gestão pública. Na sequência, no capítulo 3, expõe-se os procedimentos metodológicos utilizados para o estudo, seguido do capítulo 4 que apresenta a análise dos dados e os resultados obtidos e, pôr fim, no capítulo 5, a conclusão do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar o estudo, inicialmente aborda-se a contabilidade e a gestão pública com ênfase na gestão orçamentária e fiscal. Na segunda seção apresenta-se a transparência na gestão pública, destacando a Lei Complementar Federal n.101/2000, conhecida por Lei de Responsabilidade Fiscal, ou simplesmente LRF, juntamente com a Lei de Acesso à Informação (LAI).

### 2.1 Contabilidade e gestão pública

A contabilidade pública estuda o patrimônio dos órgãos e entidades da Administração Pública, o orçamento e os atos praticados pelo administrador que, potencialmente, possam alterar qualitativa ou quantitativamente o patrimônio. Conferindo suporte teórico à expedição de normas para a contabilização e elaboração de demonstrativos contábeis das pessoas jurídicas de Direito Público e entidades a elas vinculadas, tem por objetivo primordial munir de informações o processo decisório de administradores públicos e prestar contas à sociedade sobre como se deu a aplicação dos recursos arrecadados (POUBEL, 2004).

Dessa forma tem fundamental importância o registro da previsão da receita, composta pelos ingressos financeiros que, em tese, têm um único objetivo indiscutível que é a satisfação das despesas públicas e a fixação da despesa. A despesa pública nada mais é do que a utilização de dinheiro do erário público para objetivos públicos estabelecidas no Orçamento Público aprovado para o exercício.

Ainda com relação à receita e à despesa pública, o planejamento é crucial, já que tem como objetivo corrigir distorções administrativas, alterar condições indesejáveis para a coletividade, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de objetivos e metas que se pretendem alcançar. É uma das funções da administração, sendo indispensável ao administrador público responsável.

Na gestão pública municipal a gestão orçamentária compreende a gestão das receitas e despesas orçamentárias, que abrange desde a sua projeção e fixação na lei orçamentária anual, passando pelas alterações sofridas no decorrer do exercício até chegar à sua efetiva execução que ocorre por meio dos diferentes estágios da receita e da despesa.

Desse modo, na Administração Pública, prevalece o princípio da valorização do planejamento orçamentário, pois não planejar, ou fazê-lo mal, significa gastar dinheiro público em prioridades imediatistas, de conveniência, que vão surgindo à frente. Os planos orçamentários não podem apresentar-se como peças despojadas



de compromisso com a realidade ou como peças de ficção (TOLEDO JR.; ROSSI, 2005).

A Constituição Federal, em seu artigo 165, estabeleceu três instrumentos de planejamento da administração pública, qual seja, Plano Plurianual que expressa o planejamento de médio prazo, a Lei de Diretrizes Orçamentárias que define as metas e as prioridades de um exercício e a Lei de Orçamento Anual que é o instrumento através do qual se viabilizam as ações governamentais. Esses instrumentos de planejamento estão diretamente ligados à gestão orçamentária.

O Plano Plurianual é o instrumento que expressa o planejamento do governo, tendo como objetivo principal conduzir os gastos públicos, durante a sua vigência, de maneira racional, de modo a possibilitar a manutenção do patrimônio público e a realização de novos investimentos.

Segundo Andrade (2008), serão definidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias as diretrizes que orientarão a administração pública na elaboração da proposta orçamentária e na sua execução. Serão selecionadas, dentre as diversas ações governamentais constantes no Plano Plurianual, aquelas que são prioritárias durante a elaboração do orçamento, compatibilizando-as com os recursos públicos arrecadados, de forma a proporcionar condições para que as demandas específicas da sociedade sejam realizadas.

Por fim, a Lei Orçamentária Anual, conhecida como LOA, é um documento que apresenta a proposta orçamentária em termos monetários das receitas e das despesas. É revestida por atos formais, prevendo as receitas e fixando as despesas que serão realizadas no próximo ano. É uma lei autorizativa e não impositiva, pois o gestor de cada orçamento tem a faculdade de realizar ou não as despesas nela contida. Para aprimorar o acompanhamento da execução orçamentária, implantando a reforma do processo de planejamento orçamentário, surgiu a LRF, integrando o planejamento com o orçamento, permitindo visualizar o que o governo faz na medida em que vincula as ações e dotações orçamentárias aos objetivos governamentais.

Na esfera municipal a gestão fiscal está diretamente relacionada às regras e limites relativos à receita, despesa, endividamento, concessão de garantias, operações de crédito, estabelecidos na LRF visando uma gestão equilibrada das contas públicas. A municipalidade, ao final de cada quadrimestre, por disposição legal contida no art. 55 da LRF, deverá elaborar um relatório abrangendo todas as informações necessárias para atingir as metas fiscais citadas anteriormente.

Para Vidal e Rodrigues (2006, p. 108) “[...] tão importante quanto as normas que regulam a aplicação dos recursos públicos é a permanente fiscalização da sociedade e sobre os atos daqueles a quem foi confiada a responsabilidade de geri-los.” O principal instrumento da referida Lei é o Relatório de Gestão Fiscal. Esse relatório é emitido ao fim de cada quadrimestre e disponibilizado ao acesso público, no qual constam informações referentes principalmente à despesa com pessoal, à dívida consolidada, à concessão de garantias e a operações de crédito. Segundo Vidal e Rodrigues (2006) é um mecanismo de transparência que possibilita aos usuários internos e externos o acompanhamento das finanças do governo.

Nesse sentido, afirmam, ainda, Vidal e Rodrigues (2006) que desde a promulgação da lei os órgãos públicos têm vivido um intenso processo de mudança e adequação às exigências da lei, e conseqüentemente ao uso das ferramentas impostas por esta. Como o Relatório de Gestão Fiscal, por exemplo, ao ser disposto



(em meio eletrônico) para o acompanhamento dos usuários externos fez com que se permitisse a participação da sociedade na gestão da administração pública e no desenvolvimento de uma gestão voltada para a sociedade.

## 2.2 Transparência na gestão pública

Com o princípio constitucional da publicidade, somado ao princípio da transparência contido na Lei de Responsabilidade Fiscal, a população passou a ocupar um papel de destaque na fiscalização dos atos administrativos, fato que antes não ocorria, pois muitos dos atos realizados pelos gestores não eram levados ao conhecimento da sociedade, o que dificultava o acesso do povo às informações e à realização de um monitoramento adequado. Com o princípio da transparência, surgiu o controle social que é a fiscalização exercida pela população sobre os atos administrativos do governo, a fim de verificar como os gestores públicos estão conduzindo os bens coletivos e com isso inibir atos de irregularidades que possam acontecer (REIS; MACHADO, 2012).

A LRF regulamenta os artigos 163 a 169 da Constituição Federal de 1988 e, juntamente com a Lei Federal n. 4.320/64, compõe as normas gerais referentes ao regramento das finanças públicas no Brasil, exigindo dos gestores públicos responsabilidade na gestão fiscal seja qual for sua esfera de governo, destacando a importância da ação planejada e transparente.

Desmembrando o aludido dispositivo, tem-se que a ação planejada e transparente é aquela baseada em planos previamente traçados, como o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual, que devem estar associados à transparência na Administração que será alcançada por meio da participação popular nas audiências públicas para discussão e elaboração dos referidos instrumentos, assim como deve ser disponibilizado, inclusive por meio eletrônico de acesso ao público, às prestações de contas e ao respectivo parecer prévio emitido pelo Tribunal de Contas do Estado, além do Relatório de Execução Orçamentário e do Relatório de Gestão Fiscal (CRUZ, 2011).

As informações que devem ser disponibilizadas referem-se ao limite de despesas com pessoal, sendo esta uma das principais inovações trazidas pela LRF. O percentual apurado, calculado sobre a receita corrente líquida em cada período não poderá exceder a 50% (cinquenta por cento) na União, a 60% (sessenta por cento) nos Estados e a 60% (sessenta por cento) nos Municípios. O valor é calculado somando-se a despesa realizada no mês em referência com as dos 11 meses imediatamente anterior. O Artigo 18 da LRF estabelece que são despesas com pessoal o somatório dos gastos do ente da Federação com os ativos, os inativos e os pensionistas, relativos a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias.

No que tange à dívida consolidada, a mesma é formada pelo somatório total das obrigações financeiras do ente da Federação assumidas em virtude de leis, contratos, convênios, tratados e operações de créditos, para amortização em prazo superior a 12 meses. Já a dívida pública mobiliária é representada por títulos emitidos pela União, Estados e Municípios (CRUZ, 2011).

A operação de crédito é definida na LRF como sendo os compromissos





assumidos decorrente de toda a espécie de empréstimos, abertura de crédito, emissão e aceite de título, aquisição financiada de bens, recebimento antecipado de valores provenientes da venda a termo de bens e serviços, arrendamento mercantil e outras operações assemelhadas. Os limites da dívida pública e das operações de crédito são definidos pelo Senado Federal (REIS; MACHADO, 2012).

Desse modo, pode-se afirmar que a Lei de Responsabilidade Fiscal serve como instrumento indireto de ação da sociedade contra aqueles maus gestores que praticam maus atos administrativos que evidenciam o uso de recursos públicos da coletividade, então nada mais justo que a sociedade possa representar contra eles.

Com isso surge o direito de acesso à informação, que é um direito humano fundamental e está vinculado à noção de democracia. Em um sentido amplo, o direito à informação está mais comumente associado ao direito que toda pessoa tem de pedir e receber informações que estão sob a guarda de órgãos e entidades públicas. Dessa forma, para que o livre fluxo de ideias e informações sejam garantidos, é extremamente importante que os órgãos públicos facilitem aos cidadãos o acesso à informações de interesse público (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2013).

A Lei de Acesso à Informação regulamenta o direito à informação pública previsto na Constituição Federal de 1988. A LAI estabelece que toda informação produzida ou custodiada por órgãos e entidades públicas é passível de ser ofertada ao cidadão, a não ser que esteja sujeita a restrições de acesso legalmente estabelecidas, como as informações classificadas nos graus de sigilo reservado, secreto ou ultrassecreto, as informações pessoais, afetas à intimidade e à vida privada das pessoas naturais; ou ainda as informações protegidas por outras legislações vigentes no País, como é o caso do sigilo fiscal e do sigilo bancário.

Ainda, com relação ao direito à informação, a LAI garante à sociedade o acesso a informações públicas de duas formas: transparência passiva e transparência ativa. A transparência passiva é quando o Estado fornece informações específicas solicitadas por pessoas físicas ou jurídicas e a transparência ativa é quando o Estado concede proativamente amplo acesso a informações de interesse coletivo e geral, divulgando-as, principalmente, em seus sítios eletrônicos na Internet.

Esse direito impõe dois deveres principais sobre os governos. Primeiro, existe o dever de receber do cidadão pedidos de informação e respondê-los, disponibilizando os dados requisitados e permitindo também que o interessado tenha acesso aos documentos originais ou receba as cópias solicitadas. Segundo, atribui um dever aos órgãos e entidades públicas de divulgar informações de interesse público de forma proativa ou rotineira, independentemente de solicitações específicas. Ou seja, o Estado deve ser, ao mesmo tempo, responsivo às demandas de acesso a informações e proativo no desenvolvimento de mecanismos e políticas de acesso à informação (CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2013).

A transparência das ações do Estado perante a sociedade é considerada fundamental para o fortalecimento da democracia e do desenvolvimento econômico. O conceito de *accountability* (inclui a obrigação de prestar contas, mais a responsabilização pelos atos e resultados decorrentes da utilização dos recursos), que pressupõe a oferta de informações pelos gestores públicos de maneira proativa e acessível, é o que melhor expressa o conjunto de procedimentos que devem nortear a publicação de dados públicos, no sentido de possibilitar o controle das ações governamentais pelos cidadãos (ARAÚJO, 2012).





O Portal da Transparência é uma página do Portal Oficial do Órgão Público, Federal, Estadual e Municipal, destinado a divulgar, pela *Internet*, os dados e informações referentes aos atos administrativos dos órgãos da Administração Pública. A página apresenta dados, informações e demonstrativos sobre a execução orçamentária de cada exercício fiscal, nos termos da LRF, bem como informações sobre desembolso com fornecedores nas diversas modalidades (PALUDO, 2011).

A prestação de contas é um dever dos gestores do poder público, e o acesso irrestrito às mesmas é um direito do cidadão, dualidade que se constitui num dos principais sustentáculos do exercício da democracia. A utilização de recursos públicos e a prestação de contas sempre foram objeto de debate e preocupação, haja vista os constantes e contínuos desvios e má aplicação desses recursos, aliados à falta de penalização das autoridades responsáveis pela sua destinação. Como solução, busca-se não só fortalecer os controles, mas também despertar a consciência da correta utilização dos recursos e da necessidade de prestação de contas transparentes (PALUDO, 2011).

As administrações públicas municipais, através de seus planos plurianuais, estabelecem as diretrizes, objetivos e metas para as despesas de capital. Em suas gestões, a gestão orçamentária compreende receitas e despesas municipais. E a gestão fiscal compreende as regras e limites relativos à receita, à despesa, ao endividamento, à concessão de garantias, às operações de crédito, estabelecidos na LRF para o equilíbrio das contas. No fim de cada quadrimestre deverá ser elaborado um relatório abrangendo todas as informações necessárias para atingir as metas fiscais.

Para tanto, a legislação vigente impõe regras, e a transparência pública de receitas e despesas, considerando que o cidadão é o maior fiscal, disponibiliza na *homepage* do portal da transparência essas informações. Consoante a isso, o presente estudo investigou se estão sendo cumpridas, nos municípios da região Centro Serra, as premissas expressas nas legislações LRF e LAI.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente estudo, no qual buscou-se identificar o cumprimento dos dispositivos da LRF e LAI na prestação de contas das prefeituras dos municípios gaúchos da região Centro Serra referente à transparência na prestação de contas, via *internet*, no período de 2013 a 2017, utilizou-se a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa do problema de pesquisa. Com base no entendimento de Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo identificar, descrever e analisar as características de determinada população ou fenômeno sem a interferência do pesquisador. Também destaca, para esta modalidade de pesquisa, a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Para a coleta de dados utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental. Com a pesquisa bibliográfica buscou-se conhecer, com base na LRF e na LAI, as informações de divulgação obrigatórias sobre a gestão orçamentária e fiscal pelos respectivos municípios. Para o estudo, foram utilizadas as informações exigidas na lei, pelo art. 48 da LRF, e pelo art. 8º, da LAI, identificadas por Dumke, Marcuzzo e Frey (2015), que realizaram um estudo com os municípios do Estado do Rio Grande do Sul, com mais



de 50.000 habitantes, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 – Obrigatoriedade de divulgação conforme a LRF e a LAI**

(continua)

Obrigatoriedade de divulgação	Legislação	Descrição da publicação
Plano Plurianual	Lei 101/2000 art. 48	Lei acompanhada dos anexos das receitas e das despesas para os quatro anos.
Lei de Diretrizes Orçamentárias	Lei 101/2000 art. 48	Lei acompanhada dos anexos da receita para o ano, da despesa para o ano, bem como Anexos de Metas Fiscais e de Riscos Fiscais.
Lei Orçamentária Anual	Lei 101/2000 art. 48	Lei acompanhada dos anexos da receita e da despesa exigidos pela Lei 4.320/64 e anexo demonstrativo da compatibilidade da programação dos orçamentos com os objetivos e metas constantes no Anexo de Metas Fiscais.
Prestações de contas	Lei 101/2000 art. 48	Prestação de contas exigida pelo TCE/RS em seu Regimento Interno (Resolução 544/2000) art. 113 e regulamentada pela Resolução TCE 962, de 26 de dezembro de 2012.
Parecer prévio da prestação de contas	Lei 101/2000 art. 48	Parecer prévio emitido pelo Tribunal de Contas do Estado do RS conforme art. 7º, inc. II do seu Regimento Interno.
Relatório Resumido de Execução Orçamentária e versão simplificada	Lei 101/2000 art. 48	Relatório contendo todos os anexos descritos no art. 52 da Lei 101/2000
Relatório Resumido de Gestão Fiscal e versão simplificada	Lei 101/2000 art. 48	Relatório contendo todos os anexos descritos no art. 54 da Lei 101/2000
Informações sobre a despesa	Lei 101/2000 art. 48-A Lei 12.527/2011 art. 8º, § 1, Inc. III	Informações contendo o número do empenho, bem fornecido/serviço prestado, pessoa física ou jurídica beneficiária do recebimento e, quando for o caso, procedimento licitatório realizado em tempo real.
Informações sobre a receita	Lei 101/2000 art. 48-A	Informações do lançamento e recebimento de toda a receita realizada em tempo real.
Registro de quaisquer repasses ou transferência de recursos financeiros	Lei 12.527/2011, art. 8º, § 1º, Inc. II	Informações referente registros de repasses, transferências de recursos financeiros a outras entidades na forma de relatório específico.



**Quadro 1 – Obrigatoriedade de divulgação conforme a LRF e a LAI**

(conclusão)

Obrigatoriedade de divulgação	Legislação	Descrição da publicação
Informações concernentes a procedimentos licitatórios (editais, contratos celebrados e resultados)	Lei 12.527/2011, art. 8º, Inc. IV	Informações sobre os processos licitatórios realizados nas diferentes modalidades (carta convite, tomada de preços, concorrência, leilão, concurso, pregão presencial ou eletrônico), bem como a ata em que conste os vencedores da licitação e os contratos realizados.
Dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos/ entidades	Lei 12.527/2011, art. 8º, Inc. V	Informações através de relatórios que permitam verificar de forma descritiva as ações que estão sendo realizadas em cada programa de governo com destaque para as obras públicas.

Fonte: Dados da pesquisa nas Leis 101/2000, 12.527/2011, 4.320/64 e Resoluções TCE/RS.

Na pesquisa documental foram analisados os documentos disponibilizados nos respectivos *sites* das prefeituras dos treze municípios verificando se estão sendo publicizadas todas as informações exigidas pela LRF (art. 48 e 48-A) e pelo art. 8º da LAI relacionadas à gestão orçamentária e fiscal. Conforme Gil (2002), para a pesquisa documental, utilizou-se de documentos que ainda não receberam um tratamento analítico, diferenciando-se da pesquisa bibliográfica, que divulga as principais contribuições teóricas já sistematizadas.

No Quadro 2 apresenta-se informações sociodemográficos sobre os municípios da região Centro Serra. Na região, a agricultura familiar é predominante, com produção diversificada de produtos, como: milho, soja, arroz, feijão, leite, tabaco e a piscicultura, que vem ganhando destaque.

**Quadro 2 – Dados sociodemográficos dos Municípios da região Centro Serra**

Municípios	Endereço eletrônico	População	PIB mil R\$	IDH	IDESE
Arroio do Tigre	www.arroiodotigre.rs.gov.br	12,843	298,346,10	0,707	0,683
Cerro Branco	www.pmcerrobranco.rs.gov.br	4,283	67,534,85	0,661	0,655
Estrela Velha	www.estrelavelha.rs.gov.br	3,544	106,024,29	0,679	0,703
Ibarama	www.ibarama.rs.gov.br	4,269	72,610,25	0,652	0,642
Jacuizinho	www.jacuizinho.rs.gov.br	2,436	86,227,88	0,662	0,682
Lagoa Bonita do Sul	www.lagoabonitadosul.rs.gov.br	2,712	53,597,12	0,670	0,644
Lagoão	www.lagoão.rs.gov.br	5,747	89,335,57	0,643	0,582
Novo Cabrais	www.novocabrais.rs.gov.br	3,588	82,793,10	0,688	0,669
Passa Sete	www.passasete.rs.gov.br	4,654	89,650,09	0,622	0,603
Salto do Jacuí	www.saltodojacui.rs.gov.br	11,385	470,993,18	0,687	0,692
Segredo	www.segredo.rs.gov.br	6,881	120,244,33	0,657	0,631
Sobradinho	www.sobradinho.rs.gov.br	14,819	323,048,66	0,631	0,708
Tunas	www.tunas.rs.gov.br	4,074	71,287,47	0,657	0,641

Fonte: FEE (2018).



Os 13 municípios pesquisados possuem menos de 20 mil habitantes. Entre eles, 10 possuem menos de 10 mil habitantes. Para a análise das exigências legais de publicação de informações nos *sites* dos municípios, constantes na LRF e na LAI, cabe salientar que o 4º parágrafo, do art. 8º, da Lei n. 12.527/2011 isenta os municípios, com população menor de 10 mil, da divulgação obrigatória. Assim, dos 13 municípios da Região Centro Serra, apenas três estão obrigados a publicar suas informações nos *sites*, que são: Arroio do Tigre, Salto do Jacuí e Sobradinho.

Quanto à abordagem do problema, utilizou-se a pesquisa qualitativa à medida em que foi realizada a descrição e delimitação das informações verificadas nos respectivos *sites* referente à gestão orçamentária e fiscal. Raupp e Beuren (2006) salientam que a pesquisa qualitativa proporciona análises mais profundas em relação ao objeto de estudo.

Considerando que os resultados levantados e analisados individualmente foram comparados entre os municípios da região Centro Serra, também utilizou-se da pesquisa quantitativa que caracteriza-se pelo emprego da quantificação dos dados das publicações e utilização de técnicas de análise de percentuais, proporcionando uma visão geral do comportamento das divulgações realizadas pelos municípios.

## **4 DESCRIÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Na análise, primeiramente são detalhados os dados referentes à identificação da conformidade legal no que diz respeito aos relatórios que devem ser divulgados pelo Art. 48, da LC 101/2000. Na sequência, expõe-se os resultados da divulgação de informações referentes à execução orçamentária da receita e despesa e, após, finaliza-se com a análise da transparência na prestação de contas dos municípios.

### **4.1 Identificação da conformidade legal ao Art. 48 da LC n. 101/2000 da LRF**

Para fins de análise das exigências da LRF, agrupou-se as informações que devem ser publicadas nos *sites*, nos seguintes grupos: publicação dos instrumentos de planejamento – PPA, LDO, LOA; prestação de contas e respectivo parecer prévio; relatório resumido de execução orçamentária e relatório de gestão fiscal; e informações sobre a despesa e a receita em tempo real.

Na análise da divulgação dos instrumentos de planejamento (Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentária e Lei Orçamentária Anual) considerou-se a divulgação completa desses instrumentos, ou seja, contendo a lei e os Anexos exigidos pela Lei 4.320/64 e pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Para aqueles que apresentavam somente uma das versões (lei ou anexos) foi considerado como não disponibilizado.

Para o estudo foram levantadas informações por ano, referente ao período de 2013 a 2017, de cada um dos treze municípios pertencentes à Região Centro Serra, com consulta aos respectivos *sites* de cada prefeitura. Para a análise considerou-se o que dispõe o artigo 8º, § 4º, da LAI, que dispensa os Municípios com população de até 10 mil habitantes a publicar dados e documentos públicos na *internet*. No Quadro 4 apresenta-se o levantamento da divulgação do PPA, da LDO e da LOA referente ao período de 2013 a 2017 dos 13 municípios da região Centro Serra.



**Quadro 4 – Divulgação do PPA, da LDO e da LOA**

Informações	Nº Municípios por ano									
	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Plano Plurianual	7	53,85	12	92,30	12	92,30	12	92,30	12	92,30
Lei de Diretrizes Orçamentárias	5	38,46	5	38,46	11	84,61	12	92,30	12	92,30
Lei Orçamentária Anual	5	38,46	5	38,46	11	84,61	12	92,30	12	92,30

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme os dados levantados nos *sites* dos 13 municípios para o ano de 2013 a minoria apresenta o PPA. Já para o quadriênio 2014 até 2017 a maioria apresenta a lei acompanhada dos anexos com receitas e despesas para os quatro anos. Em alguns, ainda, pode-se encontrar emendas com alterações postadas no decorrer desses anos. O município de Tunas não possuía nenhum arquivo disponível para consulta no site, mensagem como indisponível.

Para os resultados encontrados da disponibilização da LDO, nos primeiros anos, apenas um terço dos municípios possuem as postagens anuais. A partir de 2015 este número duplicou, os municípios começaram a postar a LDO anualmente. Alguns, inclusive, mais de uma publicação ao ano. Nos anos de 2016 e 2017 o número aumentou e, novamente, o município de Tunas não apresentou nenhum dado, aparecendo a mensagem como indisponível no momento. A disponibilização da LOA apresentou os mesmos percentuais levantados para a LDO.

Observou-se, no estudo, que a maioria divulgou as informações, principalmente nos anos 2015, 2016 e 2017. Ainda, conforme o art. 48 da LRF, o PPA, a LDO e a LOA devem ser precedidos de audiência pública, no momento de elaboração pelo Poder Executivo e também na discussão desta pelo Legislativo. Quanto a isso, notou-se que apenas dois municípios possuíam publicações com pareceres de audiências públicas. Cabe ressaltar que os municípios de Arroio do Tigre, Novos Cabrais, Passa Sete e Segredo possuem todas as publicações conforme a legislação vigente.

Em tratando-se da prestação de contas e parecer prévios, verificou-se, conforme informações levantadas e evidenciadas no Quadro 5, que nos anos de 2013 e 14, o percentual é muito baixo se comparado aos anos sequenciais. A prestação de contas é feita pela maioria dos municípios em seus respectivos portais, e apenas, em média, 18% não o fazem, ou seja 82% apresentam todos os requisitos expressos em lei. Já o parecer prévio é a minoria que o apresenta, como pode-se observar no Quadro 5. Cabe salientar que somente os municípios de Ibarama e Lagoão apresentam os pareceres. Contudo, no *site* do TCE/RS, consta o parecer com as situações de aprovação, contas irregulares com ressalvas e em desacordo as prestações de contas com citação do nome do gestor para os anos citados.





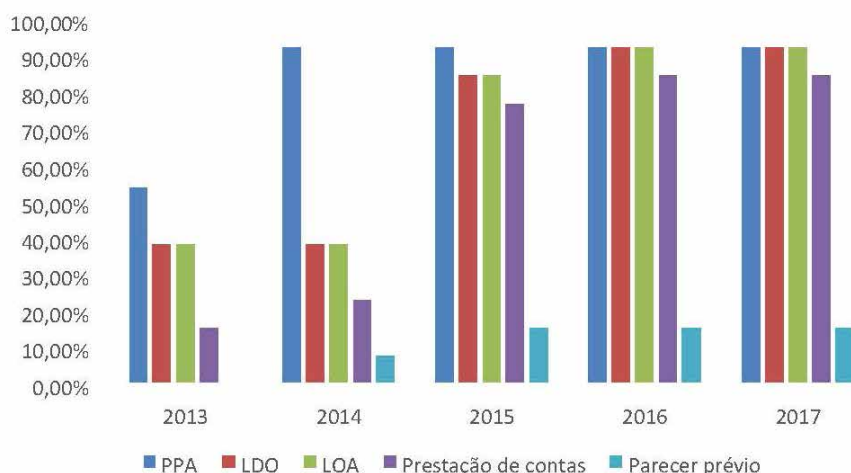
**Quadro 5 – Divulgação da prestação de contas e parecer prévio**

Informações	Nº Municípios por ano									
	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Prestação de contas	2	15,38	3	23,07	10	76,92	11	84,61	11	84,61
Parecer prévio	0	0	1	7,69	2	15,38	2	15,38	2	15,38

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Gráfico 1 pode-se visualizar um panorama geral do cumprimento da LRF. Das 5 publicações exigidas, os pareceres apresentaram o menor nível de divulgação pelos municípios, alcançando 15,38%. Outra estatística que chama atenção é em relação a PPA, LDO e LOA, pois a quase totalidade dos municípios disponibilizam tais informações em seus *sites*, totalizando 92,30% nos últimos anos.

**Gráfico 1 - Divulgação das informações exigidas pela LRF**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com base nos resultados evidenciados no Gráfico 1 pode-se inferir que as publicações começaram a ser publicadas a partir do ano 2015. O PPA é o mais publicizado pelos 13 municípios analisados. A LDO e a LOA destacam-se nos últimos três anos. A prestação de contas também se destaca com maior percentual em 2015, 2016 e 2017. O parecer prévio é o que menos aparece nos *sites* em todos os anos, ressaltando que em 2013 não teve publicação em nenhum município.

#### 4.2 Identificação da divulgação de informações referentes à execução orçamentária da receita e despesa

Quanto à divulgação do RREO e da RGF, as atualizações e publicações realizadas pelas prefeituras são em maior número nos anos de 2016 e 2017, dando preferência para as publicações dos relatórios nas versões simplificadas, conforme pode-se observar nos resultados evidenciados no Quadro 6. Verificou-se que nos anos de 2013 e 2014 menos da metade dos municípios da região Centro Serra



publicaram os RREO e RGF na versão resumida, variando de 15,38% até 38,46%. Já na versão simplificada a média aumentou para 46,15%. No ano de 2015 aumentam as publicações de ambos, variando de 53,84% até 69,23 %. Nos anos de 2016 e 2017, conforme informações levantadas, os números dobram para todas as publicações.

**Quadro 6 – Divulgação do RREO e RGF**

Informações	Nº Municípios por ano									
	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Relatório Resumido de Execução Orçamentária	2	15,38	5	38,46	7	53,84	10	76,92	10	76,92
RREO - Versão simplificada	3	23,07	6	46,15	9	69,23	11	84,61	12	92,30
Relatório Resumido de Gestão Fiscal	2	15,38	3	23,07	8	61,53	9	61,53	10	76,92
RGF - Versão simplificada	3	23,07	4	30,76	7	53,84	10	76,92	11	84,61

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme pode ser visualizado no Quadro 6, o município de Sobradinho disponibilizou apenas as publicações nos anos de 2017 e 2018. Cabe salientar que os municípios de Passa Sete e Segredo publicaram todos anos e todas as versões, sem exceção. Complementando, também importa ressaltar que o município de Segredo publica em jornal de circulação regional o RREO na versão simplificada a cada semestre, demonstrando assim total transparência.

Os demais municípios não têm uma sequência de publicação. Em um ano publicam tudo e em outro publicam apenas uma versão, não ficando claro o porquê da não publicação completa em todos os anos da pesquisa.

A divulgação de receitas e despesas estão todas bem explícitas nos sites das prefeituras. Nenhum dos municípios pesquisados deixou de publicá-las, como pode-se observar nos resultados apresentados no Quadro 7. Esses dados são consoantes ao estudo de Pires *et al.* (2013) que apurou as mesmas publicações nos sites das prefeituras de Santa Maria/RS e Novo Hamburgo/RS. Contudo, em estudo com os governos municipais do Estado de Goiás, somando 246 cidades, verificou-se que sobre a publicidade das despesas e receitas orçamentárias, 80% desses municípios não cumpriram as orientações dos dispositivos legais referentes à matéria em questão (SILVA *et al.*, 2014).

**Quadro 7 – Divulgação das receitas e despesas em tempo real**

Informações	Nº Municípios por ano									
	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
Informações sobre a despesa	13	100	13	100	13	100	13	100	13	100
Informações sobre a receita	13	100	13	100	13	100	13	100	13	100

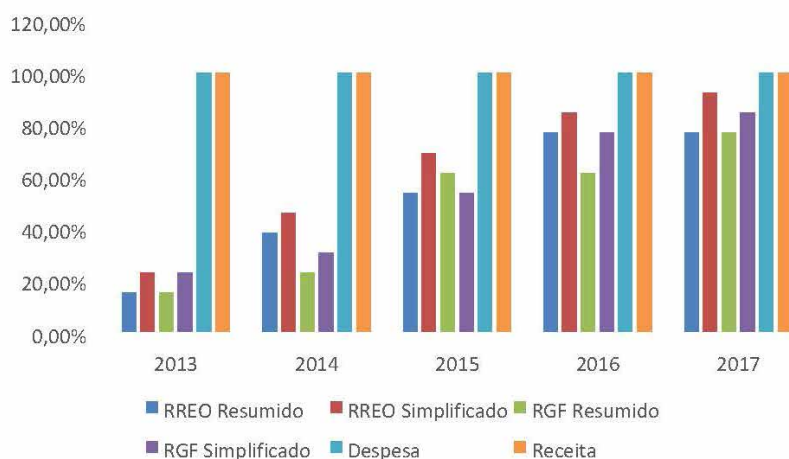
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Através da divulgação das receitas e despesas da administração pública, o cidadão pode obter a informação das entradas e dos gastos, podendo, assim, atuar na fiscalização, no monitoramento e no controle das ações administrativas e destino do dinheiro público. A totalidade de municípios da região Centro Serra publica rigorosamente todas as despesas, inclusive especificado por secretaria e a



receita de onde é provinda. No Gráfico 2, pode-se perceber o aumento gradativo de publicações. Nos primeiros anos, poucos publicavam a RREO e RGF, nos anos finais da pesquisa quase 100%.

**Gráfico 2 - Divulgação de itens da LRF**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Gráfico 2 ilustra-se que todos os municípios não hesitam na publicação das despesas e receitas em nenhum dos anos estudados. Já as publicações da RREO e RGF, na versão resumida, foram publicadas menos nos anos de 2013 e 2014 se comparada com o ano de 2015, e nos anos de 2016 e 2017 praticamente dobraram os percentuais. Nas versões simplificadas as publicações são em maior número, comparadas à versão anterior.

### 4.3 Análise da transparência na prestação de contas dos municípios da região Centro Serra

A LAI se destina a assegurar o direito fundamental de acesso à informação, e o 4º parágrafo do art. 8º dispõe que os “Municípios com população de até 10.000 (dez mil) habitantes ficam dispensados da divulgação obrigatória na internet a que se refere o § 2º...” (BRASIL, 2011). Consoante a isso, neste estudo os municípios de Arroio do Tigre, Salto do Jacuí e Sobradinho ultrapassam 10.000 habitantes, ficando os outros dez dispensados da obrigatoriedade da divulgação na *internet*. O dispositivo legal, da não obrigatoriedade de publicização na *internet* para os municípios com menos de 10.000 habitantes explica a não publicação por parte de alguns municípios. Por outro lado, entre os três municípios com obrigatoriedade, verificou-se que o município de Sobradinho na divulgação da PPA, LDO e LOA tem divulgado os quatro anos para o PPA, e apenas nos anos de 2016 e 2017 a LDO e LOA, não obedecendo integralmente a LAI. No quesito prestação de contas, as únicas com publicações em todos os anos no período de 2013 a 2017, foram os municípios de Passa Sete e Segredo. O município de Salto do Jacuí não apresentou em nenhum dos anos



publicações; Arroio do Tigre os últimos três anos, 2015 a 2017. O Parecer Prévio foi apresentado somente por dois municípios: Ibarama em 2015, 2016 e 2017; e Lagoão: 2014 a 2017.

O PPA, LDO e LOA são divulgados nos respectivos *sites* em quase todos os municípios estudados. Se comparado ao estudo realizado por Nascimento (2013), que verificou as mesmas exigências da LRF, referente ao período de 2010 a 2013, verifica-se uma realidade diferente nos primeiros anos de vigência da lei. O estudo realizado nos 246 municípios goianos evidenciou, que naquele período, 86% municípios não divulgaram o PPA, que integra os instrumentos de planejamento orçamentário (PPA, LDO e LOA). No entanto, o estudo sinalizou uma leve tendência de crescimento na publicização da LDO e da LOA pelos municípios goianos.

Dumke, Frey e Marcuzzo (2015), ao analisarem 42 municípios do estado do Rio Grande do Sul, em 2013, com população acima de 50 mil habitantes, verificaram que em torno de 52% deles ainda não divulgaram o PPA para consulta dos cidadãos em seus *sites* e 59,52% não divulgaram a LDO. A LOA foi divulgada por apenas 33,33% dos municípios.

Quanto à divulgação do RREO e da RGF são divulgados por todos municípios, pelo menos em uma de suas formas, e, em sua maioria, nos últimos três anos. Cabe destacar que o município de Sobradinho publicou apenas no ano de 2017, em todas as versões exigidas, nos outros anos o *site* remetia a uma mensagem de página não encontrada.

No que tange às despesas e às receitas, todos os municípios publicaram em seus *sites*, proporcionando ao cidadão a transparência das entradas e do gasto do dinheiro público. Considerando-se o estudo de Dumke, Frey e Marcuzzo (2015), em que a divulgação da despesa aparece em evidência, perfazendo 88,10% de publicação pelos Municípios analisados com mais de 50 mil habitantes, percebe-se que os municípios analisados neste estudo, com menos de 20 mil habitantes, seguem a mesma tendência de publicação, com 100% de publicização da demonstração das receitas e despesas.

No entanto, em estudo realizado por Brocco *et al.* (2018), que analisaram publicações de diversos autores, com o objetivo de verificar quais fatores podem explicar o nível de transparência dos municípios, com a amostra constituída por municípios do Estado do Rio Grande do Sul com população acima de 50 mil habitantes, num total de 43 cidades, analisando 36 itens da LRF e LAI, verificou-se que a aderência média às exigências de informação que devem ser divulgadas, relacionadas com a LRF é de 62%, enquanto aquelas relacionadas com a LAI é de 78%, o que resulta em uma aderência média geral de 71%.

O TCE/RS vem realizando sistematicamente algumas pesquisas junto aos municípios do Estado. Em 2013 foi verificado o atendimento às exigências da Lei Complementar n. 131/2009. Para o ano de 2014, a análise foi feita quanto ao atendimento às exigências da Lei de Acesso à Informação (Lei Federal n. 12.527/2011) e da Lei da Transparência (LC n. 131/2009), agregando mais critérios do que o ano anterior, perfazendo um total de 71 itens avaliados. Verificou-se nos resultados apurados pelo TCE/RS na pesquisa de 2014, que os municípios de Arroio do Tigre, Lagoa Bonita do Sul, Novo Cabrais, Passa Sete e Sobradinho atenderam as condições mínimas. Ainda, segundo outro critério, o TCE/RS premia os municípios com o prêmio de boas práticas de transparência. Nesse quesito o município de Sobradinho recebeu o



prêmio com um percentual de 81% nos atendimentos aos critérios exigidos pela LAI.

De acordo com o TCE/RS o prêmio é oferecido anualmente e consiste na “[...] concessão de um diploma aos gestores municipais e na disponibilização de um selo digital em reconhecimento às iniciativas governamentais que prestigiam a transparência e o controle social” (TCE, 2015). No ano de 2015, com os mesmos itens avaliados pelo TCE/RS observou-se uma baixa nos percentuais de pontuação em todos os municípios da região Centro Serra, comparado ao ano de 2014. Apenas os municípios de Lagoa Bonita do Sul, Novo Cabrais e Passa Sete atenderam à condição do critério mínimo exigido na lei. Nos anos de 2016 e 2017, as planilhas de resultados foram alteradas, não tendo mais valores percentuais e nem totalidade de atendimento de critérios mínimos e pontuação final, e, sim, para a avaliação das respostas, para o qual foram adotadas as convenções: “S”, para quesitos atendidos; e “N”, para quesitos não atendidos. O TCE/RS, nos anos de 2016 e 2017, publicou um relatório para cada ano da avaliação dos portais dos Executivos e Legislativos Municipais onde o cidadão pode obter informações sobre como funciona a legislação e indicação de como acessar as contas nos endereços eletrônicos de cada município.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo investigou se as prefeituras dos municípios gaúchos da região Centro Serra cumprem os dispositivos da Lei de Responsabilidade Fiscal e da Lei de Acesso à Informação referente à transparência na prestação de contas, via publicização, na *internet*, referente ao período de 2013 a 2017.

Com base nos resultados, verificou-se que nos treze municípios pesquisados a maioria deles fazem suas publicações nos portais de transparência pública principalmente nos anos de 2015, 2016 e 2017. Contudo, apurou-se que, apesar de os municípios com menos de 10 mil habitantes não terem obrigatoriedade nas publicações, os municípios de Passa Sete e Segredo foram os que mais publicaram informações relativas aos dispositivos legais no período estudado.

Dos municípios da região Centro Serra apenas três possuem mais de 10 mil habitantes, Arroio do Tigre, Salto do Jacuí e Sobradinho. Destes que estão obrigados, verificou-se que o município de Sobradinho não cumpre totalmente com suas publicações, apresentando uma evolução na publicização nos anos de 2016 e 2017.

De acordo com o problema levantado neste estudo, verificou-se que os municípios pesquisados cumprem parcialmente os dispositivos legais, publicando as informações conforme preceitua a LRF e a LAI, disponibilizando aos cidadãos acesso às prestações das contas públicas de seus municípios. Referente aos dispositivos legais analisados na LRF, referente à divulgação das receitas e despesas verificou-se que os 13 municípios publicaram nos anos de 2013 até 2017. A publicação do RREO, versão simplificada, obteve o maior índice de publicação em 2017, com 92,30% dos municípios. Já a versão resumida obteve 76,92% para os anos de 2016 e 2017. As publicações da RGF, versão resumida, atingiu 76,92% no ano de 2017 e a versão simplificada, 84,61% no mesmo ano.

Observou-se que nos primeiros anos estudados, 2013 e 2014, no máximo 3 e 6 municípios publicavam os relatórios, caracterizando assim que menos de 50% publicaram em quaisquer das versões exigidas. As prestações de contas só foram



publicadas por dois municípios, e outro município não possui nenhuma publicação em nenhum ano, o que chama a atenção sendo um dos municípios com mais de 10 mil habitantes, obrigado por lei. Já o parecer prévio foi encontrado apenas em duas das 13 prefeituras, sendo que em uma delas o parecer era emitido por audiência pública.

Na análise dos resultados, em relação a LAI, destaca-se os obtidos das publicações das despesas e receitas que totalizaram 100% nos municípios da região Centro Serra. Os piores resultados obtidos foram nas publicações do parecer prévio 0% em 2013 e 15,38% no ano de 2017.

Como contraponto, buscou-se dados de pesquisas realizadas pelo TCE-RS e verificou-se resultados similares ao presente estudo. As prefeituras dos municípios da região Centro Serra, pelo levantamento do TCE-RS, também não atendem a todos os critérios exigidos pela LRF e LAI, variando de acordo com o município e o ano analisado.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton A. **Planejamento governamental para municípios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto na Constituição Federal; [...] e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 15 abr. 2018.

BRASIL. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009**. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm). Acesso em: 19 abr. 2018.

BRASIL. **Lei Complementar n. 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm). Acesso em: 19 maio 2018.

BROCCO, Camila *et al.* Transparência da gestão pública municipal: fatores explicativos do nível de transparência dos municípios de médio e grande porte do Rio Grande do Sul. **Revista Ambiente Contábil**, UFRN, Natal, v. 10, n. 1, p. 139-159, jan./jun. 2018.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Portal transparência**. Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas. Brasília, 2013.

CRUZ, Flávio da (Coord.). **Lei de Responsabilidade Fiscal comentada**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUMKE, A.; FREY, M. R.; MARCUZZO, J. L. **Análise do processo de transparência na gestão orçamentária e fiscal dos municípios do Rio Grande do Sul (RS) com mais de 50 mil habitantes**. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 15., Bento Gonçalves-RS. 26 a 28 de agosto de 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.





NASCIMENTO, Geonny Carlos Rodrigues do. **Transparência na prestação de contas da administração pública municipal na internet: um estudo de caso no Estado de Goiás.** 2013. 58 f. Trabalho de Conclusão (Curso de Ciências Contábeis – Bacharelado)– Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2013.

PALUDO, Agostinho. **Administração pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho.** 2011. Disponível em: [www.barueri.sp.gov.br](http://www.barueri.sp.gov.br). Acesso em: 18 jun. 2018.

PIRES, A. M. *et al.* Transparência da gestão pública municipal: um estudo dos municípios de Santa Maria e Novo Hamburgo/RS. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 38, p. 131 - 160, jul./dez. 2013.

PISCITELLI, R. B. *et al.* **Contabilidade pública.** Uma abordagem da administração financeira pública. São Paulo: Atlas, 2004.

POUBEL, Paula Figueiredo. **Representações sociais de Cuiabá: estudo com crianças em contexto de escolas particulares.** 2016. 143 f. Dissertação (Mestrado em Educação)– Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2016. Disponível em: <https://www1.ufmt.br/ufmt/unidade/userfiles/publicacoes/95e5954e0ca93136e398a9de35dbc411.pdf>. Acesso em: 18 out. 2018.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Controle social.** Disponível em: [www.meumunicipio.org.br](http://www.meumunicipio.org.br). Acesso em: 19 jun. 2018.

REIS, H. C.; MACHADO JR. J. T. **A lei 4.320 comentada e a lei de responsabilidade fiscal.** 34. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2012.

SILVA, G. C. *et al.* Transparência na prestação de contas da administração pública municipal na *internet*: um estudo de caso no estado de Goiás. *In*: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS. INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 5., 2014. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/5CCF/20140423130922.pdf>. Acesso em: 17 set. 2018.

TOLEDO JR, F. C.; ROSSI, S. C. **Lei de Responsabilidade Fiscal comentada artigo por artigo.** 3. ed. São Paulo: NDJ, 2005.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (TCE-RS). **Consulta por município.** Disponível em: [http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/publicacoes/estudos/avaliacao\\_portais\\_rs](http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/publicacoes/estudos/avaliacao_portais_rs). Acesso em: 17 out. 2018.

VIDAL, M. B.; RODRIGUES, A. G. Relatório de Gestão Fiscal no âmbito da Justiça Federal. **Revista CEJ, Brasília**, n. 32, p.108-115, 2006.





### CUSTOS INDUSTRIAIS COMO FERRAMENTA PARA PRECIFICAÇÃO TENDO COMO BASE O RAMO DE CONFECÇÃO

*Roselaine Lucas Borba<sup>1</sup>  
Eloi Almiro Brandt<sup>2</sup>*

#### RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo identificar os custos industriais, visando a apuração dos preços de venda ideais dos produtos em uma indústria do ramo de confecções, comparando os valores apurados com os preços atualmente praticados, contribuindo dessa forma com a tomada de decisões. A metodologia utilizada, quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva e, quanto aos procedimentos, trata-se de documental, fundamentada nos dados fornecidos pela empresa. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa, em que foi realizado um mapeamento de todas as etapas da produção e elaboradas as fichas técnicas dos produtos e, por último, apurado o mark-up e os preços de venda ideal. Tendo esta etapa concluída, foi possível comparar com os preços praticados pela empresa. Desse comparativo foi possível constatar que a empresa está conseguindo cobrir todos os custos de produção, as despesas e gerando um percentual de retorno acima do desejado pelos empreendedores. Destaca-se que, nesse contexto, o profissional contábil tem o papel relevante na apuração e sistematização de informações úteis aos gestores para a tomada de decisões.

**Palavras-chaves:** Custos Industriais. Preço de venda. Tomada de decisão.

#### 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão em constante mudança devido ao cenário em que o país se encontra atualmente, buscando manter-se em equilíbrio perante o mercado. É dentro desse contexto que a contabilidade de custos surge como uma ferramenta de grande valia às organizações, uma vez que fornece informações gerenciais que lhes possibilitam resultados mais lucrativos.

Com base nas informações pode-se calcular uma sugestão de preço para alguns produtos, a quantidade que está sendo produzida e o gasto desse ciclo operacional,

1 Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC

2 Mestre em Administração e Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, e Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.



uma vez que é a partir desse acompanhamento detalhado que se obtém um melhor resultado financeiro (ingressos e desembolsos), e econômico.

Nesse contexto, este artigo apresenta os custos industriais e a apuração da precificação para o produto calça jeans masculina de uma indústria do ramo de confecções.

Com base nos dados fornecidos e acompanhamentos realizados junto aos setores da empresa pode-se obter o entendimento dos processos da industrialização dos produtos e também compreensão da compra da matéria prima e materiais secundários. A partir dessas informações surgiu a seguinte indagação: o preço do produto calça jeans masculina da Indústria no ramo de confecções, que atualmente é praticado, cobre a totalidade dos seus custos e despesas e gera uma margem de contribuição suficiente para oferecer um percentual de retorno do investimento de acordo com o desejado pelos empreendedores?

No capítulo a seguir apresentam-se conceitos de diferentes autores que trazem a abordagem da contabilidade de custos. Na sequência, expõe-se a metodologia utilizada para o estudo, após, seguem os capítulos relacionados à análise dos resultados e apresentação da conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A contabilidade de custos, da mesma forma como a contabilidade gerencial, serve como suporte para as tomadas de decisões, principalmente para algumas funções importantíssimas, tais como determinar o lucro, controlar as operações como estoques, precificações e dentre outras funções. “A Contabilidade de Custos nasceu da contabilidade Financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria, tarefa essa que era fácil na empresa típica da era do mercantilismo” (MARTINS, 2010, p. 23).

A contabilidade de custos é um ramo da contabilidade que fornece dados gerenciais, com a função de controlar os estoques e a formação de preços. “Tornou-se muito importante com a redução da taxa de inflação e a abertura econômica aos produtos estrangeiros. Fornece importantes informações na formação de preço da empresa” (CREPALDI, 2010, p. 14).

### 2.1 Classificações dos custos

Os custos podem ser classificados pelo volume e por sua apropriação, sendo sempre observado em qual situação se está. Quanto à apropriação são identificados como diretos e indiretos.

**Custos diretos:** são os custos ligados diretamente à fabricação dos produtos, desde a compra da matéria-prima, processo de industrialização até a entrega do produto pronto. Os custos diretos são atribuídos aos produtos ou serviços e não precisam passar por alocação ou rateios (MARTINS, 2010).

**Matéria-prima:** é o material que se agrega fisicamente ao produto que está sendo fabricado, tornando-se parte dele, por exemplo, o tecido, quando o produto é uma camisa ou calça.



Material secundário: são os materiais utilizados no processo de industrialização, como exemplo, botões: “Em geral são materiais utilizados na fabricação dos produtos ou na prestação de serviços, esses custos são de fácil identificação e não precisam nenhum critério de rateio, pois vão diretamente para a produção” (FONTOURA, 2013, p. 22).

**Custos indiretos:** são os gastos que interferem na fabricação de uma forma indireta. Para se sabe o valor dos custos indiretos de fabricação temos que ter um rateio, isto é, a distribuição dos gastos conforme o setor que está consumindo. É um gasto que se tem dificuldade de vincular em qual produto foi usado, nesse caso se faz necessário um critério de rateio para considerar junto com os demais custos do produto (FONTOURA, 2013, p. 22).

Segundo Lins e Silva (2010, p. 34) o controle dos custos indiretos de fabricação consiste em observar se o valor efetivamente incorrido foi considerado dentro dos custos indiretos e se estes custos foram devidamente rateados para os produtos.

Quanto ao volume os custos classificam-se em fixos e variáveis. Essa classificação é mais comum pois considera o volume da produção para alocar os custos ao produto. Em todo planejamento deve se saber quais são os custos fixos e os custos variáveis, pois um difere do outro para assim garantir melhor resultado do seu negócio.

**Custos fixos:** custos fixos são aqueles custos que permanecem constantes em relação à produção dos produtos, independente se há uma baixa ou alta no volume da produção. Como exemplo tem-se o aluguel do prédio e folha de pagamento. Segundo Dutra (2010, p. 32), são considerados “custos fixos os custos de estrutura que ocorrem período após período sem variações ou cujas variações não são consequência de variações do volume de atividade em períodos iguais”.

Bornia (2002) define os custos fixos como sendo aqueles que, independente do volume da atividade, não se modificam com a alteração do volume de produção (como exemplo o salário do gerente). Os custos fixos não alteram quando diminuem ou aumenta a capacidade produtiva da empresa, isto é, os valores continuam sendo fixos. (MARTINS; ROCHA, 2010).

**Custos variáveis:** os custos variáveis estão diretamente ligados ao volume da produção ou da venda dos produtos. Como exemplo: a compra de material da matéria prima, sua industrialização bem como sua carga tributária. De acordo com Dutra (2010, p. 33) são “custos variáveis os custos que variam em função da variação do volume de atividade, ou seja, da variação da quantidade produzida no período”.

## 2.2 Custos de produção

São os custos necessários para o desenvolvimento do processo de produção. Estes que são supridos a cada necessidade, “é a soma dos custos incorridos no período dentro da fábrica” (MARTINS, 2010, p. 47). Para a apuração dos custos de produção Viceconti e Neves (2013) apresentam a seguinte equação: Material Direto (MD) + Mão de Obra Direta (MOD) + Custo Indireto de Fabricação (CIF) = Custo de produção do período.

Custos com Mão de Obra: os custos com mão de obra são todos os custos que envolvem a transformação de um produto ou na realização de um serviço.



**Custos Indiretos de Fabricação:** são todos os demais gastos utilizados na fabricação dos produtos ou serviços, também conhecidos de gastos gerais de fabricação, gastos gerais de produção e despesas indiretas de fabricação (VICECONTI; NEVES, 2013).

## 2.3 Métodos de custeios

Após conceitos sobre custos, em que foram detalhadas algumas das suas nomenclaturas, apresenta-se uma síntese dos principais métodos de custeios que são: custeio variável, custeio por absorção, e ABC.

**Custeio variável:** segundo Fontoura, (2013, p. 62) o método de custeio variável puro aplica diretamente o princípio de que só os custos variáveis devem ser imputados aos produtos. Todos os demais custos indiretos de produção e de apoio propriamente dito devem ser tratados como despesa do período.

**Custeio por absorção:** neste método todos os custos são alocados aos produtos fabricados. Esse é um método de custeio bastante usado pelas empresas, pois esse é aceito para fins fiscais e para a contabilidade societária, os custos são alocados através dos rateios.

De acordo com Fontoura (2013, p. 83) “os custos de produção são alocados aos produtos, mas tão somente os custos de produção, sendo as despesas de estruturas, comercialização, administração reconhecidas como custos do período, não sendo distribuídos aos produtos”.

**Custeio ABC:** o método Custeio baseado em Atividade, esse método possibilita ao usuário ter um controle maior do que se está produzindo, principalmente para aquelas empresas que produzem diferentes itens. Segundo Dutra (2010, p. 249) “esse método atribui aos objetos de custeio, produtos, serviços, clientes etc. Todos os custos e despesa, sendo os diretos por apropriação e os indiretos rastreados por direcionadores de custos”.

## 2.4 Análise de custo, volume e resultado

A análise de custo, volume e resultado fazem parte dos instrumentos de custos. São importantes ferramentas para as tomadas de decisões. Segundo Bornia (2002, p. 71), um conjunto de procedimentos denominados análise de custo-volume-lucro determina a influência no lucro provocado por alterações nas quantidades vendidas e nos custos. Dutra (2010, p. 360) destaca que a análise baseia-se na Margem de contribuição ou receita marginal, conceituada no custeio direto ou variável. Devem ser considerados também o comportamento da totalidade dos custos e despesas fixas e sua influência sobre os resultados.

## 2.5 Formação do preço de venda

A precificação dos produtos tem uma importância significativa para as atividades das empresas. Para a formação dos preços é importante conhecer a estratégia e



objetivo da empresa, conhecer o perfil dos clientes e da concorrência bem como o cenário do mercado em geral. Sendo assim, chegar ao principal objetivo da empresa que é o lucro, tendo um preço competitivo perante aos concorrentes e um preço atrativo para os clientes e que cubra todos seus custos.

Para calcular os preços de venda dos produtos tem-se regras e técnicas para garantir a rentabilidade sobre o preço do produto que está sendo calculado. Conforme Martins (2010, p. 218), para “calcular os preços de fora para dentro, o ponto de partida é o custo do bem ou serviço sendo assim, sobre o custo, agrega-se uma margem denominada *mark-up*”.

O *mark-up* é um índice aplicado sobre o custo, para se obter o preço de venda. Sua finalidade é a de cobrir as despesas variáveis não inclusas no custo. Ressalta-se que é necessário ter estratégias, sobretudo, analisar os resultados obtidos por meio da utilização do *mark-up*, evitando erros e deficiências nos preços. Segundo Fontoura (2013) a fórmula do *mark-up* é a seguinte:  $Mark-up = (100/100 - (\text{Custos Proporcionalis (CP)} + \text{Margem de Contribuição (MC)}))$ , chega-se no Preço de Venda Ideal (PVI).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo, quanto aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva na qual buscou-se identificar os custos industriais, visando a apuração dos preços de venda ideais dos produtos em uma indústria do ramo de confecções. Para a apuração dos custos industriais foi selecionado um produto que é a calça jeans masculina, escolhida pela sua relevância em termos de representatividade nas vendas.

Por meio do estudo exploratório buscou-se conhecer com maior profundidade o processo de precificação numa indústria do ramo de confecções. Com base na pesquisa descritiva, os dados referentes aos custos da calça masculina foram observados, classificados, analisados e interpretados. Segundo Raupp e Beuren (2004) vários estudos na área contábil utilizam-se da pesquisa descritiva.

Quanto aos procedimentos de levantamento de dados o estudo apropriou-se de dados fornecidos pela empresa com base em relatórios gerenciais, configurando-se como uma pesquisa documental. De acordo com Raupp e Beuren (2004) a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, como por exemplo relatórios contábeis, sendo utilizada com frequência para estudos na contabilidade.

Na abordagem do problema o estudo classifica-se como qualitativo, uma vez que analisou-se a atual forma de apuração dos custos e precificação com a proposta sugerida neste estudo. No entendimento de Beuren e Raupp (2004), na pesquisa qualitativa “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”.

Em termos de delineamento metodológico, o estudo limitou-se às informações e documentos fornecidos pela empresa e pelos acompanhamentos realizados no período de fevereiro a junho de 2018. Os pontos que apresentaram maior relevância foi o processo da mão de obra de industrialização das peças, para o qual foi realizado um acompanhamento junto ao setor de corte, obtendo melhor compreensão do processo e dos demais setores auxiliares ao corte e o tempo de cada processo. Foram



feitas visitas junto aos demais setores que fazem parte das operações, como costura, acabamento e lavanderia das peças, analisado cada processo e suas influências para o custo dos produtos.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados está estruturada em cinco seções. Primeiramente apresenta-se o produto e o respectivo processo de industrialização. Após, em duas seções, são detalhados o custo da matéria-prima e materiais secundários, e o custo operacional direto. Nas seções seguintes expõe-se a proposta de formação do preço de venda e a análise comparativa com a metodologia utilizada pela empresa. A empresa do estudo, Confecções Simon-Braun Ltda., nome fantasia e marca Pitt Jeans, localizada na cidade de Santa Cruz do Sul/RS, está no mercado da moda há 51 anos, confeccionando e comercializando roupas de vários modelos, atingindo o público feminino, masculino e juvenil. Trabalha com quatro coleções anuais, acompanhando a evolução do seu público com produtos casuais e alternativos.

### 4.1 Seleção do produto e os processos da industrialização

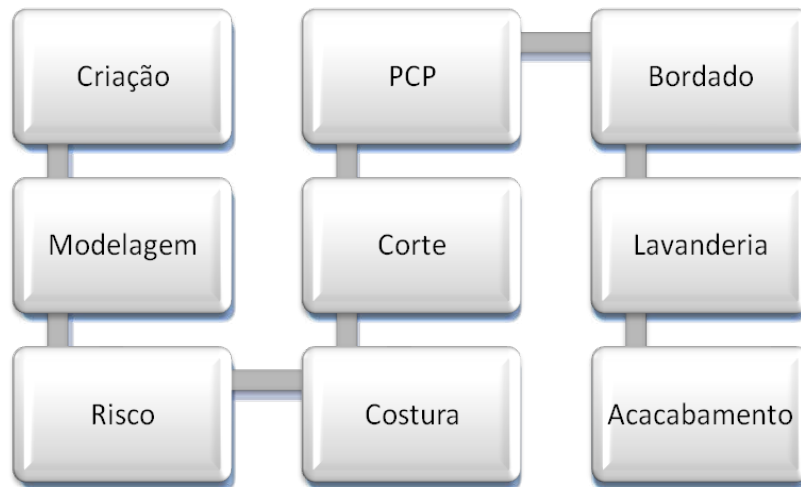
A empresa Confecções Simon-Braun Ltda industrializa diversos modelos de roupas visando suprir a necessidade de seus clientes, tanto para o público masculino quanto para o feminino. Para atender o público masculino conta com vários modelos de calças, bermudas, camisas e camisetas, jaquetas, blazers e para o público feminino, dispõe de calças, bermudas, vestidos, saias, camisetas e blusas e blusões e com alguns modelos de peças atendendo o público juvenil.

Para este estudo foi selecionada a *calça jeans masculina* que possui uma grande representatividade perante as vendas. Para confecção deste produto parte da Industrialização é feita dentro da própria fábrica, como é o caso do setor do corte que é realizado internamente e os demais processos como costura, bordado, lavanderia e acabamento das peças são encaminhados para industrialização no Estado de Santa Catarina em fábricas, que são pequenas indústrias que realizam os demais processos.

As informações sobre o ciclo do processo de industrialização da peça selecionada para desenvolvimento deste estudo foram obtidas mediante entrevistas com os supervisores e encarregados de cada setor envolvido e visitas às fábricas que realizam parte do processo produtivo. Na Figura 1 apresenta-se o ciclo da industrialização.





**Figura 1 - Ciclo do processo de industrialização**

Fonte: CONFECÇÕES SIMON BRAUN LTDA. (2018a).

O ciclo do processo de industrialização inicia-se na própria fábrica no setor de criação onde é feito o desenho da peça e a ficha técnica. O estilista é responsável pela escolha dos tecidos bem como dos demais processos, por exemplo: o tipo de lavagem que a peça terá e se a peça for lavada e os aviamentos. No setor de modelagem é feito o molde das peças e encaminhado para o risco onde conta com um programa que faz o melhor encaixe do tecido para corte das peças, o setor do PCP faz o cadastro dos produtos e faz o controle da produção, a costura, bordado, lavanderia e acabamento, segue o passo a passo que está descrito na ficha técnica que acompanha as peças.

#### 4.2 Custo da matéria-prima e materiais secundários

A matéria prima e materiais secundários passam por avaliação das estilistas e as mesmas contatam os fornecedores. Com este primeiro contato são solicitadas amostras de materiais, que são avaliadas quanto à qualidade dos tecidos, que é a matéria prima, e dos aviamentos, que são os materiais secundários e valores para futuras compras. Através dessas amostras é desenvolvida uma peça piloto e, assim, projeta-se uma futura peça para aprovação e venda. Após, esses dados são repassados ao setor de compras.

Para produzir uma calça masculina necessita-se dos seguintes materiais: tecidos, zíper, etiquetas, linhas, botões, rebites e tags. O principal material é o tecido e os demais são os aviamentos necessários para fazer a costura e o acabamento das peças. O valor unitário do estoque é calculado pela média ponderada, em que considera-se o valor do estoque e o valor da nova compra, assim atualizando o valor do custo dos materiais. No Quadro 1 apresenta-se a descrição, consumo, valor unitário e o custo total dos materiais da calça jeans masculina.



**Quadro - 1 Descrição dos materiais da calça jeans masculina**

<b>Produto: CALÇA MASCULINA</b>			
<b>Descrição dos Materiais</b>	<b>Consumo</b>	<b>C.Unitário</b>	<b>Custo Total</b>
Tecido Art.Lycra Missy Taimay1000ca	1,44	10,5147	15,14
Forro De Bolso 1050 C/1,60	0,21	2,8604	0,6
Zíper Fx. Jeans C/Dourado Tam.12cm	1	0,5017	0,5
Etiqu. Tyvek S/Impressão P/Nº OP	1	0,013	0,01
Etiqu. Tyvek Pitt C/Simb.33x50	1	0,0585	0,06
Linha Filotex 100% Poliéster Esp.36	74	0,002	0,15
Linha Filotex 100% Poliéster Esp.36	5	0,002	0,01
Linha Filotex 100% Poliéster Esp.36	5	0,002	0,01
Linha Filotex 100%Poliéster Esp.50	240	0,0015	0,36
Etiqueta Bordada Numeração 20x50	1	0,035	0,04
Etiqueta Bordada Interna Do Cós	1	0,1626	0,16
Etiqueta Bandeirinha	1	0,0644	0,06
Botão Flex.Pitt 11896/20	1	0,4332	0,43
Rebite Pitt 11897/10	2	0,1482	0,3
Etiqueta Masculina	1	0,4079	0,41
Tag Skinny	1	0,053	0,05
Tag Pitt Calça Sem Modelagem	1	0,1701	0,17
Etiqueta cód.Barras 45x30	1	0,005	0,01
Saco Plástico Polietileno Pitt 36x44x08	1	0,1482	0,15
Etiqueta Adesiva Vermelha 2,25cm	1	0,0102	0,01
<b>Total Custo Materiais</b>			<b>18,63</b>

Fonte: CONFECÇÕES SIMON BRAUN LTDA. (2018b).

O consumo de tecido é conforme a modelagem de cada peça e tamanho e se o tecido apresenta encolhimento é acrescentada uma quantidade para que a mesma atenda à necessidade da peça. Os materiais secundários são padrão, não sofrem alteração, pois são previamente decididos.

Dando sequência nos custos que são incluídos nas peças, destacam-se os custos operacionais, pois além dos custos dos materiais é preciso incluir os custos com a mão de obra do corte, costura, bordado, lavanderia e acabamento.

#### 4.3 Custo operacional direto

No operacional direto consideram-se todas as operações que têm relação com o processo da peça, começando pelo corte das peças. Depois, as partes são encaminhadas para o processo da costura, bordado, lavanderia e acabamentos das peças. O corte das peças é feito internamente, dentro da empresa, os demais processos são realizados em fábricas, que são indústrias de confecções e vestuário que fazem seus serviços para outras empresas de confecções.



No levantamento e análise do custo direto foram considerados o custo do corte, costura, bordado, lavanderia e acabamento conforme detalhamento na sequência.

#### 4.3.1 Custo do corte

Sobre o custo da mão de obra para industrialização, foi realizado um acompanhamento junto ao Setor do Corte, desenvolvido internamente. Obteve-se compreensão dos processos do corte das peças e também foi cronometrado o tempo de um corte junto da máquina que tem o corte de maneira automatizada.

O corte pode ser feito de maneira automatizada ou de maneira manual, têm alguns modelos específicos como na parte de camisaria com estampa em xadrez em que é feito corte manual. Todos esses processos levam em consideração o processo da costura, quando o corte já sai com identificações, evitando que ocorram erros quando a peça for costurada. A partir desses dados foi calculado o custo do corte.

Considera-se que para fazer o processo do corte são necessários 6 funcionários operando nas funções do enfiar, programando e monitorando a máquina do corte, retirando as partes cortadas e fazendo alguns processos do corte de maneira manual. Cada funcionário do corte custa para a empresa o valor de R\$ 2.186,25 considerando salário e mais os encargos, totalizando R\$ 13.117,66. Para calcular o custo da mão de obra por funcionário considerou-se o custo total dividido pelo total de horas trabalhadas e se chegou ao valor de R\$ 12,89 de hora-trabalhada

Considerou-se como um tempo padrão, de acordo com a apuração realizada, o tempo de 0,036 de hora para a calça masculina, chegando-se como custo do corte da calça a R\$ 0,46 por peça cortada, considerando o corte do tecido e do forro do bolso.

#### 4.3.2 Custo da costura

A costura é realizada por facções, cujo valor foi informado pela empresa, tendo por base os tempos cronometrados quando é confeccionada a primeira peça pelo setor de desenvolvimento de produto.

O produto apresentado é a calça masculina. No Quadro 2 apresenta-se a demonstração dos valores pagos para as Facções de Costuras.

**Quadro 2- Custo da costura dos produtos**

<b>CALÇA MASCULINA</b>
<b>DESCRIÇÃO</b>
Preparo do Bolso
Preparo do Zíper
Bolso Traseiro
Gancho Traseiro , Lateral E Cós
Fechamentos Da Peça
<b>CUSTO DA COSTURA R\$ 7,45</b>

Fonte: Dados da Empresa (2018).



O Quadro 2 apresenta os valores dos produtos, sendo o valor para costura das peças de R\$ 7,45 para a calça masculina, incluídas neste valor todas as etapas que demandam costura em uma calça masculina.

### 4.3.3 Custo do bordado

Para apurar o custo do bordado é importante ter em mente que nesta etapa as fações fornecem o material e a mão de obra. Conforme analisado, o valor do custo do bordado é baixo em relação aos demais processos, pois são apenas alguns detalhes decorativos que geralmente são pequenos detalhes no bolso traseiro das calças ou nos bolsos das camisas ou diretamente na peça. No modelo considerado pela pesquisa o valor do custo do bordado é de R\$ 0,75.

### 4.3.4 Custo da lavanderia

O processo da lavanderia também é realizado por fações e o valor da mão de obra dos processos da lavanderia compreende o tipo de lavação e qual o processo solicitado pelo desenvolvimento do produto, esse é um processo que deixa a peça com um diferencial mais atrativo perante o consumidor. No Quadro 3 apresentam-se os processos de lavanderia para a calça masculina.

**Quadro 3 - Custo do processo de lavanderia**

CALÇA MASCULINA
DESCRIÇÃO
Lavação
Centrifugar
Secar
<b>CUSTO LAVANDERIA R\$ 3,77</b>

Fonte: Dados da Empresa (2018).

Conforme dados da empresa, o custo de lavação da calça masculina é de R\$ 3,77, incluso o tipo de lavação leve que mantém a cor do jeans com um leve clareamento na peça. Além do valor da lavação com a utilização de produtos químicos estão também inclusos os valores dos processos de centrifugar e secar.

Depois do processo da lavanderia a peça é encaminhada para o processo final que é de acabamento, detalhado na sequência.

### 4.3.5 Custo do acabamento

Considera todos os processos que são realizados como aplicação de botão, rebite e etiquetas que devem ser aplicadas após a lavação das peças, revisão dos



passantes no caso das calças, dobração e embalagem. O valor do processo para a calça masculina é de R\$ 1,60.

#### 4.4 Proposta de formação do preço de venda

A partir das informações anteriores, considerando o custo da matéria prima e materiais secundários, somando o total das operações, pode-se calcular uma sugestão de preço de venda para fins gerenciais e para tomada de decisões. Na proposta de preço de venda para a calça masculina foi considerada a margem de contribuição de 35%, considerada pela empresa necessária para cobrir os custos e despesas indiretas e gerar o lucro de acordo com a meta para retorno do investimento.

O cálculo do preço de venda ideal foi desenvolvido pelo custeio variável, chegando-se ao preço de venda de R\$ 87,44. O valor é resultante da soma do total dos materiais de R\$ 18,63, somando as operações R\$ 14,03, chega-se no valor de R\$ 32,66 sendo esse o valor de custo da calça masculina. Para suprir os custos fixos e ainda obter lucro utiliza-se a margem de contribuição de 35%. Para o cálculo mark-up foi considerado o total dos custos proporcionais de 27,25% que originam-se do valor do ICMS 12%, se a venda for fora do estado, comissão de 8%, frete de 4% e mais PIS/COFINS 3,65%, conforme evidenciado no Quadro 4.

**Quadro 4 - Composição dos índices**

<b>COMPOSIÇÃO DOS ÍNDICES:</b>	
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>35,00%</b>
<b>CUSTOS PROPORCIONAIS</b>	<b>27,65%</b>
ICMS	12,00%
COMISSÃO	8,00%
FRETE	4,00%
PIS/COFINS	3,65%

Fonte: Dados da Empresa (2018).

Para calcular o preço de venda ideal é necessário utilizar o índice a partir do mark-up, cujo multiplicador é de 2,6773. O cálculo pode ser observado no Quadro 5.

**Quadro 5 – Cálculo do Mark-up**

<b>Mark-up</b>
$100/100-(27,65\%+35\%)$
$100/100-(62,65)$
$100/37,35$
<b>2,6773 (Multiplicador)</b>

Fonte: Dados da empresa (2018).



No Boletim de Custos no Quadro 6 apresenta-se a soma dos gastos com materiais e o custo das operações necessárias para produção de calça masculina. O boletim de custos é o relatório onde são apresentados todos os gastos utilizados para fabricar os produtos. Com este boletim de custos também pode ser calculado o mark-up, encontrando-se o preço de venda ideal. Aplicando-se o mark-up de 2,6773, multiplicado pelo custo direto total, constata-se o preço de venda ideal. No Quadro 6 apresenta-se o detalhamento do boletim de custos da calça masculina.

**Quadro 6 - Boletim de custos calça masculina**

<b>DESCRIÇÃO DO PRODUTO: CALÇA MASCULINA</b>			
<b>Descrição dos Materiais</b>	<b>Consumo</b>	<b>C .unitário</b>	<b>Custo Total</b>
Tecido Art.Lycra Missy Taimay1000ca	1,44	10,5147	15,14
Forro De Bolso 1050 C/1,60	0,21	2,8604	0,60
Zíper Fx.Jeans C/Dourado Tam.12cm	1	0,5017	0,50
Etiqu. Tyvek S/Impressão P/Nº Op	1	0,013	0,01
Etiqu. Tyvek Pitt C/Simb.33x50	1	0,0585	0,06
Linha Filotex 100% Poliéster Esp.36	74	0,002	0,15
Linha Filotex 100% Poliéster Esp.36	5	0,002	0,01
Linha Filotex 100% Poliéster Esp.36	5	0,002	0,01
Linha Filotex 100%Poliéster Esp.50	240	0,0015	0,36
Etiqueta Bordada Numeração 20x50	1	0,035	0,04
Etiqueta Bordada Interna Do Cós	1	0,1626	0,16
Etiqueta Bandeirinha	1	0,0644	0,06
Botão Flex.Pitt 11896/20	1	0,4332	0,43
Rebite Pitt 11897/10	2	0,1482	0,30
Etiqueta Masculina	1	0,4079	0,41
Tag Skinny	1	0,053	0,05
Tag Pitt Malha,Calca,Berm.Sem Modelagem	1	0,1701	0,17
Etiqu.Cod.Barras 45x30	1	0,005	0,01
Saco Plas.Polietileno Pitt 36x44x08	1	0,1482	0,15
Etiqueta Adesiva Vermelha 2,25cm Diâmetro	1	0,0102	0,01
<b>Total Custo Materiais</b>			<b>18,63</b>
<b>Operações</b>			
Corte	1	0,46	0,46
Costura	1	7,45	7,45
Acabamento	1	1,6	1,60
Bordado	1	0,75	0,75
Lavanderia	1	3,77	3,77
<b>Total Custo Operacional Direto</b>			<b>14,03</b>
<b>Custo Direto Total</b>			<b>32,66</b>
		<b>Mark-up</b>	
<b>PREÇO DE VENDA IDEAL</b>		<b>2,6773</b>	<b>87,44</b>

Fonte: Dados da empresa (2018).





#### 4.5 Análise comparativa

Com base nos valores apurados no presente estudo, realizou-se uma análise comparativa com a atual metodologia utilizada pela empresa. No Quadro 7 apresenta-se o detalhamento e a comparação entre o custo dos materiais apurados no estudo e os praticados pela empresa.

**Quadro – 7 Comparação custo dos materiais**

VALORES APURADOS NO TRABALHO		VALORES CONSIDERADOS PELA EMPRESA	
MATERIAIS CALÇA MASCULINA	R\$	MATERIAIS CALÇA MASCULINA	R\$
<b>Matéria Prima</b>		<b>Matéria Prima</b>	
Tecido	R\$ 15,74	Tecido	R\$ 13,77
<b>Material Secundário</b>		<b>Material Secundário</b>	
Aviamentos	R\$ 2,89	Aviamentos	R\$ 3,28
<b>TOTAL CUSTO DOS MATERIAIS</b>	<b>R\$ 18,63</b>	<b>TOTAL CUSTO DOS MATERIAIS</b>	<b>R\$ 17,05</b>

Fonte: Dados da análise (2018).

Pode-se observar que os custos dos materiais estão diferentes. Na pesquisa foram desenvolvidos com base nos valores do estoque, apurando-se o custo da matéria e materiais secundários que é de R\$ 18,63, enquanto o valor considerado no cálculo do preço de venda da empresa é de R\$ 17,05. A diferença se dá a partir do aproveitamento de crédito que é considerada a opção tributária da empresa como lucro real. Ocorre que recentemente a empresa alterou o seu regime tributário e atualmente está operando na categoria de lucro presumido, alterando a forma de realizar os créditos tributários sobre as compras de matéria-prima e a forma de cálculos dos tributos em relação ao faturamento.

O custo do corte também se diferencia do praticado pela empresa, tendo em vista que foi considerado apenas o custo com funcionário e as horas trabalhadas. Foi feito uma média do total de peças cortadas no ano anterior dividindo pelas horas e dias úteis trabalhados.

Conforme destacado anteriormente, os valores apresentados no trabalho se diferenciam dos praticados na empresa, pois foram calculados de forma diferente. Sendo assim estes valores impactam na formação dos preços. Foram utilizadas as mesmas margens de contribuição, entretanto o percentual dos custos proporcionais se diferenciam, visto que na proposta apresentada neste trabalho já está sendo considerado o atual regime tributário da empresa, conforme detalhado no Quadro 8.



**Quadro - 8 Comparação do cálculo do preço de venda ideal**

Preço de venda ideal apurado no trabalho		Preço de venda ideal praticado pela a empresa	
CALÇA MASCULINA		CALÇA MASCULINA	
<b>Total Custo Materiais</b>	R\$ 18,63	<b>Total Custo Materiais</b>	R\$ 17,05
<b>Total Custo Operacional Direto</b>	R\$ 14,03	<b>Total Custo Operacional Direto</b>	R\$ 14,32
<b>Custo Direto Total</b>	<b>R\$ 32,66</b>	<b>Custo Direto Total</b>	<b>R\$ 31,37</b>
Margem de Contribuição	35%	Margem de Contribuição	35%
Custos Proporcionais	27,25%	Custos Proporcionais	33,25%
Índice <i>Mark-up</i>	2,6773	Índice <i>Mark-up</i>	3,1182
<b>Preço Venda à vista</b>	<b>R\$ 87,44</b>	<b>Preço Venda à vista</b>	<b>R\$ 97,82</b>

Fonte: Dados da análise (2018).

No cálculo de formação do preço de venda ideal apurado pela empresa considerou-se a opção tributária pelo lucro real. Para o produto calça masculina considerou-se um custo total dos materiais de R\$ 17,05, custo operacional direto de R\$ 14,32, totalizando um custo direto de R\$ 31,37. Sobre este valor considerou 35% de margem, que visa cobrir os custos fixos e obter lucro. Custos proporcionais foram considerados 33,25% dentro deste valor está ICMS de 12%, considerando que a venda seja para fora do estado, 8% de comissão, 4% de frete e PIS/COFINS de 9,25%. O *mark-up* gerou um índice de 3,1182, que multiplicado pelo custo direto resultou do preço de venda de R\$ 97,82.

## 5 CONCLUSÃO

Através do presente estudo pode-se observar o quando a contabilidade de custos é importante e abrangente, pois a mesma possibilita um entendimento de âmbito geral dentro dos campos de atuação da contabilidade, destacando-se a importância de se conhecer todos os processos da empresa.

Este trabalho teve como objetivo apresentar uma proposta de precificação para a calça masculina, com base nos dados obtidos da empresa Confecções Simon Braun Ltda. Foi realizado um levantamento em todos os processos de industrialização, para obter sucesso nos objetivos específicos como custos da compra da matéria e dos materiais secundários e por fim comparação entre o preço atualmente apurado pela empresa e o que foi calculado neste trabalho.

Na realização do mesmo foram utilizados dados fornecidos pela empresa, como, por exemplo, o valor das margens de contribuição que foram apresentadas pela a empresa, uma vez que essas margens visam suprir os valores dos custos indiretos e formar o lucro.

O custo dos materiais foi apurado com base nos valores do estoque, levando em consideração o valor da compra líquida de impostos, tanto para a matéria prima quanto para os materiais secundários. Hoje a empresa é optante pelo lucro presumindo em que não é possível o aproveitamento de crédito do valor dos PIS e da COFINS e nesse valor estão inclusos o custo dos materiais.



A apuração dos custos de mão de obra levou em consideração tanto a produção própria como a remuneração às facções, que realizam parte do processo de industrialização no estado de Santa Catarina.

Assim, pode-se apresentar uma proposta de formação do preço de venda para o produto calça jeans masculina e foi possível responder à pergunta do problema que motivou este estudo, a saber, o produto analisado está sendo vendido a um preço com uma margem de contribuição que cobre os custos fixos e as despesas e ainda propicia um retorno ao empreendedor acima do percentual almejado.

Como possibilidades de pesquisas e trabalhos futuros sugere-se que seja realizado um estudo mais aprofundado, envolvendo todos os produtos da empresa, assim como um acompanhamento e comparativo constante entre os custos da produção própria e a terceirização.

## REFERÊNCIAS

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise gerencial de custos**. Aplicação em empresas Modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade**: resumo da teoria, atendendo às novas demandas de gestão empresarial, exercícios e questões com respostas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, René Gomes. **Custos**: uma abordagem prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Gestão de custos**: uma visão integrada e prática dos métodos de custeio. São Paulo: Atlas, 2013.

MARTINS, Eliseu **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos dos custeios comparados**. Custos e margens analisados sob diferentes perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In*: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. Teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, R. N. S.; LINS, L. S. **Gestão de custos**: contabilidade, controle e análise. São Paulo: Atlas, 2010.

VICECONTI, P.; NEVES, S. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

JORNAL GAZETA DO SUL. Encarte especial com dados da empresa. Santa Cruz do Sul, 26 maio 2017. Encarte especial.

SIMON BRAUN LTDA. **Entrevistas com supervisores e encarregados dos setores**. 2018a.

SIMON BRAUN LTDA. **Dados da empresa**. Pitt Jeans. 2018a. Disponível em: <https://www.pitt.com.br/institucional>. Acesso em: 10 out. 2018b.



### DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DAS INDÚSTRIAS CALÇADISTAS DE CAPITAL ABERTO

*Natalia Steinhaus Lima<sup>1</sup>*

*Daniel Wartchow<sup>2</sup>*

#### RESUMO

O Brasil tem se destacado no setor calçadista, figurando entre os maiores países produtores, exportadores e consumidores de calçados. Dada a importância desse setor para a economia brasileira, considera-se relevante analisar o desempenho econômico-financeiro de empresas calçadistas, das quais algumas estão entre as maiores empresas do país. Este estudo teve como objetivo principal verificar o desempenho econômico-financeiro das indústrias calçadistas listadas no setor de Consumo Cíclico, subsetor Tecidos, Vestuário e Calçados, da B3, buscando responder se estas empresas apresentam desempenho econômico-financeiro semelhante. O método utilizado foi a pesquisa aplicada e quantitativa, pois é uma investigação orientada para uma aplicação prática que tem como intuito mensurar um conjunto de variáveis. Também foram utilizadas a pesquisa descritiva, considerando que o estudo procura descrever as características de um fenômeno ou fato, relacionando suas variáveis, e a pesquisa documental, pois foi realizada através das Demonstrações Financeiras das empresas. A análise de desempenho econômico-financeiro das empresas Alpargatas S.A., Cambuci S.A., Grendene S.A. e Vulcabras/Azaleia S.A. foi baseada nos índices calculados, a partir das Demonstrações Financeiras de cada empresa, exercícios de 2010 a 2016. Os indicadores econômico-financeiros utilizados foram os de endividamento, liquidez e rentabilidade. Com a análise e interpretação dos índices obtidos, verificou-se que a Grendene S.A. não só exibiu o melhor desempenho econômico-financeiro, como também registrou uma vantagem significativa em relação às concorrentes. Foi possível concluir, ainda, que as quatro empresas estudadas, listadas na B3, embora sejam do mesmo segmento, não apresentaram desempenho econômico-financeiro semelhante.

**Palavras-chave:** Análise econômico-financeira. Setor calçadista. Indicadores. Desempenho.

1 Especialista em Finanças Empresariais pela Universidade de Santa Cruz do Sul; Bacharel em Administração e Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul; e-mail: natisteinhaus@gmail.com.

2 Docente da Universidade de Santa Cruz do Sul; Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos; Especialista em Controladoria pela Universidade de Santa Cruz do Sul; Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul; e-mail: danielwartchow@unisc.br.



## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil tem se destacado no setor calçadista, figurando entre os maiores produtores, exportadores e consumidores de calçados. No ano de 2015, o país foi terceiro maior produtor, com 942 milhões de pares de calçados produzidos e o quarto maior consumidor, com 851 milhões de pares consumidos. A exportação de 124 milhões de pares (960 milhões de dólares), que o colocou como o décimo segundo maior exportador em pares e o décimo sétimo maior em valores, também merece destaque. No mesmo ano, as indústrias calçadistas brasileiras somavam 7,7 mil estabelecimentos de fabricação de calçados, tendo gerado, no ano seguinte, 286,7 mil empregos (ABICALÇADOS, 2017). Esses números atestam a importância do setor calçadista para a economia do país, tanto para a geração de empregos quanto para o incremento na arrecadação de tributos.

Dada a representatividade do setor calçadista para a economia nacional, considera-se relevante analisar o desempenho econômico-financeiro das empresas da amostra selecionada, das quais algumas estão entre as maiores do setor.

A análise de desempenho econômico-financeiro, de maneira simplificada, é a avaliação dos dados extraídos das Demonstrações Contábeis, os quais servem de subsídios na elaboração de um diagnóstico da posição econômica e financeira da empresa. Por meio desses dados, é possível obter conclusões como, por exemplo, se a capacidade de pagamento encontra-se numa situação de equilíbrio ou de insolvência; se um crédito requerido merece ou não ser concedido; sobre a atratividade do investimento em ações de determinada empresa; entre outros.

Reagir com êxito aos desafios impostos por um mercado competitivo requer, cada vez mais, que as organizações sejam geridas com base em indicadores que reflitam sua *performance* em relação ao mercado no qual estão inseridas. Assim, a partir das Demonstrações Contábeis pode ser produzido um conjunto de dados, visando fornecer informações que contribuam na composição de indicadores capazes de mensurar o desempenho econômico-financeiro das empresas. De modo adicional, a análise do ambiente externo pode fornecer dados sobre o comportamento do setor econômico no qual essas empresas estão inseridas, possibilitando comparar o desempenho delas com o do setor.

Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo responder à seguinte questão: as empresas do setor calçadista listadas na B3 apresentam desempenho econômico-financeiro semelhante?

Para responder esta questão, o estudo tem como objetivo principal verificar o desempenho econômico-financeiro das indústrias calçadistas listadas no setor de Consumo Cíclico, subsetor Tecidos, Vestuário e Calçados, da B3, por meio da análise de quocientes, com o intuito de avaliar se apresentam desempenho semelhante. Para viabilizar o alcance do objetivo geral, o estudo teve como objetivos específicos: a) conhecer o mercado no qual as empresas estudadas estão inseridas; b) analisar a situação financeira das empresas através dos índices de endividamento e liquidez; c) averiguar a situação econômica das empresas através dos índices de rentabilidade; e d) comparar os resultados obtidos e identificar disparidades e similaridades quanto ao desempenho econômico-financeiro das empresas avaliadas.

A seguir, são apresentados o referencial teórico, no qual este estudo está baseado, seguido pela metodologia de pesquisa utilizada para sua realização. Na



sequência, são exibidas a análise e a discussão dos resultados, as quais tratam do desempenho econômico-financeiro das empresas Alpargatas S.A., Cambuci S.A., Grendene S.A. e Vulcabras/Azaleia S.A. Ao final, a conclusão do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais conceitos que serviram de base para fundamentar o presente estudo, além de apresentar informações sobre o setor calçadista brasileiro e a caracterização das empresas estudadas.

### 2.1 Aspectos gerais do setor calçadista brasileiro

No ano de 2010, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados), o setor calçadista brasileiro era composto por aproximadamente 8,2 mil indústrias, as quais geravam em torno de 348,7 mil empregos. A produção era de 893,9 milhões de pares, dos quais 143,0 milhões eram destinados para exportação.

O Brasil está organizado em polos produtores espalhados em diversos estados. Conforme Cury (2011), além do Rio Grande do Sul e da cidade de Franca, no interior de São Paulo, que concentravam a maior produção de calçados do Brasil, vinham ganhando destaque no mercado estados como Ceará, Bahia e Pernambuco.

Nem mesmo a desvalorização cambial e a concorrência asiática evitaram a recuperação do setor calçadista brasileiro em 2010. Incentivadas pelo aquecimento do mercado interno, as vendas de calçados apresentaram o melhor resultado da década e colaboraram para a retomada do crescimento do ramo (CURY, 2011).

Em 2011, o Brasil era o terceiro maior produtor de calçados em nível mundial e o oitavo maior exportador até 2010 (ABICALÇADOS, 2012). Em 2010, do total de 860 milhões de pares de calçados produzidos, foram exportados em torno de 140 milhões (CURY, 2011). A indústria brasileira de calçados apresentou resultados de exportação que superavam a conta de um bilhão de dólares ao ano. Todavia, a valorização da moeda nacional, a concorrência dos países asiáticos e a crise financeira internacional, acabaram prejudicando os resultados dos produtos brasileiros no mercado internacional. As exportações de calçados brasileiros, em 2011, reduziram em 12,8% no valor e 8,4% na quantidade em relação ao ano anterior. Foi o pior resultado obtido desde a década de 90 (ABICALÇADOS, 2012).

Além da queda nas exportações, houve um aumento na importação de calçados no Brasil. Como o país possuía capacidade produtiva e tecnologia capazes de atender completamente a demanda nacional, a entrada de produtos similares a preços bem abaixo dos praticados no mercado, poderia acabar desencadeando um processo de desindustrialização do setor. Verificou-se ainda que os indicadores de volume e receita de vendas no comércio varejista cresceram 3,6% e 11,8% em 2011, respectivamente. Já a produção nacional reduziu 8,4%, parte pela redução das vendas no mercado externo e parte pela penetração das importações no consumo interno aparente (ABICALÇADOS, 2012).

A performance do setor em 2012 foi amparada pelo segmento de calçados de plástico e borrachas, basicamente chinelos e sandálias, que não sofriam tanta





ameaça dos produtos importados, eram produzidos em grande escala e no qual a mão de obra não era tão intensiva (VALOR ECONÔMICO, 2013).

Em 2013, o mercado interno exibiu uma desaceleração no crescimento, fechando o ano com expansão de 2% e movimentando cerca de R\$ 46 bilhões (ARAÚJO, 2014).

Em 2014, o Brasil seguia como o quarto maior consumidor de calçados no mundo. Todavia, apresentou uma redução de 4,9% do volume de pares consumidos no ano. Esse movimento mostrava que o mercado já dava sinais da crise que foi acentuada no ano seguinte (ABICALÇADOS, 2016). A demanda de exportação também caiu, ao longo de 2014, o que representou uma redução de 3,9% comparado ao ano anterior. Na época, Heitor Klein, presidente da Abicalçados, avaliou que o cenário era decorrente dos problemas ocorridos com os embarques para a Argentina – segundo principal mercado das indústrias brasileiras – somados aos problemas recorrentes do Custo Brasil, às bruscas oscilações cambiais e à instabilidade política e econômica nos principais mercados (COMEX DO BRASIL, 2014).

A expectativa de Klein, de que haveria crescimento nos embarques em 2015 (COMEX DO BRASIL, 2014) não se concretizou. Em 2015, a retração nas exportações foi de 10% em relação a 2014, o que representou US\$ 106,8 milhões a menos. Com queda em todos os indicadores de performance, o ano de 2015 foi um teste à sobrevivência do setor calçadista. O volume do varejo apresentou redução de 8,6% e as exportações redução de 10,0% (ABICALÇADOS, 2016).

Em 2016, o desempenho negativo da economia brasileira, o alto endividamento assumido pelo consumidor e a inflação fizeram com que a compra de calçados ficasse, mais uma vez, em segundo plano, fato esse que refletiu negativamente na atividade. No primeiro semestre do ano, o volume do varejo de calçados caiu 11%, assim como a produção do segmento que, no mesmo período, teve uma queda de 4,6%. Inclusive as exportações de calçados, amparadas na expectativa de que a valorização do dólar frente ao real as beneficiasse, tiveram uma redução de 3% no primeiro semestre de 2016, comparado com o mesmo período do ano anterior. De acordo com o Presidente da Abicalçados, os motivos seguiam os mesmos, reforçados pelas incertezas do mercado marcadas pelo processo de *impeachment* pelo qual passou o país (ABICALÇADOS, 2016).

De janeiro a outubro de 2016 foram criadas 4 mil novas vagas de emprego. Só em agosto, foram exportados 10 milhões de pares de calçados, um faturamento 27% maior que o obtido em agosto de 2015. Para Heitor Klein, presidente da Abicalçados, havia claros sinais de que o pior momento havia passado (G1, 2016).

O parque calçadista brasileiro, segundo a Abicalçados (2017), fechou 2016 com cerca de 7,7 mil empresas, gerando mais de 300 mil postos de trabalho diretos. Produziu 944 milhões de pares de calçados, dos quais exportou 126 milhões de pares para mais de 150 países. O setor atualmente possui quatro empresas listadas na B3: Alpargatas S.A., Cambuci S.A., Grendene S.A. e Vulcabras/Azaleia S.A..

### 2.1.1 Alpargatas S.A.

Fundada em 3 de abril de 1907, a Alpargatas S.A. está sediada em São Paulo, possuindo treze unidades fabris no Brasil, sendo cinco fábricas e oito satélites. Possui operações internacionais próprias com sede em Buenos Aires, Nova York, Madri,



Paris, Londres e Bolonha. Na Argentina, a produção é realizada em oito fábricas distribuídas pelo país. Possui, ainda, forte presença no varejo, com 698 lojas em todo o mundo. Atualmente a empresa é detentora das marcas Havaianas, Dupé, Topper, Sete Léguas, Meggashop e Osklen, além de detentora da licença de fabricação e distribuição da Mizuno no Brasil.

Controlada pela J&F Investimentos S.A., maior grupo econômico privado do Brasil, pertence ao grupo de empresas Nível 1 de Governança Corporativa da B3, privilegiando a transparência na prestação de contas (ALPARGATAS, 2013).

### **2.1.2 Cambuci S.A.**

Fundada em São Paulo em 1945, a Cambuci S.A. é uma multinacional 100% brasileira que está presente em 14 países, dentre eles Argentina, Chile, Japão e Espanha. É gestora das marcas de artigos esportivos Penalty e Stadium, gerando, só no país, aproximadamente 3 mil empregos diretos.

No Brasil, possui uma unidade fabril em Itabuna, na Bahia, onde fabrica bolas, e outra unidade em Itajuípe, também na Bahia, onde são produzidas camisas, calções e meias das marcas Penalty. Possui, também, uma terceira fábrica na Paraíba. No exterior, conta com uma fábrica no Paraguai, a qual produz artigos de confecção e calçados, e outra na Argentina (CAMBUCI S.A., 2017).

### **2.1.3 Grendene S.A.**

Fundada em Farroupilha, Rio Grande do Sul, em 1971, a Grendene S.A. comercializa seus produtos para o mercado interno e externo, emprega mais de 24 mil funcionários e possui mais de 50 marcas. Conta com seis fábricas, sendo duas no Rio Grande do Sul, três no Ceará e uma na Bahia, além de duas lojas exclusivas da marca Melissa, uma em São Paulo e outra em Nova York (EUA). A Companhia produz calçados com as marcas Melissa, Grendha, Zaxy, Rider, Cartago, Ipanema, Grendene Kids e Zizou (GRENDENE S.A., 2017).

### **2.1.4 Vulcabras/Azaleia S.A**

Fundada em 1952, a Vulcabras/Azaleia S.A. emprega mais de 13 mil colaboradores e conta com cinco unidades distribuídas pelo país, sendo três unidades produtivas (Ceará, Bahia e Sergipe), um centro de desenvolvimento no Rio Grande do Sul e um centro administrativo em São Paulo. Possui, também, duas filiais/centros de distribuição no Peru e na Colômbia.

A comercialização de seus produtos é feita por intermédio de representantes comerciais, distribuidores e clientes diretos em mais de 30 países, alcançando mais de 15 mil pontos de venda no mercado nacional e 3 mil no exterior. Atualmente, a empresa é detentora das marcas Olympikus, OLK, Botas Vulcabras, Azaleia, Dijean e Opanka (VULCABRAS/AZALEIA S.A., 2017).



## 2.2 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, de acordo com Azeredo, Souza e Machado (2009), é o procedimento que possibilita à empresa uma análise comparativa entre os resultados planejados e os realizados. A metodologia clássica para a avaliação de desempenho de uma empresa, conforme Padoveze (2010), é usualmente chamada de análise financeira ou análise de balanço. De acordo com Zdanowicz (1998), a análise financeira de uma empresa, independentemente de sua atividade e/ou do seu tamanho, busca saber qual é a sua capacidade de pagar os compromissos com terceiros na data do seu vencimento.

Padoveze (2010) e Zdanowicz (2012) citam que a análise deve ocorrer de forma a identificar problemas potenciais, ameaças de mercado e fontes atrativas de recursos para assegurar o contínuo crescimento da organização, além de apresentar opções de curso futuro a serem adotadas e seguidas pelos gestores da organização.

A metodologia frequentemente utilizada é a dos quocientes, através da qual se comparam dois valores patrimoniais dividindo-se um pelo outro. Metodologia que, segundo Ludícibus (2009), é um dos mais importantes progressos da Contabilidade. Conforme Morante (2007), muitos autores preferem a terminologia quociente, ao passo que outros mais castiços optaram pelo latim *ratio*, que quer dizer razão ou relação, para determinar a forma mais técnica de sua apuração.

Zdanowicz (2012), Ching, Marques e Prado (2007), Morante (2007), Blatt (2001) e Ludícibus (2009) destacam que os índices facilitam o trabalho de análise, uma vez que a verificação de certos quocientes é mais pertinente dos que a observação de um indicador isoladamente.

A análise por quociente é desenvolvida através das relações que revelam o grau de endividamento, a liquidez e a rentabilidade da empresa. Todavia, sempre que os analistas julgarem necessário avaliar outros detalhes, um número maior de quocientes poderá ser utilizado, observando que é recomendável analisar a situação financeira distintamente da econômica. A situação financeira é demonstrada pelos quocientes de estrutura de capitais e de liquidez, enquanto a situação econômica é ressaltada através dos quocientes de rentabilidade (RIBEIRO, 1997).

## 2.3 Estudos relacionados

O estudo de Azeredo, Souza e Machado (2009) analisou os demonstrativos de 2000 a 2006 de 15 indústrias calçadistas brasileiras com o objetivo de avaliar o desempenho econômico-financeiro dessas empresas. Dentre as empresas analisadas, estavam Vulcabrás do Nordeste S.A., Calçados Azaleia S.A., Grendene S.A., Cambuci S.A., São Paulo Alpargatas S.A. e Vulcabrás S.A.. Os resultados indicaram estabilidade na liquidez, melhora nos índices de solvência e redução do endividamento de curto prazo. Além disso, houve queda nas margens de lucratividade e de rentabilidade bem como no giro dos ativos. Os autores mencionam, ainda, que os indicadores apurados revelaram que não houve períodos de desempenho econômico-financeiro uniforme entre as empresas.

Flesch e Hahn (2017) estudaram o desempenho das sociedades anônimas gaúchas do setor industrial calçadista em meio à recessão brasileira de 2014 e 2015,



com o objetivo de analisar o desempenho dos indicadores contábeis e econômicos dessas empresas no período de crise. Eles verificaram que, em meio à um período de crise, onde todos os quocientes da economia brasileira apresentaram queda, as empresas estudadas apresentaram melhora em seus quocientes.

O estudo realizado por Kich, Liz e Baptiston (2016) buscou analisar e avaliar a relevância dos indicadores econômico-financeiros para a tomada de decisões dentro das indústrias calçadistas. Os resultados demonstraram que, dentre as empresas analisadas – Alpargatas S.A., Arezzo Indústria e Comércio S/A, Grendene S.A. e Vulcabras/Azaleia S.A –, a Grendene S.A. apresentou o melhor desempenho durante o período analisado (2012 a 2014), enquanto que a Vulcabras/Azaleia S.A. exibiu um quadro desfavorável em todos os quocientes analisados.

Lima, Bosing e Trentin (2014) realizaram a análise de quocientes das empresas do segmento de calçados listadas na Bovespa e a correlação desses indicadores entre os anos de 2011 e 2013, com o intuito de avaliar a situação econômica e financeiras destas. Eles verificaram que, quanto aos índices de liquidez, em geral, todas as empresas registraram resultados favoráveis. Identificaram também que a Grendene S.A. e a Alpargatas S.A. obtiveram resultados satisfatórios no indicador de Liquidez Seca em relação às concorrentes, assim como também ocorreu com a rentabilidade. Ainda, em relação à Liquidez Imediata, verificaram que todas elas apresentaram resultados desfavoráveis.

### 3 METODOLOGIA

Como esta pesquisa é uma investigação orientada para uma aplicação prática e tem como objetivo mensurar um conjunto de variáveis, ela é classificada, quanto à natureza, como pesquisa aplicada, e, quanto à abordagem, como pesquisa quantitativa. Em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva, uma vez que procura descrever as características de um fenômeno ou fato, estabelecendo relação entre suas variáveis. Quanto ao método, ela é uma pesquisa documental, visto que foi realizada por meio de registros (Demonstrações Financeiras) das empresas (CASARIN; CASARIN, 2012; SANTOS; CANDELORO, 2006).

Inicialmente, foi realizado um estudo das empresas listadas no *website* da B3 para definir a população da pesquisa. A população estudada é formada pelas quatro empresas de capital aberto listadas na B3 no setor de Consumo Cíclico, subsetor Tecidos, Vestuário e Calçados, segmento de Calçados, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 – Empresas listadas no segmento de Consumo Cíclico, subsetor Tecidos, Vestuário e Calçados, segmento de Calçados**

RAZÃO SOCIAL	ANO DE FUNDAÇÃO	ATIVO TOTAL 2016 (em milhares de reais)	NOME NO PREGÃO	SEGMENTO
Alpargatas S.A.	1907	R\$ 3.782.052	Alpargatas	Bovespa Nível 1
Cambuci S.A.	1945	R\$ 224.018	Cambuci	Bolsa
Grendene S.A.	1971	R\$ 3.253.820	Grendene	Novo Mercado
Vulcabras/Azaleia S.A.	1952	R\$ 1.078.668	Vulcabras	Novo Mercado

Fonte: www.bmfbovespa.com.br (2017).



Definidos o método de pesquisa e as técnicas empregadas no estudo, bem como sua amostra, realizou-se a coleta dos dados a partir dos *websites* das empresas objeto de estudo, onde foram coletados os Relatórios Financeiros dos sete últimos exercícios encerrados, 2010 a 2016. Desses, foram utilizados o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

Após concluída a coleta de dados, foram calculados os índices econômico-financeiros por empresa e por ano, calculando-se também a média anual da amostra e a média do período por empresa. Os índices foram calculados com o auxílio do Microsoft Excel, o qual ofereceu suporte para a elaboração dos cálculos para a interpretação dos resultados. As fórmulas dos índices utilizados são apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Índices utilizados**

GR.	ÍNDICE	CÁLCULO	REFERÊNCIA
ESTRUTURA DE CAPITAIS	Participação de capitais de terceiros (endividamento)	$\frac{\text{Exigível total}}{\text{Exigível Total} + \text{PL}}$	Marion (2009)
	Composição do endividamento	$\frac{\text{Passivo Circ.}}{\text{Exigível Total}}$	Morante (2007), Ribeiro (1997)
	Imobilização do patrimônio líquido	$\frac{\text{Ativo Perm.}}{\text{Patr. Líq.}}$	Martins, Diniz e Miranda (2012), Morante (2007), Ribeiro (1997), Silva (2001), Souza (2014)
	Imobilização de recursos não correntes	$\frac{\text{Ativo Perm.}}{\text{Patr. Líq.} + \text{P. Ñ Circ.}}$	Morante (2007), Ribeiro (1997)
LIQUIDEZ	Liquidez imediata	$\frac{\text{Caixa e Equivalentes}}{\text{Passivo Circ.}}$	Assaf Neto (2002), Iudícibus (2009), Marion (2009), Martins, Diniz e Miranda (2012), Padoveze (2010), Ribeiro (1997), Zdanowicz (1998)
	Liquidez seca	$\frac{\text{Ativo Circ.} - \text{Estoq.}}{\text{Passivo Circ.}}$	Iudícibus (2009), Marion (2009), Morante (2007), Padoveze (2010), Ribeiro (1997)
	Liquidez corrente	$\frac{\text{Ativo Circ.}}{\text{Passivo Circ.}}$	Assaf Neto (2002), Iudícibus (2009), Marion (2009), Martins, Diniz e Miranda (2012), Matarazzo (1998), Morante (2007), Padoveze (2010), Ribeiro (1997), Silva (2001), Souza (2014)
	Liquidez total	$\frac{\text{A. Circ.} + \text{A. Realiz. LP}}{\text{P. Circ.} + \text{P. Ñ Circ.}}$	Assaf Neto (2002), Iudícibus (2009), Marion (2009), Martins, Diniz e Miranda (2012), Matarazzo (1998), Morante (2007), Padoveze (2010), Ribeiro (1997), Silva (2001), Souza (2014)
RENTABILIDADE	Giro do ativo	$\frac{\text{Vendas Líq.}}{\text{Ativo total}}$	Martins, Diniz e Miranda (2012), Matarazzo (1998), Morante (2007), Padoveze (2010), Ribeiro (1997)
	Margem líquida	$\frac{\text{Lucro Líq.}}{\text{Vendas Líq.}}$	Martins, Diniz e Miranda (2012), Morante (2007), Ribeiro (1997), Souza (2014)
	Rentabilidade do ativo	$\frac{\text{Lucro Líq.}}{\text{Ativo total}}$	Marion (2009), Martins, Diniz e Miranda (2012), Morante (2007), Ribeiro (1997)
	Rentabilidade do patrimônio líquido	$\frac{\text{Lucro Líq.}}{\text{Patr. Líq.}}$	Marion (2009), Morante (2007), Padoveze (2010), Ribeiro (1997)

Fonte: Dados referencias citadas (2017).

Cabe destacar que, para o cálculo dos índices, não foi efetuada a correção monetária dos Balanços, pois, conforme menciona Iudícibus (2009), uma das vantagens da análise por quocientes é que, dividindo um valor por outro, os efeitos





da inflação são expurgados. Após o cálculo dos índices, realizou-se a análise dos indicadores conforme apresentado a seguir.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise econômico-financeira das empresas Alpargatas S.A., Cambuci S.A., Grendene S.A. e Vulcabras/Azaleia S.A., é apresentada na sequência através dos índices de endividamento, liquidez e rentabilidade.

Inicialmente são expostos os Quocientes de Estrutura de Capitais (Quadro 3), os quais demonstram o grau de endividamento da empresa em consequência dos capitais investidos no patrimônio.

**Quadro 3 – Quocientes de Estrutura de Capitais**

ÍNDICE	EMPRESA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	MÉD.
Participação de capitais de terceiros endividamento	Alpargatas	0,40	0,38	0,39	0,45	0,42	0,49	0,45	0,43
	Cambuci	0,81	0,83	0,89	0,93	0,89	1,00	1,16	0,93
	Grendene	0,16	0,12	0,15	0,13	0,13	0,14	0,10	0,13
	Vulcabras/Azaleia	0,67	0,86	1,00	0,89	0,95	0,97	0,95	0,90
	Méd. das Empresas	0,51	0,55	0,61	0,60	0,60	0,65	0,67	-
Composição do endividamento	Alpargatas	0,69	0,72	0,70	0,66	0,64	0,71	0,58	0,67
	Cambuci	0,29	0,50	0,47	0,52	0,68	0,89	0,85	0,60
	Grendene	0,95	0,94	0,96	0,95	0,80	0,83	0,83	0,89
	Vulcabras/Azaleia	0,58	0,49	0,48	0,54	0,49	0,68	0,43	0,53
	Méd. das Empresas	0,63	0,66	0,65	0,67	0,65	0,78	0,67	-
Imobilização do patrimônio líquido	Alpargatas	0,48	0,46	0,46	0,57	0,65	0,73	0,66	0,57
	Cambuci	1,48	1,47	1,93	4,50	2,40	-170,00	- 1,67	- 22,84
	Grendene	0,12	0,11	0,12	0,17	0,18	0,16	0,14	0,14
	Vulcabras/Azaleia	1,14	2,79	92,80	3,78	7,59	11,61	7,60	18,19
	Méd. das Empresas	0,80	1,21	23,83	2,26	2,70	- 39,37	1,68	-
Imobilização de recursos não correntes	Alpargatas	0,39	0,39	0,39	0,45	0,52	0,58	0,49	0,46
	Cambuci	0,37	0,43	0,37	0,58	0,69	2,17	30,23	4,98
	Grendene	0,12	0,11	0,12	0,17	0,18	0,15	0,14	0,14
	Vulcabras/Azaleia	0,61	0,67	0,73	0,77	0,69	0,99	0,62	0,72
	Méd. das Empresas	0,37	0,40	0,40	0,49	0,52	0,97	7,87	-

Fonte: Dados da Análise (2017).

A partir da análise dos quocientes de estrutura de capitais, verificou-se que a Alpargatas S.A. e a Grendene S.A. são empresas que vem trabalhando majoritariamente com capitais próprios, o que é demonstrado pelo índice de Participação de Capitais de Terceiros (Endividamento). Na Participação de Capitais de Terceiros, a Grendene S.A. apresentou resultados surpreendentes, uma vez que já utilizava somente 16% de capitais de terceiros em 2010 – maior índice apresentado pela empresa durante o período analisado –, passando a utilizar apenas 10% em 2016. Já a Alpargatas S.A. apresentou um índice médio de 43% no período analisado.





O resultado apresentado pela Grendene S.A. no indicador de Imobilização do Patrimônio líquido confirma que a empresa não dependia de capitais de terceiros para a manutenção do negócio, tendo em vista que a mesma vinha aplicando, em média, 14% do seu Patrimônio Líquido no Ativo Permanente.

Já os quocientes da Cambuci S.A. e da Vulcabras/Azaleia S.A. evidenciam o contrário, uma vez que ambas utilizavam em torno de 90% de capitais de terceiros, sempre apresentando índices acima da média das empresas listadas na B3. Em 2015, a Cambuci S.A. já utilizava 100% de capitais de terceiros, o que aumentou para 116% em 2016, significando que ela possuía um valor maior de obrigações a pagar em 2016 do que a soma do seu Ativo total, o que representa um Patrimônio Líquido negativo. Como nos anos de 2015 e 2016 a Cambuci S.A. apresentou Patrimônio Líquido negativo, a empresa não possuía recursos para financiar seu próprio Ativo Permanente. Além disso, devido ao Patrimônio Líquido negativo, não havia recursos próprios nem para financiar seu Ativo Circulante, confirmando que a mesma necessitou de capital de terceiros para o giro.

Quanto à Composição do Endividamento, apenas a Vulcabras/Azaleia S.A. não mostrou regularidade nos índices, ora apresentando a maioria das obrigações a curto prazo, ora a longo prazo. Além disso, a empresa não superou a média das empresas listadas na B3 em nenhum dos períodos. Suas concorrentes, no entanto, evidenciaram que a maior parte das dívidas contraídas eram vencíveis a curto prazo. Dentre elas, destaque para a Grendene S.A. que, entre 2010 e 2013, possuía obrigações a curto prazo na faixa de 95% e, entre 2014 e 2016, na faixa dos 82%.

Comparando-se os resultados exibidos pelas empresas no quociente de Imobilização de Recursos Não Correntes, mais uma vez a Grendene S.A. se sobressaiu em relação às concorrentes. Seus índices apontaram que a empresa mantinha a média de 14% na aplicação de recursos não correntes no Ativo Permanente, indicador que cresceu gradativamente de 2010 a 2014, onde o pico foi de 18%, voltando a reduzir a partir de 2015, quando chegou em 14%. Na sequência são apresentados os Quocientes de Liquidez (Quadro 4), os quais têm como objetivo mensurar a capacidade financeira das empresas em honrar seus compromissos de forma imediata, a curto e a longo prazos.

**Quadro 4 – Quocientes de Liquidez**

(continua)

ÍNDICE	EMPRESA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	MÉD.
Liquidez imediata	Alpargatas	0,05	0,02	0,02	0,03	0,07	0,10	0,09	0,05
	Cambuci	0,19	0,16	0,21	0,18	0,11	0,05	0,05	0,13
	Grendene	0,15	0,27	0,04	0,14	0,09	0,06	0,08	0,12
	Vulcabras/Azaleia	0,08	0,03	0,09	0,08	0,05	0,03	0,04	0,06
	Méd. das Empresas	0,12	0,12	0,09	0,11	0,08	0,06	0,06	-
Liquidez seca	Alpargatas	1,93	1,89	1,85	1,69	1,55	1,20	1,62	1,68
	Cambuci	1,84	1,09	1,13	0,94	0,68	0,54	0,36	0,94
	Grendene	4,32	6,54	4,52	5,22	6,00	4,65	8,11	5,62
	Vulcabras/Azaleia	1,14	0,86	0,76	0,75	0,78	0,64	0,97	0,84
	Méd. das Empresas	2,31	2,60	2,06	2,15	2,25	1,76	2,76	-
Liquidez corrente	Alpargatas	2,37	2,42	2,43	2,15	2,15	1,69	2,27	2,21
	Cambuci	2,94	1,76	1,83	1,38	1,04	0,75	0,62	1,48
	Grendene	4,81	7,17	5,06	5,94	6,76	5,38	9,05	6,31
	Vulcabras/Azaleia	1,50	1,27	1,16	1,10	1,22	0,93	1,40	1,23
	Méd. das Empresas	2,90	3,16	2,62	2,64	2,79	2,19	3,34	-



**Quadro 4 – Quocientes de Liquidez**

(conclusão)

ÍNDICE	EMPRESA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	MÉD.
Liquidez total	Alpargatas	1,79	1,88	1,82	1,52	1,47	1,28	1,40	1,60
	Cambuci	0,88	0,90	0,88	0,75	0,82	0,77	0,63	0,81
	Grendene	5,59	7,52	6,08	6,70	6,39	6,13	8,55	6,71
	Vulcabras/Azaleia	0,93	0,72	0,62	0,67	0,67	0,68	0,67	0,71
	Méd. das Empresas	2,30	2,76	2,35	2,41	2,34	2,22	2,81	-

Fonte: Dados da Análise (2017).

Ao se avaliar os quocientes de liquidez, percebe-se que a Cambuci S.A., com o passar dos anos, apresentou uma redução gradativa da capacidade de pagamento, tanto a curto quando a longo prazos, o que indicou a utilização de capital de terceiros para honrar seus compromissos. Em situação oposta, a Grendene S.A. e a Alpargatas S.A. demonstraram que têm condições de quitarem seus compromissos tanto de curto quanto de longo prazos. Capacidade que se manteve mesmo no período em que o mercado nacional passava por crise. A partir da análise dos quocientes de Liquidez Imediata, verificou-se que nenhuma das quatro empresas analisadas possuía ativos financeiros disponíveis para serem utilizados para quitar de imediato todas as dívidas de curto prazo.

Quanto ao índice de Liquidez Corrente, verificou-se que, em geral, as quatro empresas analisadas obtiveram quocientes acima da unidade, indicando uma folga financeira a curto prazo. Entretanto, o indicador de Liquidez Seca, no qual são excluídos os estoques do Ativo Circulante e considerados somente os valores recebíveis no Ativo, evidenciou que apenas a Alpargatas S.A. e a Grendene S.A. obtiveram resultados satisfatórios. As empresas Cambuci S.A. e Vulcabras/Azaleia S.A. inclusive apresentaram índices abaixo da unidade, o que significa que a Cambuci S.A., a partir de 2013, e a Vulcabras/Azaleia S.A., a partir de 2011, não possuíam valores a receber suficientes para cobrir os valores a pagar. O índice de Liquidez Seca mostra, ainda, que a Vulcabras/Azaleia S.A., a partir de 2011, dependeu da venda dos estoques para liquidar as dívidas de curto prazo, capacidade essa que a Cambuci S.A., mesmo com a venda dos estoques, não atingiu a partir de 2015.

Já o indicador de Liquidez Total apontou que apenas as empresas Alpargatas S.A. e Grendene S.A. encontravam-se satisfatoriamente estruturadas do ponto de vista financeiro, uma vez que possuíam recursos suficientes para cada R\$ 1,00 de obrigações totais. A seguir são apresentados os Quocientes de Rentabilidade (Quadro 5), os quais informam quais são as rentabilidades dos capitais investidos.

**Quadro 5 – Quocientes de Rentabilidade**

(continua)

ÍNDICE	EMPRESA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	MÉD.
Giro do ativo	Alpargatas	0,99	1,07	1,10	1,39	0,97	1,07	1,07	1,10
	Cambuci	1,37	1,18	1,05	1,05	1,04	1,07	1,23	1,14
	Grendene	0,80	0,72	0,82	0,92	0,83	0,72	0,63	0,78
	Vulcabras/Azaleia	1,21	0,98	1,08	1,05	1,00	0,78	1,05	1,02
	Méd. das Empresas	1,10	0,99	1,01	1,10	0,96	0,91	1,00	-

Quadro 5 – Quocientes de Rentabilidade

(conclusão)

ÍNDICE	EMPRESA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	MÉD.
Margem líquida	Alpargatas	0,14	0,12	0,09	0,09	0,08	0,07	0,09	0,10
	Cambuci	0,04	0,02	-0,04	0,00	0,05	-0,10	-0,12	-0,02
	Grendene	0,19	0,21	0,23	0,20	0,22	0,25	0,31	0,23
	Vulcabras/Azaleia	0,06	-0,21	-0,21	-0,10	-0,06	-0,05	0,03	-0,08
	Méd. das Empresas	0,11	0,04	0,02	0,05	0,07	0,04	0,08	-
Rentabilidade do ativo	Alpargatas	0,14	0,13	0,10	0,13	0,08	0,07	0,09	0,11
	Cambuci	0,05	0,03	-0,05	0,00	0,05	-0,10	-0,15	-0,02
	Grendene	0,16	0,15	0,19	0,18	0,18	0,18	0,19	0,18
	Vulcabras/Azaleia	0,08	-0,20	-0,22	-0,10	-0,06	-0,04	0,03	-0,07
	Méd. das Empresas	0,11	0,03	0,00	0,05	0,06	0,03	0,04	-
Rentabilidade do patrimônio líquido	Alpargatas	0,23	0,21	0,17	0,17	0,14	0,14	0,17	0,17
	Cambuci	0,27	0,17	-0,42	0,02	0,46	75,00	0,92	10,92
	Grendene	0,19	0,17	0,22	0,21	0,21	0,21	0,22	0,20
	Vulcabras/Azaleia	0,23	-1,48	-54,52	-0,95	-1,19	-1,40	0,69	-8,37
	Méd. das Empresas	0,23	-0,24	-13,64	-0,14	-0,10	18,49	0,50	-

Fonte: Dados da Análise (2017).

Os quocientes de rentabilidade analisados demonstram que, embora não obtendo resultado satisfatório no índice de Giro do Ativo, a Grendene S.A. se mostrou a mais rentável das quatro empresas analisadas. No Giro do Ativo, as vendas realizadas por ela não superaram os valores investidos na empresa em nenhum dos períodos analisados. Além disso, a empresa apresentou quocientes abaixo da média das empresas listadas na B3. Contudo, não foi apenas a Grendene S.A. que não atingiu o indicador de Giro do Ativo, a Cambuci S.A. foi a única empresa analisada que apresentou índices acima de um nos sete anos analisados.

Em relação à Margem Líquida, a Alpargatas S.A. e a Grendene S.A. mantiveram-se acima da média das empresas listadas na B3, apresentando índices médios de 9,7% e 23%, respectivamente. Enquanto isso, a Cambuci S.A. e a Vulcabras/Azaleia S.A. registraram Margem Líquida abaixo da média das empresas listadas na B3, apresentando, inclusive, quocientes negativos em diversos períodos.

A Alpargatas S.A. e a Grendene S.A. registraram também indicadores satisfatórios na Rentabilidade do Ativo, quando para cada R\$ 1,00 investido no Ativo, elas possuíam em média R\$ 0,18 e R\$ 0,11 de lucro líquido, respectivamente. Com uma lucratividade média de 18% ao ano, a Grendene S.A. levaria mais de cinco anos e meio para recuperar o valor dos capitais investidos, enquanto que a Alpargatas S.A., com lucratividade média de 11%, levaria pouco mais de nove anos. Todavia, as concorrentes Cambuci S.A. e Vulcabras/Azaleia S.A. registraram índices iguais ou inferiores à média das empresas listadas na B3 em todos os períodos analisados, em que o indicador foi zero ou negativo pelo menos na metade deles.

Quanto à Rentabilidade do Patrimônio Líquido, verificou-se uma estabilidade nos índices da Grendene S.A. a partir de 2012, ao contrário das concorrentes que exibiram variações de um período para o outro. Com um índice médio de 0,20, os proprietários da Grendene S.A. levariam em torno de cinco anos para recuperar seus investimentos. Já a Alpargatas S.A., embora tendo apresentado variações de um período para o outro, obteve um índice médio de 0,17, logo, os proprietários levariam pouco menos de seis anos para recuperar o capital próprio investido. Esse



quociente teve como destaque negativo a Vulcabras/Azaleia S.A. que, dos sete anos analisados, apresentou índices negativos em cinco deles, o que significa que a empresa apresentou prejuízo nesses períodos. Conclui-se que, embora tenha apresentado baixo Giro do Ativo, a empresa Grendene S.A. obteve os melhores indicadores de Rentabilidade pelo fato de apresentar uma alta Margem Líquida, ou seja, compensou o baixo giro com uma margem elevada para obter Rentabilidade.

A análise dos indicadores econômicos e financeiros das quatro empresas calçadistas listadas na B3 permitiu verificar que não houve períodos de desempenho econômico-financeiro semelhante entre as empresas, assim como Azeredo, Souza e Machado (2009) identificaram em seu estudo referente aos períodos de 2000 a 2006. O estudo também não permitiu identificar uma estabilidade nos índices de liquidez entre 2010 e 2016, como identificado no estudo de Azeredo, Souza e Machado (2009), cujos resultados mostraram estabilidade na liquidez de quinze indústrias do segmento calçadista brasileiro entre 2000 e 2006.

O estudo permitiu identificar que a Grendene S.A. foi a empresa que apresentou o melhor desempenho econômico-financeiro. Esse resultado corrobora o estudo de Kich, Liz e Baptiston (2016), no qual foram analisados os resultados das indústrias calçadistas entre 2012 e 2014, e que revelou que a Grendene S.A. foi a empresa que apresentou o melhor desempenho dentre as empresas analisadas.

Além de registrar o melhor desempenho econômico-financeiro, a Grendene S.A., juntamente com a Alpargatas S.A., se sobressaíram em relação às concorrentes nos indicadores de Liquidez Seca e de rentabilidade. Esse fato confirma os resultados encontrados por Lima, Bosing e Trentin (2014), uma vez que estes também identificaram que as duas empresas obtiveram resultados superiores no indicador de Liquidez Seca em relação às concorrentes, assim como em relação à rentabilidade. O estudo permitiu identificar, também, que nenhuma das empresas analisadas apresentou resultados favoráveis no quociente de Liquidez Imediata, assim como identificado no estudo de Lima, Bosing e Trentin (2014).

Outro estudo que aponta a Grendene S.A. com o melhor desempenho é o publicado pela revista Melhores e Maiores, de Exame, edição 2017. Todavia, cabe salientar que, na pesquisa realizada pela revista, as empresas Alpargatas S.A., Grendene S.A. e Vulcabras/Azaleia S.A. são enquadradas no setor têxtil. Com base nos indicadores de Liquidez Corrente apresentados pelo setor têxtil, de 2013 a 2016, verificou-se que apenas a Grendene S.A. os superou. Aliás, nesse mesmo indicador, a Grendene S.A. foi a primeira colocada do setor têxtil com índice de 9,5 em 2016. Esse resultado veio ao encontro com o da presente pesquisa, em que a empresa obteve o melhor indicador em 2016 dentre as quatro empresas listadas na B3.

No que diz respeito aos resultados encontrados no período da recessão brasileira, o estudo de Flesch e Hahn (2017) verificou o desempenho das sociedades anônimas gaúchas do setor industrial calçadista em meio à recessão brasileira de 2014 e 2015 e identificou que, mesmo em meio à um período de crise, as empresas estudadas apresentaram melhora em seus quocientes. Os resultados do presente estudo, por sua vez, não estão em consonância com os encontrados por Flesch e Hahn (2017), tendo em vista que as empresas analisadas, as quais compõem o setor calçadista em nível nacional, não apresentaram uma regularidade, ora apresentando melhora em seus indicadores, ora apresentando piora.



Com a realização deste estudo percebe-se que, pelo fato de as informações sobre o desempenho econômico-financeiro do setor não serem conhecidas e em virtude de os estudos já realizados serem basicamente sobre as empresas que publicam suas Demonstrações Contábeis, existe uma limitação no que diz respeito aos parâmetros de comparação dos resultados obtidos, o que impossibilita a visão e a análise do mercado como um todo.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo consistiu em verificar o desempenho econômico-financeiro das indústrias calçadistas listadas no setor de Consumo Cíclico, subsetor Tecidos, Vestuário e Calçados, da B3, por meio da análise de quocientes. Com a análise e interpretação dos índices econômicos e financeiros, calculados com base no Balanço Patrimonial e na Demonstração do Resultado do Exercício – exercícios 2010 a 2016 –, foi possível concluir que as quatro empresas estudadas, listadas na B3, embora sejam do mesmo segmento, não apresentaram desempenho econômico-financeiro semelhante.

Além disso, os resultados apontaram que a Grendene S.A. não só exibiu o melhor desempenho econômico-financeiro, como também registrou, nos indicadores utilizados para este estudo, uma vantagem significativa em relação às concorrentes.

Os resultados da análise realizada podem servir de instrumento para complementar o conhecimento sobre como o mercado calçadista se comporta e qual é o desempenho econômico-financeiro dos concorrentes. Assim, com este estudo espera-se contribuir, ainda que de forma parcial, na produção de dados úteis aos diferentes usuários das informações, desde o âmbito acadêmico até o âmbito organizacional.

Considerando que o Brasil foi o terceiro maior produtor de calçados em 2015 e que a Região Sul do país foi a segunda maior produtora de calçados em 2016, sendo o Rio Grande do Sul responsável por 84% da produção da região, segundo a Abicalçados (2017), reforça-se a importância de novas pesquisas em relação ao desempenho econômico-financeiro de indústrias calçadistas. Para futuras pesquisas, sugere-se a escolha de outras formas de abordagem, com delimitações mais específicas como, por exemplo, a ênfase em indústrias de uma determinada região do país. Por fim, cabe salientar que, durante a realização deste estudo, foi possível atingir os objetivos propostos.

## REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. Desenvolvido pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Apresenta informações sobre o setor calçadista Brasileiro. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br>. Acesso em: 25 ago. 2017.

ABICALÇADOS. Relatório anual 2016. Apresenta os resultados do setor calçadista brasileiro em 2016. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/midia/relatorios/relatorio-anual-2016.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2017.





ALPARGATAS S.A. Desenvolvido pela Alpargatas S.A. Apresenta informações gerais sobre a empresa. Disponível em: <http://www.alpargatas.com.br>. Acesso em: 25 ago. 2017.

ALPARGATAS S.A. Relatório anual 2013. Apresenta os resultados do ano de 2013 da empresa Alpargatas S.A. Disponível em: [http://ri.alpargatas.com.br/arquivos/informacoes\\_financeiras/relatorios\\_Anuais/2013/Relatorio\\_anual\\_2013.pdf](http://ri.alpargatas.com.br/arquivos/informacoes_financeiras/relatorios_Anuais/2013/Relatorio_anual_2013.pdf). Acesso em: 25 ago. 2017.

ARAÚJO, C. Com mercado interno saturado, setor de calçados busca expandir via exportação. **Estadão**, São Paulo, 13 jan. 2014. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,com-mercado-interno-saturado-setor-de-calcados-busca-expandir-via-exportacao,175105e>. Acesso em: 17 set. 2017.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

AZEREDO, A. J.; SOUZA, M. A.; MACHADO, D. G. Desempenho econômico-financeiro de indústrias calçadistas brasileiras: uma análise do período de 2000 a 2006. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, vol. 3, n. 6, p. 117-142, mai./ago. 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34744/37482>. Acesso em: 06 ago. 2017.

BLATT, A. **Análise de balanços**: estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron Books, 2001.

B3. Empresas listadas no segmento de Consumo Cíclico, subsetor Tecidos, Vestuário e Calçados, segmento de Calçados. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br>. Acesso em: 25 ago. 2017.

CAMBUCCI S.A. Apresenta informações aos investidores. Disponível em: <http://investidores.cambuci.com.br>. Acesso em: 26 ago. 2017.

CAMBUCCI S.A. Formulário de referência 2017. Apresenta informações referentes ao emissor. Disponível em: [http://investidores.cambuci.com.br/imagens/arquivos/Formulario\\_referencia\\_2017.pdf](http://investidores.cambuci.com.br/imagens/arquivos/Formulario_referencia_2017.pdf). Acesso em: 26 ago. 2017.

CASARIN, H. C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica**: da teoria à prática. Curitiba: InterSaber, 2012.

CHING, H. Y.; MARQUES, F.; PRADO, L. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. 2. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

COMEX DO BRASIL. Setor calçadista fecha o ano com queda de 4,7% na produção e retração de 3,9% nas exportações. Comex do Brasil, Brasília, 17 dez. 2014. Disponível em: <https://www.comexdobrasil.com/setor-calcadista-fecha-o-ano-com-queda-de-47-na-producao-e-retracao-de-39-nas-exportacoes/>. Acesso em: 18 ago. 2017.

CURY, A. Setor calçadista retoma crescimento e atinge recorde de vendas em 2010. **G1**, São Paulo, 16 jan. 2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/01/setor-calcadista-retoma-crescimento-e-atinge-recorde-de-vendas-em-2010.html>. Acesso em: 27 ago. 2014.

EXAME MAIORES & MELHORES: as 1000 maiores empresas do Brasil. São Paulo: Abril, edição especial, ago. 2017.





FLESCH, R. D.; HAHN, R. C. Análise das sociedades anônimas gaúchas do setor industrial calçadista em meio à recessão brasileira de 2014-2015. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, Taquara, Rio Grande do Sul, vol. 6, n. 1, p. 26-56, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/531/424>. Acesso em: 06 ago. 2017.

G1. Produção de calçados volta a crescer e geral 4 mil novas vagas no ano no RS. **G1**, Rio Grande do Sul, 09 out. 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2016/10/industria-calcadista-volta-crescer-e-gera-4-mil-novas-vagas-no-ano-no-rs.html>. Acesso em: 27 ago. 2017.

GRENDENE S.A. Desenvolvido pela Grendene S.A. Apresenta informações gerais sobre a empresa. Disponível em: <http://www.grendene.com.br/>. Acesso em: 25 ago. 2017.

INDÚSTRIA de calçados do Brasil 2012. Rio Grande do Sul: Abicalçados, 2012.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KICH, M. C.; LIZ, L. A.; BAPTISTON, C. Análise dos indicadores econômico-financeiros mais relevantes do setor calçadista brasileiro. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Brasil, out. 2016. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/16/calcadista.html>. Acesso em: 06 ago. 2017.

LIMA, C.; BOSING, D. P.; TRENTIN, G. N. S. Análise dos indicadores econômicos e financeiros de empresas do segmento calçadista de capital aberto, Bovespa. **Revista Unoesc & Ciência - ACSA**, Joaçaba, Santa Catarina, vol. 5, n. 2, p. 139-146, jul./dez. 2014. Disponível em: [https://editora.unoesc.edu.br/index.php/acsa/article/view/5778/pdf\\_27](https://editora.unoesc.edu.br/index.php/acsa/article/view/5778/pdf_27). Acesso em: 06 ago. 2017.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, E.; DINIZ, J. A.; MIRANDA, G. J. **Análise avançada das demonstrações contábeis**: uma abordagem crítica. São Paulo: Atlas, 2012.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MORANTE, A. S. **Análise das demonstrações financeiras**: aspectos contábeis da demonstração de resultado e do balanço patrimonial. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, O. M. **Estrutura e análise de balanços fácil**. 5. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1997.

SANTOS, V.; CANDELORO, R. J. **Trabalhos acadêmicos**: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, 2006.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, A. B. **Curso de administração financeira e orçamento**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014.



VALOR ECONÔMICO. Produção de calçados cresce 5,1% neste ano. Valor Econômico S/A, São Paulo, 10 jul. 2013. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3192534/producao-de-calcados-cresce-51-neste-ano>. Acesso em: 07 set. 2017.

VULCABRAS Azaleia S.A. Desenvolvido pela Vulcabras/Azaleia S.A. Apresenta informações gerais sobre a empresa. Disponível em: <http://www.vulcabrasazaleia.com.br/>. Acesso em: 26 ago. 2017.

ZDANOWICZ, J. E. **Estrutura e análise das demonstrações contábeis**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ZDANOWICZ, J. E. **Finanças aplicadas para empresas de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.



### IMPACTO TRIBUTÁRIO DA IMPLANTAÇÃO DE ENERGIA SOLAR FOTVOLTAICA EM UMA EMPRESA TRIBUTADA PELO LUCRO REAL

*Fabiane Inês Nicknig Martins<sup>1</sup>  
Clari Schuh<sup>2</sup>*

#### RESUMO

A busca por fontes alternativas de energia aumenta o uso da energia solar fotovoltaica no Brasil, que tem seu potencial subutilizado. A regulamentação da geração distribuída, do sistema de créditos e a cobrança de impostos somente pela diferença entre a energia gerada e a consumida, foram variáveis importantes na popularização da energia solar. A energia elétrica, sendo passível de crédito tributário, gera alterações nos valores pagos que refletem nos impostos pagos. O estudo objetivou verificar o impacto tributário na implantação de energia solar fotovoltaica em uma empresa tributada pelo Lucro Real. Trata-se de uma pesquisa descritiva-explicativa, documental e qualitativa em relação à abordagem do problema. A análise teve enfoque fiscal, delimitado nos impostos PIS, COFINS, IRPJ e CSLL, num período de 10 anos. Para levantamento dos dados, foi verificado junto a empresa o consumo de energia elétrica referente aos anos de 2016 e 2017, após, junto a empresas do ramo, foi orçado um sistema fotovoltaico e posteriormente, projetado valores para a implantação para 2018, objetivando o cálculo para verificar o impacto sobre os impostos, comparando o uso da energia elétrica com a utilização da energia solar. Os resultados apontam um aumento nos impostos de R\$ 440.194,51, ao longo de 10 anos no uso de energia solar. Conclui-se que há um impacto tributário significativo e que deve ser observado quando da implantação de energia solar em substituição à energia elétrica. Sugere-se estudar o impacto na despesa de energia para comparação com o aumento nos tributos.

**Palavras-chave:** Energia Fotovoltaica. Impacto Tributário. Lucro Real.

#### 1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a preservação ambiental é um tema que está em evidência, visto as variações climáticas, aquecimento global, a carência da água, a degradação ambiental (RAUPP; CORREIA; FEY, 2009), entre outras inquietações.

1 Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

2 Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.



Nesse sentido vem aumentando a cobrança à população de reciclar, reaproveitar, diminuir o consumo e selecionar produtos. Também às organizações é estabelecido, em suas atividades, a redução do impacto causado ao meio ambiente, pois coloca em risco o futuro do planeta e espécies (RAUPP; CORREIA; FEY, 2009).

Nesse contexto, a utilização de energias limpas e renováveis, e a diversificação da matriz elétrica alavancou a busca por fontes alternativas de geração de energia. Por conseguinte, são frequentes os debates sobre a crise energética, escassez de recursos naturais e aumento constante na demanda de energia (NASCIMENTO, 2017; DANTAS; POMPERMEYER, 2018). Outro fator determinante é o aumento nas contas de energia elétrica, principalmente em 2018 (RGE SUL, 2018).

Dentre as fontes alternativas de geração de energia elétrica, pode-se citar a fonte solar. No Brasil há alta incidência solar em praticamente todas regiões e épocas do ano, apresentando grande potencial de geração de energia fotovoltaica. Em julho de 2018, o Brasil atingiu a produção de 300 megawatts de potência instalada de geração distribuída de energia fotovoltaica, segundo o site Absolar (2018). Conforme a Aneel (2018), são mais de 33.000 unidades consumidoras com energia fotovoltaica instalada, dentre esses mais de 25.000 são residenciais, em torno de 5.000 comerciais, e somente 850 são industriais, dentre outros. Esse crescimento, conforme o site Absolar (2018), é consequência da queda do preço da geração dessa energia, aumentos nas tarifas de energia elétrica, e consciência sobre a responsabilidade socioambiental. A queda dos preços dos equipamentos e aumento das taxas internas de retorno para as fontes solar e eólicas são reflexos das tendências de redução dos custos econômicos dessas fontes (BORGES; CHOTOE; VARELA, 2014).

A regulamentação da geração distribuída, pela Resolução 482/2012 da ANEEL, inseriu o sistema de compensação. Esta Resolução foi o marco da expansão da energia fotovoltaica no Brasil. As questões tributárias envolvendo o ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), o PIS (Programa de Integração Social) e a COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), impostos e contribuições cobrados sobre a geração da energia solar, teve regulamentação posterior, zerando a alíquota, o que influenciou na expansão do uso da energia solar. Ao analisar a implantação de energia solar em uma empresa é necessário levar em consideração o regime tributário da mesma e possíveis reflexos sobre os impostos pagos. No caso da tributação pelo Lucro Real, qualquer alteração no resultado da empresa, altera a base de cálculo do IRPJ (Imposto de Renda – Pessoa Jurídica) e CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido). Em relação ao PIS e à COFINS, no regime não cumulativo, a energia elétrica como é passível de crédito, alterações nos montantes gastos influenciam no resultado do cálculo desses impostos (DECRETO-LEI 3000/1999; LEI 7.689/1988; LEI 10.637/2002; LEI 10.833/2003; INSTRUÇÃO NORMATIVA 1.700/2017).

Sob a perspectiva de crescimento do uso de energia fotovoltaica para geração de energia consumida nos estabelecimentos, a questão problema do estudo é: Qual o impacto tributário da implantação de energia solar fotovoltaica em uma empresa tributada pelo Lucro Real? Assim, para responder ao problema levantado, este artigo objetiva verificar o impacto tributário em uma empresa tributada pelo Lucro Real na implantação de energia fotovoltaica, quantificando o impacto sobre o PIS, a COFINS, o IRPJ e a CSLL no resultado fiscal da empresa.



A realização deste estudo justifica-se, no campo teórico, devido a existência de poucos estudos na área com enfoque tributário. Na literatura, encontram-se estudos analisando somente a viabilidade financeira. No campo empírico, busca-se contribuir para o fornecimento de dados e informações a empresas, governo e órgãos reguladores.

Para fundamentar o estudo apresenta-se, na sequência, o referencial teórico em que se aborda o panorama da energia e as questões tributárias acerca da energia elétrica, a seguir, descrevem-se os procedimentos metodológicos, a análise de dados e as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico busca fundamentar os conceitos e análises a serem efetuados para desenvolver o objetivo de pesquisa. Para tanto, este capítulo apresenta dados, histórico e normatização para a compreensão do panorama da energia solar, bem como as questões tributárias pertinentes à energia elétrica no sistema tributário brasileiro.

### 2.1 Panorama da energia solar

O crescimento na demanda por energia elétrica provocada pelo desenvolvimento econômico, a preocupação com a escassez de recursos naturais e as questões ambientais, aumentou a busca por fontes alternativas de energia, limpa e renovável. Rosa e Gasparin (2016) explanam que as formas atuais de geração de energia têm elevado custo de implantação necessitando de altos recursos que muitos países não têm disponíveis, sendo obrigados a recorrer a empréstimos internacionais, causando impactos financeiros na economia desses países.

Dentre as fontes de energia renovável pode-se destacar a energia solar. Nascimento (2017) explica que a transformação de energia solar em energia elétrica, pode dar-se via efeito termoelétrico ou fotovoltaico. De acordo com o autor, o efeito fotovoltaico foi descoberto em 1839, por Edmond Becquerel, no qual os fótons contidos na luz solar são convertidos em energia elétrica por meio do uso de células solares.

A geração de energia elétrica pelo sistema fotovoltaico ocorre pela incidência da radiação solar sobre materiais semicondutores e é transformada em corrente contínua e após, em corrente alternada, utilizando aparelhos inversores. Os painéis fotovoltaicos são formados por um conjunto de células fotovoltaicas, fabricadas na sua maioria por silício cristalino obtido a partir do quartzo purificado até o grau solar. O Brasil possui jazidas de quartzo de alta pureza, mas não desenvolveu a tecnologia necessária para a purificação do silício com grau solar (SILVA, 2015).

Na década de 70, devido ao choque do petróleo, a busca por fontes alternativas de energia alavancou as pesquisas em relação ao uso da energia solar. Entre os anos 70 e 90, a geração fotovoltaica apresentou lenta expansão por conta de seu elevado custo de produção (RGE SUL, 2018).

A matriz elétrica brasileira, segundo Camargo (2015), é composta 70% por hidrelétricas, o que demonstra a necessidade de diversificação com outras fontes



renováveis de energia, garantindo o atendimento à demanda e à garantia de maior segurança, de forma sustentável e com menos emissão de gases de efeito estufa. Camargo (2015) relata que há três anos o Brasil tem acionado usinas termelétricas, movidas a óleo combustível, carvão mineral e/ou gás natural, gerando custo à sociedade e provocando a emissão de 70 bilhões de toneladas de CO<sub>2</sub>.

Nascimento (2017) explana que o Brasil possui expressivo potencial para geração elétrica a partir de fonte solar, com níveis de irradiação solar superiores aos de países como Alemanha, França e Espanha, onde projetos de aproveitamento de energia solar são amplamente disseminados. De forma complementar, Silva (2015) afirma que no Brasil a capacidade de geração é substancialmente superior ao consumo; a relação é de 230%, ou seja, a geração fotovoltaica tem o potencial de gerar o equivalente a mais de 2 vezes o consumo residencial. No entendimento de Camargo (2015), a produção e distribuição de energia no Brasil, poderia ser suprida com 2.400 KM<sup>2</sup> de painéis fotovoltaicos, o que corresponde a menos de 0,03 % da área territorial.

Contudo, Dantas e Pompermayer (2018) relatam que apesar do enorme potencial de geração fotovoltaica no Brasil, a quantidade de energia produzida ainda não é significativa, a potência instalada no país totaliza somente 0,1% da potência total. Demonstrando, assim, o enorme potencial de capacidade de geração de energia do Brasil e seu potencial de crescimento.

No entanto, o governo brasileiro, sob a influência de grandes grupos econômicos, nacionais e internacionais, e seus aliados políticos, construíram um sistema elétrico que prioriza a geração hidrelétrica, estimulando determinados setores em detrimento de outros (BORGES; CHOTOE; VARELA, 2014).

Adicionalmente, Borges, Chotoe e Varela (2014) colocam que esse cenário de interesses não permite a existência de capacidade previsível de planejamento além do alcance dos empreendimentos hídricos, menosprezando a eficiência energética e outras fontes alternativas de energia.

A geração de energia a partir de sistemas fotovoltaicos é dividida em três grupos: geração centralizada, que é a produção em larga escala, disponibilizada no sistema através de linhas de transmissão; geração isolada é a geração local de energia, usada principalmente em lugares remotos; e a geração distribuída, onde o sistema está conectado à rede pública de distribuição, inserindo a energia gerada em excesso na rede (ROSA e GASPARIN, 2016).

No Brasil a geração distribuída de energia foi regulamentada pela ANEEL, na Resolução Normativa n. 482, de 17 de abril de 2012, a qual estabelece as condições gerais para o acesso à microgeração e minigeração distribuída aos sistemas de distribuição de energia elétrica e o sistema de compensação. Essa resolução define a microgeração distribuída à central geradora de energia elétrica com potência instalada menor ou igual a 100 kW; e a minigeração distribuída a central geradora de energia elétrica com potência instalada superior a 100 kW e menor ou igual a 1 MW. Ambos os conceitos são aplicados para fontes de energia hidráulica, solar, eólica, biomassa, ou cogeração qualificada. A Resolução Normativa n. 482 institui o sistema de compensação de energia elétrica, na qual a energia gerada pela unidade consumidora é compensada com o consumo de energia elétrica ativa. Assim, o consumo a ser faturado pela distribuidora é a diferença entre a energia consumida e a injetada, por posto horário, devendo a distribuidora utilizar o excedente que não





tenha sido compensado no ciclo de faturamento corrente para abater o consumo medido em meses subsequentes.

A Resolução n. 482, de 2012, define ainda que a distribuidora deverá cobrar o custo de disponibilidade para o consumidor do grupo B ou da demanda contratada para o grupo A. O grupo A é composto de unidades consumidoras com fornecimento em tensão igual ou superior a 2,3 Kv, chamadas de alta tensão. Já o grupo B é composto de unidades consumidoras com fornecimento de tensão inferior a 2,3 Kv, chamadas de baixa tensão. A Resolução n. 414, de 9 de setembro de 2010, estabelece que o custo de disponibilidade do sistema elétrico, para unidade consumidora do grupo B, é o valor referente a 30 kWh, se monofásico ou bifásico a 2 (dois) condutores; II – 50 kWh, se bifásico a 3 (três) condutores; ou III – 100 kWh, se trifásico.

O excedente da energia gerada pode também ser compensado com o consumo de outra unidade previamente cadastrada, atendida pela mesma distribuidora, que seja de mesmo titular ou cujos usuários forem reunidos pelo mesmo interesse. Inicialmente o prazo para compensação dos créditos gerados era de 36 meses. A Resolução Normativa n. 687, de 24 de novembro de 2015, alterou o prazo de compensação para 60 meses e alterou o limite máximo de geração para a minigeração distribuída para 3 MW para fontes hídricas e 5 MW para as demais fontes.

A partir dessa regulamentação, Nascimento (2017) observou o aumento nas usinas de geração solar fotovoltaica, desde 2012, chegando em quase 2.000 em 2015, quase 8.000 em 2016 e mais de 9.000 em 2017. Pode-se perceber que essa regulamentação foi um dos fatores de aumento, visto que o sistema de compensação se tornou mais justo para o consumidor, a operação, em vez de comercialização, passou a ser interpretada como troca. Antes da regulamentação do sistema de compensação, a energia excedente não utilizada dentro do mesmo mês simplesmente era perdida.

Outro fator importante para a implantação de sistema solar fotovoltaico é o custo dos equipamentos. Rosa e Gasparin (2016) colocam que o custo dos equipamentos é determinante na formulação do preço da energia elétrica gerada por fonte solar, pois a geração distribuída tem como maior obstáculo o prazo de recuperação do investimento. Silva (2015) afirma que o custo dos equipamentos é a principal causa do ainda elevado preço da energia elétrica gerada por fonte solar, mas há evidências de que os preços dos painéis fotovoltaicos estão caindo. Dantas e Pompermayer (2018) também afirmam que a diminuição do preço de sistemas fotovoltaicos, devido a avanços tecnológicos recentes na área de semicondutores e o aumento na produção de células solares, ajudaram a diminuir o preço dos sistemas fotovoltaicos, sendo esse um dos principais fatores que impulsionam o crescimento do mercado fotovoltaico. Borges, Chotoe e Varela (2014) também apontam a fonte solar como a única, dentre as fontes hídricas, solar, eólica e biomassa, que apresentou tendência constante de queda do custo de geração.

Existe também a opção de compra de energia no mercado livre de energia elétrica, é uma opção na qual os consumidores podem escolher livremente seus fornecedores de energia, exercendo a portabilidade da conta de luz. Os consumidores desse tipo são classificados em livres: com no mínimo 3.000 kW de demanda contratada e podem contratar energia de qualquer fonte de geração, e em casos especiais possuem demanda contratada igual ou maior que 500 e menor que 3.000 kW, independente do nível de tensão, podendo nesse caso contratar energia



proveniente de fontes especiais, dentre elas a solar (ABRACEEL, 2016).

No entanto, os critérios econômicos continuam sendo o eixo central na medida em que a dificuldade de prática do desenvolvimento sustentável reside no fato de que os interesses econômicos não são submissos às noções de ética socioambiental. Demonstrando, assim, que a influência econômica é variável importante na prática de questões ambientais (BORGES; CHOTOE; VARELA, 2014).

Silva (2015) coloca que apesar das oportunidades, há obstáculos institucionais e tributários para que a fonte de energia solar seja mais desenvolvida no Brasil. Estudos abordam sobre incentivos tributários e linhas de financiamento adequadas para difundir a geração distribuída no Brasil. Camargo (2015) cita como incentivo tributário direto, deduções no imposto de renda e IPTU. Para Rosa e Gasparin (2016), os incentivos fiscais têm papel fundamental, também citando abatimento no imposto de renda, pessoa física e jurídica, abatimento no IPTU por imóveis que implantam sistemas fotovoltaicos. E ainda, sugere incentivos em relação ao ISSQN sobre a instalação do sistema. Borges, Chotoe e Varela (2014) relatam que políticas de desenvolvimento da indústria nacional para impulsionar a cadeia produtiva solar fornecerão impulso para a inserção da fonte solar na matriz elétrica nacional.

Dessa forma, as questões tributárias envolvendo a energia elétrica são de suma importância e precisam ser discutidas, em especial no Brasil.

## 2.2 Questões tributárias envolvendo a energia elétrica

A partir da normatização da geração distribuída pela Resolução Normativa n. 482, da ANEEL, questões tributárias acerca da geração de energia solar passaram a ser regulamentadas pelos órgãos competentes. Em relação ao ICMS, cada estado tem sua legislação própria, mas situações de isenções, incentivos e benefícios fiscais passaram a ser debatidos pelo Confaz.

O Convênio Confaz 6/2013 regulamentou que os participantes do Sistema de Compensação de Energia Elétrica de que trata a Resolução Normativa n. 482, da ANEEL, tivessem como base de cálculo do ICMS o valor integral da operação, antes de qualquer compensação. O ICMS era devido sobre o valor total da energia consumida, desconsiderada a energia injetada na rede. Nascimento (2017) afirma que a tributação dessa forma acabava por comprometer fortemente a competitividade da fonte solar.

Em 2015, o Convênio Confaz 16/2015, revogou o convênio anteriormente citado, e autorizou a conceder isenção do ICMS sobre a energia elétrica fornecida à unidade consumidora, na quantidade da soma da energia elétrica injetada na rede pela mesma, com os créditos originados na unidade consumidora no mesmo mês, meses anteriores ou em outra unidade consumidora de mesmo titular.

A partir de então, cada estado regulamentou a tributação da energia injetada na rede. A adesão dos Estados ocorreu gradativamente. O primeiro Estado a aderir foi o de Minas Gerais, em 2012, e os últimos Estados a assinarem a adesão foram Amazonas, Paraná e Santa Catarina, com efeitos a partir de 01/07/2018.

Em relação ao PIS e à COFINS, a lei n. 13.169/2015, art. 8º, reduziu a zero a alíquota sobre a energia elétrica fornecida, nos termos do Sistema de Compensação de Energia Elétrica regulamentado pela ANEEL, seguindo os mesmos conceitos do



CONFAZ. A partir dessas regulamentações, seguindo a tendência de cobrança apenas da diferença entre a energia produzida e consumida, pode-se verificar aumento nas instalações de energia solar para produção de energia elétrica.

Ao realizar projetos que exijam investimentos elevados é fundamental haver planejamento e análise das consequências contábeis e fiscais para a empresa. Uma das análises normalmente efetuadas é, segundo Dantas e Pompermayer (2018), a viabilidade, levando em conta o custo da energia produzida e o custo da energia fornecida pela concessionária. Em relação às pessoas jurídicas, é importante verificar o regime tributário, para analisar a ocorrência de algum impacto sobre os impostos pagos pela empresa.

Para as pessoas jurídicas optantes pelo Simples Nacional, como a base de cálculo do imposto é a receita bruta (Lei Complementar 123/2006), não há impacto sobre o valor do imposto pago. Empresas tributadas pelo Lucro Presumido têm como base de cálculo de PIS, COFINS, IRPJ e CSLL também a receita bruta, e como não apuram créditos fiscais, não há influência tributária na implantação de energia solar; salvo se a empresa paga ICMS, e pode aproveitar crédito do mesmo (Lei Complementar n. 102/2000) então há de se verificar tal impacto.

Para as empresas optantes pelo Lucro Real e que apuram PIS e COFINS pelo regime não cumulativo, há que se analisar o reflexo sobre os impostos pagos pela empresa. Como a energia é essencial ao funcionamento de qualquer empresa, essa despesa é usada para tomar crédito de impostos ICMS (Lei Complementar n. 102/2000), PIS (Lei n. 10.637/2002) e COFINS (Lei n. 10.833/2003), conforme determina a legislação aplicada a cada imposto específico.

Neste estudo, a análise será delimitada aos impostos e contribuições federais, PIS, COFINS, IRPJ e CSLL, visto a complexidade de cálculo e das particularidades da legislação do ICMS para cada Estado. Na sequência as principais normatizações em relação ao crédito de energia elétrica sobre o PIS e a COFINS e o Lucro Real.

O regime não cumulativo de PIS e COFINS foi instituído pela Lei n. 10.637/2002 para o PIS e pela Lei n. 10.833/2003 para a COFINS, instituindo as alíquotas 1,65% e 7,6 % sobre a receita total da empresa, excluindo da base de cálculo situações definidas pela legislação referida, e possibilitando o desconto de créditos do valor apurado.

Em relação à COFINS, regulamentada pela Lei n. 10.833/2003, no art. 3º. inciso III, coloca que, do valor apurado, poderá descontar créditos calculados em relação à energia elétrica e energia térmica consumidas nos estabelecimentos da pessoa jurídica. A Lei n. 10.637/2002, que regulamenta o PIS, no art. 3º, inciso IX, também estabelece que a pessoa jurídica poderá descontar créditos calculados em relação à energia elétrica e energia térmica, consumida nos estabelecimentos da pessoa jurídica. O valor consumido de energia elétrica representa um crédito de 1,65% de PIS e 7,6% de COFINS, conforme estabelecido na legislação citada acima, deduzido do valor a pagar desses impostos.

As empresas tributadas pelo Lucro Real, em relação ao Imposto de Renda, são regulamentadas pelo Decreto n. 3000, de 26/03/1999, conhecido como RIR n. 99 (Regulamento do Imposto de Renda). A Contribuição Social é regulamentada pela Lei n. 7.689, de 15/12/1988, mas as regras do IRPJ aplicam-se à CSLL também. A Instrução Normativa RFB n. 1700, de 14 de março de 2017, consolida as legislações aplicáveis ao IRPJ e CSLL, PIS e COFINS, sendo também fonte de consulta para



esses impostos. O ponto de partida da apuração do Lucro Real é o resultado contábil apresentado. Para apuração do imposto no Lucro Real deve-se verificar se as despesas são dedutíveis perante o regulamento e não são passíveis de ajuste, as despesas devem ser consideradas necessárias para a atividade da empresa. O art. 299 do RIR (99), discorre sobre as despesas essenciais. No parágrafo 1º coloca que são necessárias as despesas pagas ou incorridas para a realização das operações exigidas pela atividade da empresa, pode-se assim, classificar a energia elétrica como despesa essencial, e, portanto, dedutível para Imposto de Renda e Contribuição Social.

Como regulamenta o art. 301, do RIR (99), o custo de aquisição de um ativo não poderá ser dedutível como despesa operacional, salvo se o bem for de valor inferior a R\$ 326,61 ou o prazo de vida útil não ultrapassar um ano. O valor usado de base foi atualizado pela IN RF 1700/2017, no art. 120, para R\$ 1.200,00. Ambas legislações colocam que se o bem exigir utilização em conjunto, mesmo que possua valor inferior, deverá ser imobilizado. Se a vida útil dos bens for superior a um ano, os bens devem ser ativados, para serem depreciados ou amortizados.

Ao ativar o bem, o art. 305 do RIR/99 coloca que poderá ser computada, como custo ou encargo, a importância correspondente à diminuição do valor dos bens do ativo resultante do desgaste pelo uso, ação da natureza e obsolescência. A quota de depreciação é dedutível a partir da época em que o bem é instalado, posto em serviço ou em condições de produzir. O art. 309 diz que a quota de depreciação a ser registrada como custo ou despesa operacional será determinada pela aplicação da taxa anual de depreciação sobre o custo de aquisição dos bens depreciáveis. A Receita Federal publica periodicamente o prazo de vida útil admissível para cada bem.

A Instrução Normativa n. 1700/2017, no art. 124, coloca que o prazo de vida útil admissível é aquele estabelecido no Anexo III da referida norma, ficando assegurado ao contribuinte utilizar taxas diferentes desde que faça prova dessa adequação e de que faça os respectivos ajustes na apuração dos IRPJ e CSLL.

Após a apresentação da base teórica e da legislação sobre o assunto será apresentada a metodologia usada para o desenvolvimento do estudo.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para o estudo, objetivando demonstrar o impacto tributário da implantação de energia fotovoltaica em uma empresa que é tributada pelo Lucro Real, caracteriza-se como descritiva explicativa em relação ao seu objetivo. Raupp e Beuren (2004) observam que pesquisa descritiva descreve e observa os fatos, registra e analisa, sem que o pesquisador interfira neles, enquanto a pesquisa explicativa aprofunda o conhecimento, visa identificar os fatores que explicam a ocorrência de determinado fenômeno. Quanto aos procedimentos, conforme Raupp e Beuren (2004), consistem em pesquisa documental, fundamentando o desenvolvimento do trabalho. Quanto à abordagem do problema pode ser classificada como qualitativa, abordando a projeção de implantação de energia fotovoltaica em uma empresa, encenando o cenário tributário na situação de uso de energia solar e elétrica.

A empresa, objeto do estudo, é do ramo de comércio de veículos novos



e serviços de oficina mecânica. Está localizada no Vale do Rio Pardo, inserida no mercado há mais de 15 anos, possui três estabelecimentos, matriz e duas filiais, todos localizados na mesma área de concessão da RGE SUL. Atualmente a opção tributária é pelo regime tributário Lucro Real, e apura PIS e COFINS pelo regime não cumulativo. Destaca-se que para o desenvolvimento das análises tributárias o enfoque será somente fiscal.

Para a coleta dos dados, a empresa disponibilizou toda documentação necessária, e a partir dos dados históricos de consumo de energia em kW e em valores (R\$ reais) dos anos de 2016 e 2017, foi orçado o valor de um sistema fotovoltaico para a empresa. O orçamento foi solicitado em dois estabelecimentos da região, e num *site* de venda de sistemas fotovoltaicos, os quais apontaram valores muito próximos. O orçamento utilizado é de uma empresa da região, que apresentou o valor total do custo de implantação do kit fotovoltaico, incluindo a instalação. Na sequência, foi projetada a implantação do mesmo na empresa, considerando-se o período a partir de janeiro de 2018.

A partir da implantação e funcionamento, foram calculados os valores da depreciação fiscal sobre o sistema fotovoltaico. Em seguida, foi projetado o novo valor de energia elétrica a ser pago pela empresa, compensando a energia consumida com a energia produzida, conforme normatiza a ANEEL, através da Resolução n. 482/2012, gerando uma nova fatura de energia, sobre a qual será tomado crédito de PIS e COFINS.

O estudo considerou o início do período no ano de 2018, e teve como tempo de estudo 10 anos, que é o período de vida útil fiscal do sistema fotovoltaico, conforme a IN n. 1700/2017. A análise deu-se de forma anual, visto reduzir a sazonalidade de consumo de energia durante o ano e devido a apuração definitiva do Lucro Real ser anual.

Para o cálculo do consumo futuro de energia, foi utilizada a pesquisa documental, nas contas de energia elétrica da empresa, buscando o histórico do consumo. Em seguida foi calculada a média de consumo dos anos de 2016 e 2017, visto que a energia é uma despesa fixa para a empresa, e não está relacionada diretamente com a quantidade de produtos vendidos. Ainda considerando que a empresa está com estrutura subutilizada, e mesmo que ocorra aumento nas vendas, não afetará o consumo de energia.

Para projeção do valor da tarifa de energia elétrica para os próximos anos foi utilizado uma taxa de aumento de 21%, em 2018, conforme aumento médio aplicado pela RGE SUL em abril de 2018 (RGE SUL, 2018). Para os anos seguintes, devido às dificuldades para uma projeção mais concreta, sob influência das perspectivas de aumento nas tarifas, e na perspectiva do próprio mercado de energia elétrica, foi utilizado uma média de aumento de 10% ao ano para 2019 em diante. A taxa de aumento de 10% foi utilizada também no cálculo de retorno do investimento no orçamento do sistema fotovoltaico apresentado.

Para a análise, foi considerado que a geração de energia fotovoltaica supre a quantidade de energia elétrica consumida, visto o sistema de compensação dos saldos credores gerados. Para tanto, foi considerado como despesa o consumo de 100 kW mês, que é o custo de distribuição cobrado pela concessionária, conforme Resolução n. 414/2010 da ANEEL, e que não pode ser compensado, mesmo havendo créditos, deve ser pago, conforme citado também por Dantas e Pompermayer (2018).





Como a empresa possui três estabelecimentos, a cobrança do custo de distribuição ocorrerá em cada um deles. A empresa apresentará ainda em sua conta de energia, a cobrança das bandeiras tarifárias, mas como essa variável é de difícil mensuração, não será considerada para esse estudo.

Em relação ao PIS e COFINS, foi identificado na situação de uso da energia elétrica, o valor da fatura e o valor de crédito gerado sobre estas. Após foi analisada a situação de uso da energia fotovoltaica, apurado o valor da conta de energia e identificado o valor do crédito gerado. Na sequência, foi realizado o comparativo dos créditos gerados na situação de uso da energia solar e da energia elétrica.

Sob o enfoque do IRPJ e CSLL, foi apresentado a contribuição da despesa de energia elétrica para o montante de despesas apuradas, e conseqüentemente na base de cálculo desses impostos. Foram analisados os valores na situação de uso da energia elétrica, tendo como variável a energia consumida e deduzidos os créditos de PIS e COFINS gerados, e no uso da energia solar, tendo como variável a depreciação e valor da conta de energia, deduzidos os respectivos créditos. Por fim, foi comparado o impacto sobre PIS, COFINS, IRPJ e CSLL, na projeção de uso da energia elétrica e da energia solar. Apresentada a metodologia usada, a seguir ocorrerá a apresentação dos dados coletados.

## 4 DESCRIÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados, as variáveis utilizadas e os resultados obtidos a partir da metodologia proposta. Inicia-se com a apresentação dos dados históricos de consumo da empresa, seguido de informações sobre o orçamento do sistema fotovoltaico, simulação de consumo, comparativo dos impostos PIS e COFINS, IRPJ e CSLL. Por fim demonstra-se a comparação e análise dos dados.

### 4.1 Dados históricos de consumo

Inicialmente apresenta-se a análise das contas dos últimos 24 meses de energia elétrica da empresa, exercícios 2016 e 2017, observando os valores pagos e kW's gastos. A empresa está conectada em baixa tensão, enquadrada assim, no grupo B trifásico. O exercício 2015 não foi utilizado, pois durante este período a empresa fez um trabalho de redução no consumo, principalmente substituindo as lâmpadas comuns por lâmpadas *led*. Como a utilização dos dados de 2015 poderiam distorcer o resultado, foi utilizada a média de consumo dos exercícios 2016 e 2017, que resultou em 123.571 kW, conforme exposto no Quadro 1.

**Quadro 1 - Dados de Consumo**

Dados Consumo			
Ano	kW	Valor	Custo kW
2016	121.420	95.136,06	0,7835
2017	125.722	94.719,11	0,7534
Média	123.571	94.927,59	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).





Observou-se um aumento de consumo em 2017, que foi justificada por uma reforma realizada na empresa. Como a variável energia não tem relação direta com a venda de produtos, foi mantido esse consumo para os próximos anos. O valor do consumo da energia observado no Quadro 1 é o valor apresentado na Demonstração do Resultado (DRE) da empresa, que é o valor da conta de energia menos a taxa de iluminação pública.

A partir dos dados apresentados foi orçado o valor para um sistema fotovoltaico para produzir a necessidade energética da empresa.

#### 4.2 Orçamento do sistema fotovoltaico

A partir do consumo observado no Quadro 1, foi orçado um sistema de energia fotovoltaica para suprir a demanda de energia da empresa em estudo. Segundo Dantas e Pompermayer (2018) o intuito de suprir parcialmente o consumo deve ser evitado devido ao alto valor do inversor; o custo unitário do sistema fica mais barato à medida que a capacidade de geração aumenta, pois, o preço do inversor é diluído no valor total. O orçamento foi realizado em dois estabelecimentos da região, e ainda, num *site* de venda de sistemas fotovoltaicos. Observou-se que os valores dos três orçamentos ficam muito próximos. Dessa forma, considerando possíveis acréscimos nos valores em função da logística, o orçamento utilizado para o estudo é de uma empresa da região, que apresentou o valor total do custo de implantação do kit fotovoltaico, incluindo a instalação.

Logo, para cobrir o consumo de energia da empresa analisada, o sistema fotovoltaico terá custo de implantação de R\$ 420.000,00, incluindo no valor kit gerador completo, projeto e homologação junto à concessionária, sistema de monitoramento, material para fixação e a mão de obra de instalação. Conforme orçamento apresentado, a produção estimada é de 12.180 kw mês, para uma média de consumo de 10.665 kw mês, com garantia de produção plena dos painéis de 80%. As projeções de geração de energia já são efetuadas a partir de índices médios de radiação solar, que levam em conta as variabilidades climáticas anuais. Por conseguinte, demonstrando assim o objetivo de se suprir toda a demanda por energia da empresa, pois mesmo se houver sobra, a compensação ocorrerá futuramente.

Em relação à expectativa do prazo de geração de benefícios econômicos, o sistema tem vida útil de 25 anos e não há custos relevantes de manutenção em 10 anos. Os equipamentos adquiridos enquadram-se na NCM n. 8501, motores geradores elétricos. A depreciação fiscal ocorrerá em 10 anos, a uma taxa de 10% ao ano, conforme Instrução Normativa da Receita Federal n. 1700/2017 no anexo III, que regulamenta as taxas de depreciação e apresenta que o NCM n. 8501 tem a vida útil e depreciação fiscal descrita acima.

#### 4.3 Simulação de consumo elétrico e solar

Conforme já mencionado anteriormente, o consumo de energia elétrica utilizado é a média de 2016 e 2017. Em relação ao valor da energia, este terá acréscimo de 21% em 2018, em relação ao valor de 2017, conforme aumento nas tarifas da



Concessionária RGE SUL, em abril de 2018 (RGE SUL 2018). A partir de 2019 será utilizado um índice de aumento de 10% ao ano conforme utilizado nas projeções dos orçamentos obtidos.

A justificativa para o uso desse índice de aumento da energia elétrica é pela dificuldade de mensuração do comportamento das tarifas devido a dependência de fatores naturais, como seca e inundações, e da influência de interesses de grupos econômicos e políticos, no mercado de energia brasileiro. Não foi considerado a inflação do período, por entender-se que as tarifas de energia não são reajustadas pela inflação, e sim, as tarifas de energia que influenciam nos índices de inflação. Assim, a mensuração de reajuste ficaria comprometida.

No Quadro 2 apresenta-se se a projeção de consumo e valor no uso da energia elétrica e fotovoltaica.

**Quadro 2 - Projeção de consumo e preço**

Projeção		Elétrico		Solar	
		Custo de Distribuição			
Ano	Variação Tarifa %	Kw	Valor	Kw	Valor
2018	21%	123.600	112.675,68	3.600	3.281,82
2019	10%	123.600	123.943,24	3.600	3.610,00
2020	10%	123.600	136.337,57	3.600	3.971,00
2021	10%	123.600	149.971,32	3.600	4.368,10
2022	10%	123.600	164.968,46	3.600	4.804,91
2023	10%	123.600	181.465,30	3.600	5.285,40
2024	10%	123.600	199.611,83	3.600	5.813,94
2025	10%	123.600	219.573,01	3.600	6.395,33
2026	10%	123.600	241.530,32	3.600	7.034,86
2027	10%	123.600	265.683,35	3.600	7.738,35

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação ao uso da energia solar, pressupõe-se que o consumo de energia seja suprido pela energia gerada pelo sistema fotovoltaico, utilizando o sistema de compensação. Então, o custo remanescente de energia será de 100 kW mensais, que é o custo de distribuição que a ANEEL cobra das unidades consumidoras, não passível de compensação. O fato da empresa possuir três estabelecimentos, então o custo utilizado será de 300 kW mensais, totalizando 3.600 kW anuais.

Para o cálculo das tarifas foi utilizado como base o custo médio do kW de 2017, que foi de R\$ 0, 7534, o que pode ser observado no Quadro 1, aplicando a partir daí os aumentos projetados, e multiplicando pelos kW's consumidos. O consumo de energia elétrica de 123.600 foi obtido pela média de consumo de 2016 e 2017, que resultou em 123.571, para fins de arredondamento optou-se por utilizar 123.600. O custo da energia solar obteve-se multiplicando o custo de distribuição mensal de 300 kW pelo custo do kW, da mesma forma que o cálculo da energia solar. A partir dos cálculos do Quadro 2, foi realizado o cálculo para PIS e COFINS.



#### 4.4 Comparativo dos impostos PIS e COFINS

Para o cálculo do impacto sobre PIS e COFINS, a partir da projeção apresentada no Quadro 2, foi calculado com as alíquotas de 1,65 % de PIS e 7,6 % de COFINS sobre os valores apurados de energia, para demonstrar os créditos tributários que a empresa pode utilizar para abater dos seus débitos. No Quadro 3 evidencia-se a projeção de créditos no uso de energia elétrica e solar.

**Quadro 3 – Valores de Créditos de PIS e COFINS**

Ano	Elétrico				Solar			
	Valor	Créditos			Valor	Créditos		
		PIS	COFINS	Líquido		PIS	COFINS	Líquido
2018	112.675,6	1.859,15	8.563,35	102.253,18	3.281,82	54,15	249,42	2.978,25
2019	123.943,24	2.045,06	9.419,69	112.478,49	3.610,00	59,56	274,36	3.276,07
2020	136.337,57	2.249,57	10.361,66	123.726,34	3.971,00	65,52	301,80	3.603,68
2021	149.971,32	2.474,53	11.397,82	136.098,98	4.368,10	72,07	331,98	3.964,05
2022	164.968,46	2.721,98	12.537,60	149.708,87	4.804,91	79,28	365,17	4.360,45
2023	181.465,30	2.994,18	13.791,36	164.679,76	5.285,40	87,21	401,69	4.796,50
2024	199.611,83	3.293,60	15.170,50	181.147,74	5.813,94	95,93	441,86	5.276,15
2025	219.573,01	3.622,95	16.687,55	199.262,51	6.395,33	105,52	486,05	5.803,76
2026	241.530,32	3.985,25	18.356,30	219.188,76	7.034,86	116,08	534,65	6.384,14
2027	265.683,35	4.383,78	20.191,93	241.107,64	7.738,35	127,68	588,11	7.022,55
Total	1.795.760,08	29.630,04	136.477,77	1.629.652,27	52.303,69	863,01	3.975,08	47.465,60

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Observa-se também, no Quadro 3, os valores apurados da conta de energia elétrica e da conta do custo de distribuição no caso de uso de energia solar. O valor da conta de energia elétrica projetado em 10 anos é de R\$ 1.795.760,08, enquanto no caso do uso de energia solar é de R\$ 52.303,69, gerando uma diferença de R\$ 1.743.456,39 nos valores gastos em energia. No entanto, no período analisado, no uso da energia elétrica, o valor de crédito de PIS é de R\$ 29.630,04, e de COFINS será de R\$ 136.477,77. Já na projeção do uso de energia fotovoltaica, sobre o custo de distribuição, o crédito de PIS é de R\$ 863,01 e de COFINS R\$ 3.975,08.

#### 4.5 Comparativo dos impostos IRPJ e CSLL

Para o cálculo do impacto em relação ao IRPJ e CSLL, foi analisada a despesa líquida com energia, já demonstrada no Quadro 3 nas situações de uso de energia elétrica e de energia solar. O uso do valor de energia líquida deve-se ao fato que os créditos fiscais sobre a conta de energia são redutores de despesa na DRE. No uso da energia solar será também demonstrado a depreciação fiscal do sistema fotovoltaico que vai gerar despesa para a empresa. A depreciação considerada é a taxa de 10% ao ano, com vida útil de 10 anos. No Quadro 4 demonstra-se o cálculo efetuado.



**Quadro 4 – Valores de redução do IRPJ e CSLL**

Ano	Elétrico			Solar				
	Energia Líquida	Impostos		Energia Líquida	Depreciação		Impostos	
		IRPJ	CSLL		Depreciação	Total	IRPJ	CSLL
2018	102.253,18	15.337,98	9.202,79	2.978,25	42.000	44.978,25	6.746,74	4.048,04
2019	112.478,49	16.871,77	10.123,06	3.276,07	42.000	45.276,07	6.791,41	4.074,85
2020	123.726,34	18.558,95	11.135,37	3.603,68	42.000	45.603,68	6.840,55	4.104,33
2021	136.098,98	20.414,85	12.248,91	3.964,05	42.000	45.964,05	6.894,61	4.136,76
2022	149.708,87	22.456,33	13.473,80	4.360,45	42.000	46.360,45	6.954,07	4.172,44
2023	164.679,76	24.701,96	14.821,18	4.796,50	42.000	46.796,50	7.019,47	4.211,68
2024	181.147,74	27.172,16	16.303,30	5.276,15	42.000	47.276,15	7.091,42	4.254,85
2025	199.262,51	29.889,38	17.933,63	5.803,76	42.000	47.803,76	7.170,56	4.302,34
2026	219.188,76	32.878,31	19.726,99	6.384,14	42.000	48.384,14	7.257,62	4.354,57
2027	241.107,64	36.166,15	21.699,69	7.022,55	42.000	49.022,55	7.353,38	4.412,03
<b>TOTAL</b>	<b>1.629.652,27</b>	<b>244.447,84</b>	<b>146.668,70</b>	<b>47.465,60</b>	<b>420.000</b>	<b>467.465,60</b>	<b>70.119,84</b>	<b>42.071,90</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Na análise do Quadro 4 observa-se, sob perspectiva da energia elétrica no período analisado, que essa despesa de R\$ 1.629.652,27 contribuiu em R\$ 244.447,84 para a diminuição do valor do IRPJ, e R\$ 146.668,70 na diminuição do valor da CSLL. Sob perspectiva da energia solar, no mesmo período, obteve-se despesa de depreciação de R\$ 420.000,00 e despesa de energia R\$ 47.465,60, totalizando R\$ 467.465,60 de despesa na base de cálculo do IRPJ e CSLL. O impacto no caso da energia solar, sobre o IRPJ foi de R\$ 70.119,84 e para a CSLL foi de R\$ 42.071,90.

#### 4.6 Análise dos resultados

Após a apresentação dos dados e projeções realizadas, apresenta-se a análise dos resultados obtidos. Somou-se o valor do impacto sobre os créditos obtidos e sobre os impostos estudados no período analisado de 10 anos, demonstrado no Quadro 5.

**Quadro 5 – Créditos tributários obtidos**

	PIS	COFINS	IRPJ	CSLL	Total
<b>Elétrico</b>	29.630,04	136.477,77	244.447,84	146.668,70	<b>557.224,35</b>
<b>Solar</b>	863,01	3.975,08	70.119,84	42.071,90	<b>117.029,84</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Observa-se que, se a empresa optar pelo uso da energia elétrica, o valor desta terá um impacto de R\$ 557.224,35 nos valores dos impostos e contribuições analisados. Ou seja, esse valor será economizado sob o ponto de vista de pagamento destes. Se a empresa optar pelo uso da energia fotovoltaica, a fatura de energia e a depreciação fiscal, representam uma contribuição de R\$ 117.029,84 nos impostos



pagos. A diferença entre as duas opções é de R\$ 440.194,51 num período de 10 anos. Se a empresa optar por usar energia solar em vez de energia elétrica, irá arcar com R\$ 440.194,51 em pagamentos de impostos em decorrência dessa opção. Pode-se fazer o paralelo de que o valor do impacto sobre os impostos, em 10 anos, é maior do que o valor investido no projeto que foi de R\$ 420.000,00, mas significativamente menor do que o impacto na redução na conta de energia que foi de R\$ 1.743.456,39.

A empresa pode optar pelo uso da energia solar em decorrência de responsabilidade ambiental, ou por expectativa de redução de valor na conta de energia elétrica, mas arcará com o custo tributário de R\$ 440.194,51 num período de 10 anos. Como a empresa não tem a opção de comprar energia no mercado livre, por ser classificada como consumidor de baixa tensão, a implantação de energia fotovoltaica é a opção de mais fácil acesso.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo buscou verificar o impacto tributário ao implantar um sistema de energia fotovoltaica numa empresa tributada pelo Lucro Real. Para isso, a partir dos dados históricos da empresa, foi projetado a implantação em uma empresa do ramo de veículos novos e oficina mecânica, e analisado o resultado obtido, sob o enfoque fiscal, num período de 10 anos, nos impostos PIS, COFINS, IRPJ e CSLL.

Analisando o PIS e a COFINS, os dados apontam um impacto de R\$ 161.269,72 nos créditos de PIS e COFINS, aumentando conseqüentemente o valor a pagar nesse montante para esses dois impostos ao longo de 10 anos na comparação entre o uso da energia solar e elétrica. Este aumento é consequência da diminuição dos créditos.

Em relação ao IRPJ e CSLL, o impacto é de R\$ 278.924,80 que será desembolsado a mais ao longo de 10 anos. Esse aumento se deve pela diminuição da despesa com a energia, influenciando a base de cálculo para esses impostos. O total do impacto tributário de R\$ 440.194,51 num período de 10 anos pode ser confrontado com o valor do investimento efetuado que foi de R\$ 420.000,00 e a diminuição de valor da conta de energia de R\$ 1.743.456,39.

A partir da análise dos dados apresentados, conclui-se que há impacto significativo sobre a apuração dos impostos PIS, COFINS, IRPJ e CSLL comparando o uso da energia solar com a energia elétrica. Essa questão tributária pode influenciar na decisão da implantação da energia solar fotovoltaica em uma empresa tributada pelo Lucro Real.

Com este estudo, espera-se contribuir com as discussões relacionadas a tributos sobre energia, e que possa ser útil aos órgãos públicos para estudar incentivos governamentais para empresas do Lucro Real, principalmente as empresas não enquadradas no grupo A perante o mercado de energia elétrica, para optarem por usar a energia solar, tanto por questões ambientais, quanto de custos, para substituir a perda do crédito da energia elétrica. Como as empresas do grupo A possuem outras opções de compra de energia, inclusive de energia limpa, e incentivadas pelo governo, é interessante algum incentivo para as empresas de menor porte. Sugere-se a regulamentação de algum incentivo para as empresas de lucro real que implantam a energia fotovoltaica para compensar a elevação dos valores pagos pelos impostos analisados.





Quanto às limitações observadas no decorrer do estudo, pode-se citar a incerteza quanto ao reajuste das tarifas de energia para os próximos anos, devido a influências naturais e de interesses econômicos e políticos no mercado elétrico brasileiro. E também para o cálculo das tarifas de energia, a incerteza quanto a cobrança e mensuração das bandeiras tarifárias nas contas de energia elétrica. Outra questão é a hipótese que não ocorra a geração de 100% da energia consumida, devido a variabilidades climáticas não previstas.

Como sugestão de estudos futuros, propõe-se o cálculo da viabilidade financeira, e taxa de retorno do investimento projetado incluindo os impactos tributários nos cálculos. Ainda, um estudo realizando o acompanhamento mensal do consumo e da geração de energia, analisando o reflexo sobre os impostos pagos durante um exercício.

## REFERÊNCIAS

ABRACEEL. Brasília. **Cartilha Mercado Livre de Energia Elétrica**. Disponível em: [http://www.abraceel.com.br/archives/files/Abraceel\\_Cartilha\\_MercadoLivre\\_V9.pdf](http://www.abraceel.com.br/archives/files/Abraceel_Cartilha_MercadoLivre_V9.pdf). Acesso em: 25 out. 2018.

ABSOLAR. Mapeamento nacional aponta Minas como líder na geração de energia solar fotovoltaica no país. 12 set. 2018. Disponível em: <http://absolar.org.br/noticia/noticias-externas/mapeamento-nacional-aponta-minas-como-lider-na-geracao-de-energia-solar-fotovoltaica-no-pais.html>. Acesso em: 20 out. 2018.

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resolução Normativa nº 414, de 9 de setembro de 2010**. Estabelece as Condições Gerais de Fornecimento de Energia Elétrica de forma atualizada e consolidada. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/ren2010414.pdf>. Acesso em: 16 set. 2018.

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resolução Normativa nº 482, de 17 de abril de 2012**. Estabelece as condições gerais para o acesso de microgeração e minigeração distribuída aos sistemas de distribuição de energia elétrica, o sistema de compensação de energia elétrica, e dá outras providências. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/ren2012482.pdf>. Acesso em: 16 set. 2018.

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resolução Normativa nº 687, de 24 de novembro de 2015**. Altera a Resolução Normativa nº 482, de 17 de abril de 2012, e os Módulos 1 e 3 dos Procedimentos de Distribuição – PRODIST. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/ren2015687.pdf>. Acesso em: 16 set. 2018.

ANEEL. Convênio ICMS 16. Disponível em: [https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/convenios/2015/CV016\\_15](https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/convenios/2015/CV016_15). Acesso em: 15 set. 2018.

ANELL. Unidades Consumidoras Com Geração Distribuída. Disponível em: [http://www2.aneel.gov.br/scg/gd/GD\\_Classe.asp](http://www2.aneel.gov.br/scg/gd/GD_Classe.asp). Acesso em: 25 jul. 2018.

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BORGES, F. Q.; CHOTOE, J. R.; VARELA, L. B. Administração energética e análise tendencial de custos econômicos de fontes de geração no Brasil. **Revista de**





**Administração da UNIMEP**, Piracicaba, São Paulo, v.12, n. 3, set./dez. 2014.

**BRASIL. Convênio ICMS 6, de 5 de abril de 2013.** Estabelece disciplina para fins da emissão de documentos fiscais nas operações internas relativas à circulação de energia elétrica, sujeitas a faturamento sob o Sistema de Compensação de Energia Elétrica de que trata a Resolução Normativa Nº 482/2012, da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. Disponível em: [https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/convenios/2013/CV006\\_13](https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/convenios/2013/CV006_13). Acesso em: 15 set. 2018.

**BRASIL. Convênio ICMS, 16, de 22 de abril de 2015.** Autoriza a conceder isenção nas operações internas relativas à circulação de energia elétrica, sujeitas a faturamento sob o Sistema de Compensação de Energia Elétrica de que trata a Resolução Normativa nº 482, de 2012, da Agência Nacional de Energia Elétrica –

**BRASIL. Decreto-Lei n. 3000, de 26 de março de 1999.** Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza. Brasília, DF: Presidência da República, 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto/D3000.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto/D3000.htm). Acesso em: 12 set. 2018.

**BRASIL. Instrução Normativa RFB n.1700, de 14 de março de 2017.** Brasília, DF, 16 de mar. 2017. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=81268&visao=anotado>. Acesso em: 12 set. 2018.

**BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 20 set. 2018.

**BRASIL. Lei Complementar n.102, de 11 de julho de 2000.** Altera dispositivos da Lei Complementar nº 87, de 13 de setembro de 1996, que "dispõe sobre o imposto dos Estados e do Distrito Federal sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, e dá outras providências". Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp102.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp102.htm). Acesso em: 20 set. 2018.

**BRASIL. Lei n 13.169/2015, de 6 de outubro de 2015.** Altera a Lei nº 7.689, de 15 de dezembro de 1988, para elevar a alíquota da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL em relação às pessoas jurídicas de seguros privados e de capitalização, e às referidas nos incisos I a VII, IX e X do § 1º do art. 1º da Lei Complementar nº 105, de 10 de janeiro de 2001; [...] e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13169.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13169.htm). Acesso em: 13 set. 2018.

**BRASIL. Lei n. 10.637/2002, de 30 de dezembro de 2002.** Dispõe sobre a não-cumulatividade na cobrança da contribuição para os Programas de Integração Social (PIS) e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep), [...] e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10637.htm). Acesso em: 12 set. 2018.



BRASIL. **Lei n. 10.833/2003, de 29 de dezembro de 2003.** Altera a Legislação Tributária Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2003. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/civil\\_03/LEIS/2003/L10.833.htm](http://www.planalto.gov.br/civil_03/LEIS/2003/L10.833.htm). Acesso em: 12 set. 2018.

BRASIL. **Lei n. 7.689/1988, de 15 de dezembro de 1988.** Institui contribuição social sobre o lucro das pessoas jurídicas e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L7689.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7689.htm). Acesso em: 12 set. 2018.

CAMARGO, Fernando. **Desafios e oportunidades para a energia solar fotovoltaica no Brasil:** recomendações para políticas públicas. Brasília: WWF Brasil, 2015. Disponível em: [https://d3nehc6yl9qzo4.cloudfront.net/downloads/15\\_6\\_2015\\_wwf\\_energ\\_solar\\_final\\_web\\_3.pdf](https://d3nehc6yl9qzo4.cloudfront.net/downloads/15_6_2015_wwf_energ_solar_final_web_3.pdf). Acesso em: 22 set. 2018.

DANTAS, S. G.; POMPERMAYER, F. M. **Viabilidade econômica de sistemas fotovoltaicos no Brasil e possíveis efeitos no setor elétrico.** Brasília: Ipea, 2018. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2388.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2388.pdf). Acesso em: 26 ago. 2018.

NASCIMENTO, Rodrigo Limp. **Energia solar no Brasil:** situação e perspectivas. Brasília: Câmara dos Deputados, 2017.

RAUPP, F. M.; CORREIA, C. L.; FEY, V. A. Gastos ambientais no ramo de geração e distribuição de energia elétrica. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 14-26, 2009.

RGE SUL. Visão Externa. Disponível em: <http://www.rgesul.com.br/energias-sustentaveis/sites-tematicos/energia-solar/visao-externa/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 21 ago. 2018.

ROSA, A. R. O.; GASPARIN, F. P. Panorama da energia solar fotovoltaica no Brasil. **Revista Brasileira de Energia Solar**, São Paulo, a. 7, v. 3, n. 2, p.140-147, dez. 2016.

SILVA, Rutelly Marques da. **Energia solar no Brasil:** dos incentivos aos desafios. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, fev., 2015. Disponível em: [www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td166](http://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td166). Acesso em: 22 set. 2018.



# CIÊNCIAS ECONÔMICAS



### A INFLUÊNCIA DA CARGA TRIBUTÁRIA SOBRE A DESIGUALDADE SOCIAL NO BRASIL: UM ESTUDO DO IMPOSTO DE RENDA DA PESSOA FÍSICA, NO PERÍODO DE 1996 A 2017

*Francielle Inês Parkert<sup>1</sup>*  
*Oscar Graeff Siqueira<sup>2</sup>*

#### RESUMO

O Brasil possui uma das maiores cargas tributárias dos países em desenvolvimento, aproximadamente 33% do PIB, utilizando os tributos indiretos e regressivos. Contudo, faz-se pouco uso dos impostos diretos, como o IRPF, mais usados nos países desenvolvidos. Assim, o trabalho buscou investigar a influência do IRPF na desigualdade social brasileira, no período de 1996 a 2017. Para tanto, foram utilizados como metodologia os processos descritivos, dedutivos e comparativos, por meio de pesquisas bibliográficas, desenvolvido de forma qualitativa e quantitativa. Usaram-se as variáveis IRPF (alíquotas, tabelas e suas estratificações), o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), os reajustes dos salários apurados pelo DIEESE e o aporte de valores dos lucros e dividendos divulgados pela Receita Federal do Brasil. O resultado demonstrou que as Tabelas do Imposto de Renda da Pessoa Física não foram corrigidas de forma a evitar a desigualdade social, pois os salários reajustados ficaram muito acima da correção da referida Tabela. Em relação aos Lucros e Dividendos também mostrou-se um elevado grau de isenção tributária dos contribuintes com maior renda.

**Palavras-chave:** Desigualdade social. Tabela Imposto de Renda Pessoa Física. Isenção de lucros e dividendos.

#### 1 INTRODUÇÃO

A carga tributária do Brasil é uma das mais altas do mundo quando comparada a outros países em desenvolvimento, cerca de 33% do Produto Interno Bruto (PIB). O Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF), estimado como o tributo mais progressivo, representa uma pequena parcela dessa arrecadação do PIB brasileiro, cerca de 0,45%. Em muitos países o IRPF é considerado como um tributo com alta capacidade

1 Bacharela em Ciências Econômicas pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC

2 Professor do curso de Ciências Econômicas da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



de redistribuição, pois está diretamente relacionado à renda, concentrada de forma desigual em muitas economias capitalistas.

Apesar da baixa arrecadação do Imposto de Renda da Pessoa Física no Brasil, este ainda é onerado de forma desigual. Em parte, isso acontece porque, com a Tabela do IRPF congelada, com os aumentos reais dos salários e também, muitas vezes, com aumentos apenas nominais, alguns contribuintes passam a pagar mais imposto e em alguns casos mudam de faixa, e, conseqüentemente, são obrigados a pagar uma maior carga tributária. Além disso, no Brasil, lucros e dividendos distribuídos às Pessoas Físicas, que representam um volume muito grande de recursos, são isentos de contribuição ao Imposto de Renda. Dessa forma, buscou-se analisar a possível influência da carga tributária sobre a desigualdade social no Brasil, focando a análise no Imposto de Renda da Pessoa Física, de 1996 até 2017.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A estrutura da carga tributária brasileira

A tributação serve como um mecanismo através do qual as pessoas arrecadam dinheiro coletivamente com o intuito de atender às necessidades da sociedade. As circunstâncias políticas, econômicas e sociais fazem com que as características de um sistema tributário variem de um país para outro. Apesar disso, a tributação é o instrumento básico, em uma economia capitalista, para a redistribuição da renda na sociedade, bem como na obtenção de recursos para o cumprimento de suas atividades públicas (RIANI, 2002).

Os tributos podem ser classificados de diversas maneiras, mas existem duas principais, a classificação conforme a base de incidência e de acordo com a forma de incidência do tributo.

A classificação conforme a base de incidência é dividida entre sistema proporcional, sistema progressivo e sistema regressivo. Estes sistemas de tributação distinguem-se conforme o tratamento tributário concedido às várias faixas de renda dos agentes na sociedade (RIANI, 2002). A classificação dos tributos por base de incidência demonstra a influência dos tributos por atividade econômica, levando em consideração o consumo, lucro, mão de obra, riqueza e a intermediação financeira. Em suma, esta forma de classificação “permite avaliar de onde saem os recursos públicos, com impacto na atividade econômica” (KHAIR, 2013).

De acordo com Mochón (2007), “o sistema tributário será proporcional se todos os contribuintes pagarem a mesma proporção de sua renda”, assim, neste sistema, os diferentes níveis de renda são tributados pela mesma alíquota. Um sistema de tributação proporcional não influencia na redistribuição da renda (RIANI, 2002).

O sistema tributário será progressivo quando os contribuintes de alta renda pagarem proporcionalmente mais de sua renda em tributos do que agentes de baixa renda (MOCHÓN, 2007). Esta forma de tributação atua em favor da distribuição de renda às classes mais baixas (RIANI, 2002). É importante destacar que este é o sistema de tributação adotado pelo Brasil.



O sistema tributário será regressivo se os contribuintes com maior renda pagarem uma proporção menor de sua renda do que aqueles com renda mais baixa, mesmo que a contribuição seja maior em dinheiro (MOCHÓN, 2007). Este sistema de tributação estimula a concentração de renda entre níveis mais elevados (RIANI, 2002).

A classificação conforme a maneira de incidência é dividida em tributos diretos e tributos indiretos. A diferença fundamental entre estes está na forma pela qual os agentes são afetados na sociedade (RIANI, 2002).

Os tributos indiretos incidem sobre a venda, o consumo ou a posse de propriedade, ou seja, sobre objetos ou atividades, independentemente das características do agente que executa a transação ou que é proprietário (GIAMBIAGI; ALÉM, 2011). Em geral, cobrados sobre a produção e comercialização e repassados para o consumidor final (SOUZA, 2012).

Os tributos diretos incidem sobre os agentes, devido a isso, estão relacionados à “capacidade de pagamento de cada contribuinte” (GIAMBIAGI; ALÉM, 2011). Normalmente, os tributos diretos são cobrados sobre a renda e a propriedade do agente (SOUZA, 2012). O imposto direto destacado neste artigo é o IRPF – Imposto de Renda de Pessoa Física.

## 2.2 O imposto de renda pessoa física

O imposto de renda, que incide sobre a pessoa física, é capaz de desempenhar importantes papéis em um sistema tributário:

Permite a alocação de recursos sem distorcer o mecanismo de preços de mercado; é importante instrumento de redistribuição de renda, por meio das alíquotas progressivas; cumpre ainda uma função macroeconômica clássica, a de mecanismo anticíclico da economia, isto é, o de agir na suavização dos ciclos de aceleração/desaceleração econômica. (RFB, 2004).

O IRPF tem sido pouco utilizado nos países em desenvolvimento, apesar de suas inúmeras características positivas. Este fato está relacionado à grande concentração de renda nos países em desenvolvimento e à complexa administração e fiscalização do imposto. Devido a isso, a maior parte dos tributos nos países em desenvolvimento se concentram no consumo, com incidência regressiva, o que dificulta ou não compensa a implantação de políticas de desconcentração da renda (RFB, 2004).

O Imposto de Renda das Pessoas Físicas, conforme a RFB (2018a),

incide sobre a renda e os proventos de contribuintes residentes no País ou residentes no exterior que recebam rendimentos de fontes no Brasil. Apresenta alíquotas variáveis conforme a renda dos contribuintes, de forma que os de menor renda não sejam alcançados pela tributação.

Para determinar a base de cálculo do IRPF são permitidas algumas deduções.





Conforme informativo da RFB (2018b), o contribuinte pode optar entre dois tipos de deduções para incluir no imposto de renda: deduções simplificadas e deduções legais. Realizadas as deduções tem-se a renda tributável líquida do declarante ou base de cálculo do imposto, sobre a qual será aplicada a alíquota da tabela correspondente, como forma de apurar o imposto (CASTRO, 2014). Assim, com base no valor do imposto devido calcula-se o saldo de imposto a pagar ou a restituir, por meio da dedução das antecipações realizadas durante o decorrer do ano-calendário.

Feitas essas considerações, será realizada a seguir uma exposição sobre as correções, deduções e isenções da Tabela do Imposto de Renda de Pessoa Física.

### 2.2.1 Correções, deduções e isenções da Tabela do IRPF

Quando a renda nominal aumenta sem as devidas correções nas faixas de renda, alíquotas, isenções ou deduções do cálculo do Imposto de Renda a arrecadação da carga tributária se acentua (PIANCASTELLI; NASCIMENTO, 2004). Impactando, principalmente, nos agentes de baixa renda, que ao terem sua renda nominal ampliada, muitas vezes sem ganho real, acabam prejudicados ao entrar na primeira ou em outra faixa de tributação. Isso intensifica a desigualdade social, porque os agentes de renda alta não sentem a falta dessas correções, visto que sua renda supera a última faixa de tributação, o que significa que aumentar sua renda não os faz entrar na próxima faixa de oneração.

Bem como, devido à progressividade da incidência fiscal da Tabela do IRPF, em situações de inflação ou de crescimento da economia, ou então de ambos, a oneração da pessoa física cresce de forma mais rápida do que o aumento na renda nominal. Esse crescimento desigual entre a tributação e o aumento da renda acarreta em uma oneração desigual da parcela da sociedade que é tributada, e como consequência disso, provoca uma intensificação da desigualdade social. Além disso, as alíquotas utilizadas no IRPF são calculadas sobre as faixas de renda nominais ao invés das faixas reais. Em uma situação inflacionária na qual os salários são ajustados somente conforme a inflação, mantendo alíquotas do IRPF constantes, a carga tributária, conseqüentemente, eleva-se e ocorre uma redução na renda real disponível. Pode-se assim dizer que, em um momento de inflação, devido, principalmente, à progressividade da tabela do Imposto de Renda Pessoa Física, a incidência deste é ampliada (PIANCASTELLI; NASCIMENTO, 2004, p. 241).

Caso as tabelas do Imposto de Renda da Pessoa Física se mantenham constantes nos períodos de inflação ou de crescimento econômico, aumentará a carga tributária média em todos os níveis de renda inicialmente sujeitos à tributação (e alguns níveis de renda inicialmente isentos de tributação pessoal). A taxa de aumento na carga tributária varia, nos diferentes níveis de renda real, à medida que a distribuição da carga tributária entre tais níveis de renda é alterada. A taxa de aumento também varia entre contribuintes com diferentes números de dependentes, sendo provável que tenham maiores aumentos nas taxas médias de aumento da carga tributária aqueles com maior número de dependentes. Portanto, tais variações na renda nominal



certamente gerarão uma redistribuição da carga tributária entre diferentes categorias de contribuintes, sempre que essas categorias forem definidas em termos de dependentes e deduções fixas. (PIANCASTELLI; NASCIMENTO, 2004, p. 242).

Em outras palavras, o SINDIFISCO NACIONAL (2018, p. 7) resume as consequências da questão relacionada a não atualização da Tabela do Imposto de Renda Pessoa Física conforme abaixo:

Há diversos casos de contribuintes cujos rendimentos tributáveis estão muito próximos do limite superior de uma das faixas do IR. Se esses contribuintes obtiverem um reajuste nos seus rendimentos igual à inflação anual no ano seguinte, serão tributados à alíquota da faixa imediatamente superior. Isso ocorre devido à defasagem entre o índice de correção da Tabela do IR e o índice de inflação anual e se aplica não somente aos contribuintes que auferem ganhos reais, mas também àqueles cujos reajustes de rendimento, não sendo reais, são superiores à correção da Tabela do IR. Ao não corrigir integralmente a Tabela do IR, o governo se apropria da diferença entre o índice de correção e o de inflação, reduzindo a renda disponível de todos os contribuintes.

Além da estagnação da Tabela do Imposto de Renda Pessoa Física torna-se relevante analisar a relação da isenção dos lucros e dividendos com a desigual tributação do IRPF.

### 2.2.2 Isenção lucros e dividendos das pessoas físicas no IRPF

No Brasil, atualmente, não há incidência de tributação sobre os lucros e dividendos distribuídos às pessoas físicas, diferente do que ocorria até 1995, quando lucros e dividendos faziam parte da base de cálculo do IRPF. O País utilizava o sistema clássico de tributação durante todo período anterior, este sistema tributava os rendimentos tanto gerados pelas pessoas jurídicas quanto aqueles distribuídos às pessoas físicas (AVILA; CONCEIÇÃO, 2017).

Em 1995, com a suposta finalidade de atrair capitais e estimular investimentos, foram realizadas duas importantes alterações nas leis relacionadas à tributação de lucros e dividendos. Uma delas através da Lei nº 9.249, de 1995, quando a tributação passou a ocorrer exclusivamente na fonte, sobre o lucro da pessoa jurídica,<sup>3</sup> isentando lucros e dividendos distribuídos a sócios e acionistas (SILVA, 2015).

De forma complementar, pode-se dizer que

antes de 1995, o País tributava os dividendos de forma linear e exclusiva na fonte, com uma alíquota de 15%, independentemente do

3 Pessoas jurídicas tributadas pelo lucro real, presumido ou arbitrado, ou integrantes do Simples Nacional, domiciliadas ou não no Brasil (SILVA, 2015).



seu volume. Em 1996, com a aprovação da Lei nº 9.249, os lucros ou dividendos passaram a ser isentos. Na medida em que os dividendos são isentos de impostos, os segmentos mais elevados da sociedade contribuem menos ao erário. (AVILA; CONCEIÇÃO, 2016).

No entanto, a isenção de lucros e dividendos estimula a concentração de renda, beneficiando os agentes com renda mais alta, visto que a renda proveniente do capital é menos tributada do que o salário da classe mais pobre. Essa política gera e estimula a desigualdade social.

### 3 METODOLOGIA

No presente trabalho, as questões relacionadas à desigualdade social e à carga tributária, sobretudo do IRPF, foram analisadas a partir da pesquisa descritiva. De forma complementar, o método de pesquisa bibliográfica, pertinente a este trabalho, foi utilizado como uma forma de encontrar fontes de informações. Como método de análise de dados foi usado o processo dedutivo, para realizar análises gerais da tabela do IRPF e das isenções de lucros e dividendos nas contribuições dos agentes que são onerados pelo IRPF. O método comparativo de análise também foi utilizado com intuito de relacionar a correção inflacionária das alíquotas do IRPF com o aumento dos salários reais e/ou nominais.

O desenvolvimento deste trabalho foi elaborado tanto de forma qualitativa quanto quantitativa. Qualitativo porque esta pesquisa buscou analisar a relevância social dos dados pesquisados. Quantitativo pois foi realizado, também, por meio do uso de ferramentas de análise tais como: tabelas, cálculos de médias e outros pertinentes ao trabalho. Por meio desta forma de análise foi possível explorar dados importantes, como alíquotas do IRPF, reajustes salariais, isenções de Imposto de Renda, e outras.

Além disso, as principais variáveis utilizadas nas análises desta pesquisa foram: o IRPF (alíquotas, tabelas e suas estratificações), o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), os reajustes dos salários apurados pelo DIEESE e o aporte de valores dos lucros e dividendos divulgados pela Receita Federal do Brasil.

Enfim, cabe destacar que foram realizados cálculos próprios para analisar a situação da não atualização da Tabela do IRPF. Dessa forma, abaixo estão descritos os cálculos utilizados para cada uma das variáveis usadas:

- a) Variação da renda nominal média do INPC com ganho real.

$$\left( \left( \left( \frac{\text{INPC acum.}}{100} + 1 \right) \times \left( \frac{\text{Var.renda real média}}{100} + 1 \right) \right) - 1 \right) \times 100 \quad (1)$$

- b) Variações/atualizações da tabela do IRPF de um ano para outro, utilizando como base de cálculo sempre o ano imediatamente anterior.

$$\left( \left( \frac{\text{Base de cálc.ano } n}{\text{Base de cálc.ano } n+1} + 1 \right) - 1 \right) \times 100 \quad (2)$$



c) Atualizações da tabela do IRPF conforme IPCA acumulado.

$$\left( \frac{\left( \frac{\text{IPCA acum.} + 1}{100} \right)}{\left( \frac{\text{Var. aliq. \%} + 1}{100} \right)} - 1 \right) \times 100 \quad (3)$$

d) Diferenças dos Índices de inflação IPCA relacionados às variações da tabela do IRPF de ano para outro.

$$\left( \frac{\text{Base de calc. ano } n}{\text{Base de calc. ano } n+1} + 1 \right) - 1 \times 100 \quad (4)$$

e) Atualização da tabela do IRPF conforme ganhos nominais e reais do INPC acumulado, desconsiderando as deduções do imposto.

$$\text{Base de calc.} \times \left( \frac{\text{Var. renda nom. média c/ ganhos reais INPC ano } n \text{ versus aliq. \%}}{100} + 1 \right) \times \left( \frac{\text{Var. renda nom. média c/ ganhos reais (INPC) ano } n+1 \text{ versus aliq. \%}}{100} + 1 \right) \times \dots - 1 + \text{Base de calc.} \quad (5)$$

f) Diferenças da renda nominal média com ganhos nominais e reais (INPC) em relação às variações da tabela do IRPF de ano para outro.

$$\left( \frac{\left( \frac{\text{Var. renda nom. média com ganhos reais INPC} + 1}{100} \right)}{\frac{\text{Var. aliq. \%} + 1}{100}} - 1 \right) \times 100 \quad (6)$$

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta dois métodos de análise que caracterizam o tratamento desigual da renda em função da carga tributária e a influência dessa sobre a desigualdade social brasileira. O primeiro método foi realizado através da análise da estagnação na correção da Tabela do Imposto de Renda Pessoa Física, ou seja, da não atualização da Tabela de acordo com o aumento da renda corrigida pela inflação (IPCA). Isso porque, no momento em que a renda cresce nominalmente e a Tabela fica estagnada, muitos contribuintes passam a pagar o imposto ou têm sua faixa de tributação alterada, prejudicando, principalmente, agentes de média e baixa renda. Para tal, utilizou-se como instrumento de análise os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – índices de inflação (IPCA e INPC) –, da Receita Federal do Brasil – bases de cálculos e alíquotas do Imposto de Renda Pessoa Física – e os reajustes dos salários apurados pelo DIEESE.

Em um segundo momento, o método de análise foi baseado na questão da isenção de lucros e dividendos da pessoa física com intuito de averiguar a influência desse sobre a desigualdade social brasileira, visto que o Estado, ao não tributar lucros e dividendos, renuncia a uma receita substancial e favorece a concentração de renda. Para esta última análise utilizou-se informações da Receita Federal – “Grandes Números das Declarações do Imposto de Renda das Pessoas Físicas” (DIRPF).



#### 4.1 A demonstração e a análise da base de cálculo da Tabela do IRPF

O ano de 1996 representa uma referência aos estudos do desenvolvimento da Tabela do Imposto de Renda Pessoa Física devido a duas razões principais: “a partir de 1º de janeiro de 1996, os valores da Tabela, antes expressos em Unidades Fiscais de Referência foram convertidos em reais”; e “a partir dessa data houve a supressão de uma faixa, cuja alíquota era de 35%” (SINDIFISCO NACIONAL, 2018, p. 3).

Dessa forma, se partirá à análise através da identificação da inflação ocorrida no período de 1996 a 2017, por meio do IPCA e do INPC. O IPCA porque é o índice oficial da inflação no Brasil e poderia (ou deveria) servir de parâmetro para a correção das bases de cálculo das alíquotas da Tabela do IRPF. Já o INPC, é o índice de inflação calculado para aqueles que ganham até 5 salários mínimos e é utilizado pelo DIEESE como índice que baseia as negociações salariais das diversas categorias de trabalhadores cujos sindicatos são filiados a este departamento. Além disso, o DIEESE é o instituto que forneceu os dados sobre os reajustes salariais com ganhos ou perdas nominais e/ou reais, utilizados neste trabalho.

Na Tabela 1 estão descritos os índices inflacionários no período analisado, de 1996 a 2017. Em relação ao IPCA e ao INPC é possível verificar que somente em três momentos ocorre divergência entre crescimento e redução dos índices. Em 2011, o IPCA aumentou em relação ao ano anterior enquanto o INPC reduziu, já em 2012 ocorreu o contrário, enquanto o IPCA reduziu, em relação ao ano imediatamente anterior, o INPC aumentou, e em 2013 ocorreu o mesmo que em 2011. Nos demais anos os índices mantiveram a tendência seja de crescimento ou recuo.

**Tabela 1 - Índices de inflação e reajustes salariais efetivos reais e nominais - 1996 a 2017**

(continua)

Ano	Acum. IPCA	Acum. INPC	Var. renda real média (INPC)	Var. renda nominal média do INPC com ganho real
1996	9,56	9,12	0,3	9,45
1997	5,22	4,34	0,36	4,72
1998	1,65	2,49	0,24	2,74
1999	8,94	8,43	-0,45	7,94
2000	5,97	5,27	0,3	5,59
2001	7,67	9,44	-0,01	9,43
2002	12,53	14,74	-0,72	13,91
2003	9,30	10,38	-2,08	8,08
2004	7,60	6,13	0,61	6,78
2005	5,69	5,05	0,78	5,87
2006	3,14	2,81	1,52	4,37
2007	4,46	5,16	1,22	6,44
2008	5,90	6,48	0,86	7,40
2009	4,31	4,11	0,9	5,05
2010	5,91	6,47	1,66	8,24
2011	6,50	6,08	1,33	7,49
2012	5,84	6,20	1,9	8,22
2013	5,91	5,56	1,21	6,84
2014	6,41	6,23	1,35	7,66
2015	10,67	11,28	0,2	11,50



**Tabela 1 - Índices de inflação e reajustes salariais efetivos reais e nominais - 1996 a 2017**

(conclusão)

Ano	Acum. IPCA	Acum. INPC	Var. renda real média (INPC)	Var. renda nominal média do INPC com ganho real
2016	6,29	6,58	-0,52	6,03
2017	2,95	2,07	0,35	2,43

Fonte: PARKERT (2018), conforme DIEESE (2018) e IBGE (1996-2017).

Além disso, a partir da Tabela 1 identificou-se que, no período estudado, a renda real oscila entre os extremos de recuo de 2,08 em 2003 e o crescimento de 1,9 em 2012. Os momentos de queda da renda real correspondem a uma inflação superior à renda nominal, da mesma forma que o crescimento da renda real ocorre quando a renda nominal for superior à inflação, e quando a renda real for igual a zero (situação que não ocorreu no período) indica que a inflação e renda nominal foram iguais.

Em relação ao IPCA e à variação da renda nominal média com ganhos reais do INPC é possível verificar que na maioria dos anos analisados o INPC foi maior do que o IPCA. Precisamente, isso ocorreu em 1998, 2001, 2002 e de 2005 a 2015, ou seja, este fato se repetiu 14 vezes durante o período. Em 2012, ocorreu o maior ganho real aos assalariados que têm sua renda atualizada pelo INPC, o que significa que neste ano o INPC foi maior do que o IPCA em 40%. Já nos anos de 1996, 1997, 1999, 2000, 2003, 2016 e 2017 a inflação medida pelo IPCA foi maior do que a medida pelo INPC, ou seja, nestes anos os agentes tiveram perdas reais de ganhos com a inflação. Com destaque o ano de 2003 onde o INPC foi 13% menor do que o IPCA.

Considerando que toda a renda é corrigida anualmente pela inflação (INPC), com ou sem ganho real, a base de cálculo da Tabela do IRPF também deve ser atualizada conforme o índice de inflação (IPCA) para que os possíveis prejuízos dos contribuintes sejam amenizados ou zerados. Na Tabela 2 foi realizada a análise comparando a inflação acumulada ao final do período analisado e a atualização das alíquotas para o período, considerando todas as alíquotas atualmente utilizadas no cálculo do IRPF – 7,5%, 15%, 22,5% e 27,5%. Cabe destacar que as alíquotas de 7,5% e 22,5% foram introduzidas na tabela do IRPF somente no ano de 2009.





**Tabela 2 – Correções da Tabela mensal do IRPF de 2017 com resíduos acumulados do IPCA e INPC no período de 1996 a 2016**

Alíquota	Base de cálculo atual	Resíduo tabela IPCA	Base de cálculo atualizada com IPCA acumulado	Resíduo da variação da renda nominal média com ganhos reais	Base de cálculo atualizada com a variação da renda nominal média com ganhos reais
7,5%	R\$ 1.903,99	86,74	R\$ 3.555,57	112,36	R\$ 4.043,27
15%	R\$ 2.826,66	88,51	R\$ 5.328,67	114,37	R\$ 6.059,57
22,5%	R\$ 3.751,06	89,58	R\$ 7.111,12	115,58	R\$ 8.086,51
27,5%	R\$ 4.664,68	90,48	R\$ 8.885,46	116,61	R\$ 10.104,22

Fonte: PARKERT (2018), conforme IBGE (1996-2017), RFB (2018a) e RFB (1996-2017 *apud* PORTAL CONTÁBEIS).

Conforme Parkert (2018, p. 50-51),

em 2002 houve atualização de 17,5% em todas as faixas da tabela do Imposto de Renda Pessoa Física pelo IPCA. Nos anos seguintes, 2003 e 2004 não ocorreram reajustes, somente em 2005 de 10% e em 2006 de 8%. No período de 2007 a 2014 houveram reajustes efetivos de 4,5% ao ano (2011 e 2012, na alíquota de 22,5% ocorreram reajustes de 4,8% e 4,2%, respectivamente). Em 2015 foi realizada a última atualização da tabela do IRPF, com uma ampliação de 6,5%, 5,5%, 5% e 4,5% na base de cálculo das alíquotas de 7,5%, 15%, 22,5% e 27,5%, respectivamente (todos esses reajustes estão expostos na coluna 2 das Tabelas 6, 7, 8 e 9). No entanto, todas as correções realizadas nas bases de cálculo das alíquotas foram insuficientes para repor as perdas inflacionárias ocorridas durante esses anos. Devido às correções em percentuais diferentes do ano de 2015, a análise de todas as alíquotas e seus resíduos foi realizada separadamente para cada alíquota.

Para melhor entendimento da Tabela 2, pode-se sintetizar as principais colunas da seguinte forma:

- Coluna 4 – Variações/atualizações da tabela do IRPF de um ano para outro, utilizando como base de cálculo sempre o ano imediatamente anterior.
- Coluna 5 – Diferenças dos Índices de inflação IPCA relacionados às variações da tabela do IRPF de ano para outro (dispostos na coluna 2).
- Coluna 6 – Diferenças da renda nominal média com ganhos nominais e reais (INPC) em relação às variações da tabela do IRPF de ano para outro.

\*\* Destaca-se que nas alíquotas de 7,5% e 22,5% os acumulados contabilizados até o ano de 2009 foram baseados na alíquota de 15%, no caso da alíquota de 7,5%, e 27,5%, na alíquota de 22,5%.



Em relação à alíquota de 7,5%, exposta na Tabela 2, a defasagem acumulada na correção da tabela do IRPF no período foi de 86,74%. Dessa maneira, pode-se dizer que muitos assalariados que tiveram reajustes de renda conforme a inflação (INPC) entre 1996 e 2017 passaram a ser onerados pela alíquota de 7,5%, enquanto nos anos anteriores não eram contribuintes. Caso a atualização da base de cálculo da alíquota de 7,5% fosse realizada anualmente (de 1996 a 2017), conforme o índice de inflação, somente seriam tributados agentes com renda superior a R\$ 3.555,57, ou seja, ocorreria uma ampliação da faixa de isenção mensal. Contudo, hoje os assalariados que possuem rendimentos tributáveis iguais ou superiores a R\$ 1.903,99 já são tributados através do IRPF.

Já considerando a alíquota de 15%, evidenciada na Tabela 2, a defasagem na correção da tabela do IRPF, no período de 1996 a 2017, acumulou 88,51%. Assim, se a correção da base de cálculo fosse realizada ano a ano, conforme a inflação (IPCA), hoje somente seriam tributados pela alíquota de 15% os rendimentos superiores a R\$ 5.328,67. No entanto, assalariados que recebem entre R\$ 2.826,66 e R\$ 3.751,05 atualmente são tributados por esta alíquota.

Na alíquota de 22,5%, a defasagem na correção da tabela do IRPF, considerando os dados desde 1996, está em 89,58%. Em caso de correção, de acordo com esse acumulado, somente os rendimentos superiores a R\$ 7.111,12 seriam tributados pela alíquota de 22,5%. Porém, hoje os contribuintes que possuem rendimentos tributáveis a partir de R\$ 3.751,06 até R\$ 4.664,68 são tributados pela alíquota de 22,5% do IRPF.

Com relação à alíquota de 27,5%, a defasagem na correção da tabela do IRPF no período, de 1996 a 2017, foi de 90,48%. Caso a atualização da base de cálculo da alíquota de 27,5% fosse realizada anualmente, de acordo com o índice de inflação de cada período, somente contribuintes com renda tributável superior a R\$ 8.885,46 seriam onerados com a alíquota de 27,5%. No entanto, hoje, agentes que recebem a partir de R\$ 4.664,69 estão sujeitos à tributação a esta alíquota de tributação. Acima deste valor, todos os rendimentos são tributados pela mesma alíquota de 27,5%.

Considerando a variação da renda nominal média com ganho real do INPC (quando o INPC é maior do que o IPCA), sem considerar as deduções do IRPF no período analisado (1996-2017), é perceptível que os agentes possuem sua renda ampliada acima dos níveis da correção da tabela pelo IPCA. Dessa forma, os agentes que recebem ganhos nominais somados a ganhos reais muitas vezes, ao longo dos anos, foram prejudicados pela estagnação da correção da tabela do IRPF, pois além dos reajustes inflacionários teriam reajuste reais que fazem que sua base de tributação seja ampliada e passem a ser tributados pela alíquota seguinte.

Assim, considerando os dados desde 1996, os salários com reajustes nominais e reais se ampliaram em 112,36% no período estudado tendo em vista a alíquota de 7,5%, conforme a coluna 6 da Tabela 2. No ano de 2017, os contribuintes que recebiam R\$ 4.043,27 – valor corrigido pelo INPC mais ganhos reais – eram tributados pela alíquota de 22,5% quando, caso a correção anual pelo IPCA fosse realizada, seriam tributados ainda pela alíquota de 7,5%, mesmo com o reajuste real de seus salários.

Em relação à alíquota de 15%, os salários se ampliaram em 114,37% até 2017. Assim, em 2017 os indivíduos que recebiam R\$ 6.059,57 – valor corrigido pelo INPC acrescido de ganhos reais – eram tributados pela alíquota de 27,5%, porém, caso a atualização da tabela do IRPF fosse realizada anualmente seriam tributados pela alíquota de 15%, apesar dos reajustes reais de seus salários.



Já analisando a alíquota de 22,5%, os salários se ampliaram em 115,58%, até 2017, considerando os reajustes nominais efetivos com ganhos reais pelo INPC. Assim, em 2017 os agentes que recebiam R\$ 8.086,51 – valor corrigido pelo INPC mais ganhos reais – eram tributados pela alíquota de 27,5%, no entanto, se a atualização da tabela do IRPF fosse realizada anualmente, mesmo com o reajuste real de seus salários, seriam tributados ainda pela alíquota de 22,5%.

Considerando os reajustes nominais efetivos com ganhos reais pelo INPC, na alíquota do ano de 1996 até 2017, é possível verificar que os salários aumentaram em 116,61%. Em 2017 os agentes que recebiam R\$ 10.104,22 – valor corrigido pelo INPC mais ganhos reais – eram tributados pela alíquota de 27,5% e atualmente permanecem na mesma faixa de tributação, visto que a alíquota máxima de tributação existente é de 27,5%.

Observa-se uma diferença de R\$ 487,77 (R\$ 4.043,27 - R\$ 3.555,57), entre as faixas de tributação da alíquota de 7,5%, de R\$ 730,90 (R\$ 6.059,57 - R\$ 5.328,67) na alíquota de 15%, de R\$ 975,39 (R\$ 8.086,51 - R\$ 7.111,12) na de 22,5 e de R\$ 1.218,76 (R\$ 10.104,22 - R\$ 8.885,46) na alíquota de 27,5%, isso com as devidas correções anuais pela inflação (IPCA) e as atualizações dos salários pelo INPC, desconsiderando as deduções por faixa de impostos. Ou seja, caso as atualizações anuais fossem realizadas os contribuintes teriam um ganho real de seus salários no valor de R\$ 487,77, de R\$ 730,90, R\$ 975,39 e R\$ 1.218,76 (INPC maior do que IPCA), nas alíquotas de 7,5%, 15%, 22,5% e 27,5% respectivamente.

Por meio desses dados é nítido que, devido às defasagens provenientes da não correção da tabela do Imposto de Renda Pessoa Física ou uma correção parcial em relação à inflação, os contribuintes são onerados a cada ano com uma proporção maior de sua renda e os mais prejudicados são os agentes de baixa renda. Ao contrário da grande progressividade do IRPF na maioria dos países, no Brasil este imposto é pouco progressivo, pois as pessoas com maior renda pagam proporcionalmente menos imposto do que contribuintes de baixa renda, conduzindo à desigualdade de renda e, conseqüentemente, à desigualdade social. Muitos agentes são prejudicados pela falta das atualizações anuais dessa tabela, principalmente aqueles que possuem renda baixa. Contribuintes que têm uma renda tributável mensal de R\$ 50.000,00, por exemplo, são tributados pela mesma alíquota, de 27,5%, daqueles que possuem renda de 4.664,68.

## 4.2 A análise da isenção de lucros e dividendos da Pessoa Física

A análise da influência da isenção de lucros e dividendos de pessoas físicas sobre a desigualdade social no Brasil baseia-se na interpretação dos dados da Receita Federal obtidos através da DIRPF.<sup>4</sup> No entanto, os dados para tal discussão estão disponíveis somente a partir de 2007, pois a Receita Federal passou a divulgar informações mais detalhadas dos rendimentos dos declarantes a partir de desse ano.

Inicia-se a análise por meio da Tabela 3 que permite vislumbrar a proporção de lucros e dividendos sobre o Total de Rendimento e Rendimentos Isentos e Não Tributáveis, no período de 2007 a 2011. O que se destaca no período é a ampliação

4 Grandes Números das Declarações do Imposto de Renda das Pessoas Físicas.



exorbitante dos rendimentos isentos e não tributáveis, de R\$ 210,99 bilhões em 2007 para R\$ 844,05 bilhões em 2016, um aumento de 264,23%.

No período descrito na Tabela 3 houve uma ampliação de 162,45% nos lucros e dividendos, de R\$ 102,65 bilhões para R\$ 269,41 bilhões. A representatividade frente ao total de rendimentos isentos e não tributáveis manteve-se na média de 28,55%.

**Tabela 3 - Proporção de Lucros e Dividendos sobre o Total de Rendimento e Rendimentos Isentos e Não Tributáveis – 2007 a 2016 (em bilhões de reais)**

Ano	Total Rendimentos	Total de Rendimentos Isentos e não tributáveis	Proporção de Rendimentos Isentos e Não Tributáveis sobre o total de rendimentos	Lucros e dividendos	Proporção de lucros e dividendos sobre o total de rendimentos
2007	985,29	210,99	21,414	102,65	10,4183
2008	1263,7	363,16	28,738	129,84	10,2746
2009	1342,9	377,48	28,109	133,28	9,92479
2010	1524	444,36	29,157	162,71	10,6765
2011	1773,7	520,76	29,36	192,56	10,8564
2012	1944,6	566,37	29,125	208,52	10,723
2013	2132,7	632,17	29,642	231,3	10,8454
2014	2400,1	736,36	30,68	256,16	10,6729
2015	2584,9	809,21	31,305	258,62	10,005
2016	2745,5	768,49	27,991	269,41	9,81278

Fonte: PARKERT (2018), conforme RFB (1998-2016).

A grande ampliação dos rendimentos procedentes de lucros e dividendos também é destacada na Tabela 3. Verifica-se também que o total de lucros e dividendos distribuídos mais que dobrou de 2007 a 2016, de R\$ 102,65 bilhões de reais em 2007 para 269,41 bilhões em 2016, uma ampliação de 162,45%.

Os lucros e dividendos representam em média 10,4% do total de rendimentos ao longo do período analisado, volume muito grande de recursos que deixam de ser tributados. E em relação à proporção de rendimentos isentos e não tributáveis os lucros e dividendos representam em média 36,8% do total nos últimos anos.

**Tabela 4 - Porcentagem de rendimentos tributáveis, com tributação exclusiva na fonte e isentos e não tributáveis, conforme a faixa de rendimento – 2016 (em milhões de reais)**

Faixa de Salário Mín. Mensal	Rendim. Tribut.	Rendim. Tribut. (%)	Rendim. Tribut. Exclus.	Rendim. Tribut. Exclus. (%)	Rendim. Isentos	Rendim. Isentos (%)
Até ½	308,5	60,6	58,6	11,5	142,2	27,9
De 1/2 a 1	5068,7	90,1	120,9	2,2	433,1	7,7
De 1 a 2	17910,4	81,6	789,5	3,6	3252,9	14,8

(continua)

**Tabela 4 - Porcentagem de rendimentos tributáveis, com tributação exclusiva na fonte e isentos e não tributáveis, conforme a faixa de rendimento – 2016 (em milhões de reais)**

(conclusão)

Faixa de Salário Mín. Mensal	Rendim. Tribut.	Rendim. Tribut. (%)	Rendim. Tribut. Exclus.	Rendim. Tribut. Exclus. (%)	Rendim. Isentos	Rendim. Isentos (%)
De 2 a 3	96860,3	89,0	3587,7	3,3	8352,0	7,7
De 3 a 5	257552,7	82,0	20080,6	6,4	36316,6	11,6
De 5 a 7	206201,0	78,5	18507,2	7,0	37993,5	14,5
De 7 a 10	212317,1	75,5	21016,7	7,5	47965,9	17,1
De 10 a 15	223343,0	71,3	24636,2	7,9	65210,0	20,8
De 15 a 20	136707,9	67,0	17457,9	8,6	49815,6	24,4
De 20 a 30	165628,8	62,2	24915,1	9,4	75726,0	28,4
De 30 a 40	91659,4	56,1	16648,9	10,2	54970,8	33,7
De 40 a 60	86116,2	47,8	20764,2	11,5	73347,3	40,7
De 60 a 80	34733,0	37,5	12006,5	12,9	45991,4	49,6
De 80 a 160	39635,4	27,1	20753,4	14,2	86009,2	58,8
De 160 a 240	11650,1	19,3	9268,3	15,4	39322,2	65,3
De 240 a 320	6228,8	16,9	5972,4	16,3	24547,2	66,8
Mais de 320	28174,6	9,8	64739,7	22,5	194652,8	67,7
<b>Total</b>	<b>1620096,0</b>	<b>59,0</b>	<b>281323,6</b>	<b>10,2</b>	<b>844048,8</b>	<b>30,7</b>

Fonte: PARKERT (2018), conforme RFB (1998-2016).

Observando as faixas de salário mínimo mensal no ano de 2016, disponíveis na Tabela 4, por meio da análise de dados relacionados à proporção de rendimentos arrecadados sobre os rendimentos tributáveis, os rendimentos com tributação exclusiva na fonte e os rendimentos isentos e não tributáveis, é possível identificar que a proporção da renda tributável é reduzida à medida que os rendimentos são ampliados, já a proporção de renda isenta é ampliada à medida que a renda aumenta.

Quando comparadas as faixas de renda de 2 até 3 salários mínimos identifica-se que menos de 8% dos rendimentos são isentos ou não tributáveis, já a faixa que engloba rendimentos superiores a 320 salários mínimos possui uma isenção de quase 68% de seus rendimentos. Em relação aos rendimentos tributáveis, tomando como exemplo as mesmas faixas de tributação abordadas acima, assalariados que recebem de 1 a 3 salários mínimos possuem, em média, 86% de sua renda direcionada aos tributos, ao contrário daqueles que têm uma renda superior a 320 salários mínimos, somente 9,8% de sua renda é tributada.

Em suma, quanto maior a renda menor é a proporção de rendimentos tributáveis e maior a proporção de rendimentos isentos. Sendo assim, agentes que recebem mais pagam uma porcentagem menor em tributos e possuem uma porcentagem maior de rendimentos isentos. Ao contrário do que ocorre com agentes de baixa renda, que possuem uma maior parte de seus rendimentos tributados e uma pequena parte de sua renda isenta. Portanto, observa-se mais uma vez a desigual tributação gerada pelo grande número de rendimentos isentos e não tributáveis, principalmente, os





lucros e dividendos que totalizaram mais de 35% do total de rendimentos isentos e não tributáveis, com base no ano de 2016.

## 5 CONCLUSÃO

Enfim, as análises realizadas permitiram comprovar o tratamento desigual da renda, por meio da carga tributária, influenciando diretamente na desigualdade social brasileira. As defasagens da Tabela do IRPF, geradas pelas não correções anuais das bases de cálculo conforme a inflação (IPCA), impõem onerações maiores aos contribuintes. Essa arbitrariedade se destacou ainda mais quando foram consideradas as atualizações inflacionárias (INPC) ocorridas na renda dos contribuintes. Ampliando assim, ainda mais a sua base de tributação, muitas vezes sem aumentos reais de salários. Essa questão atinge tanto àquelas pessoas que passaram a contribuir devido aos ajustes nominais de sua renda, sem aumento real, bem como àqueles que estavam no limite de uma faixa de tributação e passaram a ser tributados por uma alíquota maior devido à estagnação da Tabela do IRPF. Além disso, é notável que as defasagens nas atualizações da referida tabela prejudicam mais àqueles agentes que possuem renda tributável menor do que àqueles com rendimento tributável alto, considerando que a alíquota máxima de tributação é de 27,5%, atingindo todos os assalariados com rendimentos acima de R\$ 4.664,68. Quando deveriam ser tributados por esta alíquota somente àqueles com renda superior a R\$ 8.885,46, uma diferença de R\$ 4.220,78, sem considerar as deduções por faixa de imposto.

A desigualdade na tributação é ainda mais acentuada quando se considera as correções salariais. A média de ampliação da renda nominal com ganhos reais (INPC) foi de 114,73% no período analisado (1996 – 2017), reajustes superiores à inflação (IPCA) na qual a Tabela do IRPF deveria ser corrigida, de 88,83% em média. O que significa que os contribuintes tiveram reajustes reais em seus salários, e seria positivo caso a Tabela do IRPF realmente fosse corrigida pela inflação todos os anos. No entanto, como isso não ocorre, os contribuintes são prejudicados, pois os reajustes inflacionários somados aos reajustes reais fizeram com que sua base de tributação fosse ampliada ainda mais e passassem a ser tributados ou pela alíquota inicial ou então pela alíquota seguinte da Tabela do IRPF. Em síntese, o que ocorre é uma injustiça fiscal, que estimula a regressividade do sistema tributário brasileiro e, conseqüentemente, induz à desigualdade social.

Ademais, enquanto o Brasil tributa de forma intensa agentes de baixa renda com pouca efetividade sobre as altas rendas, através da IRPF, o País deixa de arrecadar ao não tributar lucros e dividendos. O primeiro ponto dessa análise a ser destacado consiste no volume de tributos que deixam de ser arrecadados devido à isenção dos lucros e dividendos distribuídos aos acionistas das empresas. Existe, no volume de rendimentos hoje isentos, um grande potencial de arrecadações de recursos para o financiamento das atividades do setor público que precisa ser melhor analisado. Caso esses recursos fossem recolhidos, o sistema tributário se tornaria mais equitativo, pois permitiria a redução de tributos indiretos, que afetam diretamente uma grande proporção da renda de agentes que possuem baixos rendimentos.

Além disso, outra questão de grande importância na análise da desigualdade social consiste na grande proporção de renda tributada de agentes de baixa renda





em relação à sua pequena proporção de renda isenta e a grande proporção de renda isenta de contribuintes de alta renda. É inegável a desigualdade gerada pela não tributação dos rendimentos isentos, pois os agentes de alta renda têm mais da metade de seus rendimentos isentos. Isso permite identificar o estímulo à grande concentração de renda.

## REFERÊNCIAS

ÁVILA, R. I.; CONCEIÇÃO, J. B. S. O imposto de renda no Brasil no tempo: da progressividade ao liberalismo. **Brasil Debate**, [s.l.], 08 fev. 2017. Disponível em: <http://brasildebate.com.br/o-imposto-de-renda-do-brasil-no-tempo-da-progressividade-a-egide-liberalizante/>. Acesso em: 30 mar. 2018.

ÁVILA, R. I.; CONCEIÇÃO, J. B. S. Estratificação de dados do IR revela desigualdade ainda maior no país. **Brasil Debate**, [s.l.], 24 ago. 2016. Disponível em: <http://brasildebate.com.br/estratificacao-de-dados-do-ir-revela-desigualdade-ainda-maior-no-pais/>. Acesso em: 30 mar. 2018.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONOMICOS. **Balanco das negociações dos reajustes salariais de 2017**. São Paulo, nº 86, 2018. Disponível em: [https://www.dieese.org.br/balancodosreajustes/2018/estPes86BalancoReajuste2017.html#at\\_pco=smlwn-1.0&at\\_si=5b8d73948eb2198c&at\\_ab=per-2&at\\_pos=0&at\\_tot=1](https://www.dieese.org.br/balancodosreajustes/2018/estPes86BalancoReajuste2017.html#at_pco=smlwn-1.0&at_si=5b8d73948eb2198c&at_ab=per-2&at_pos=0&at_tot=1). Acesso em: 30 ago. 2018.

CASTRO, Fábio Ávila de. **Imposto de Renda da Pessoa Física: comparações internacionais, medidas de progressividade e redistribuição**. 2014. 115 f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Economia - Mestrado)– Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: [http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/16511/1/2014\\_F%C3%A1bioAvilaDeCastro.pdf](http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/16511/1/2014_F%C3%A1bioAvilaDeCastro.pdf). Acesso em: 29 mar. 2018.

GIAMBIAGI, Fábio; ALÉM, Ana Cláudio Duarte de. **Finanças públicas: teoria e prática no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 498 p.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Séries históricas**. Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor – IPCA e INPC. 1996-2017. Disponível em: [https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc\\_ipca/defaultseriesHist.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultseriesHist.shtm). Acesso em: 30 ago. 2018.

KHAIR, Amir. **A questão fiscal e o papel do Estado**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013. 160 p. Disponível em: <https://fpabramo.org.br/publicacoes/wp-content/uploads/sites/5/2017/05/3Amir.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2018.

MOCHÓN, Francisco. **Princípios de economia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 328 p. Disponível em: [https://unisc.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/2871/pages/\\_1](https://unisc.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/2871/pages/_1). Acesso em: 19 maio 2018.

PARKERT, Francielle Inês. **A influência da carga tributária sobre a desigualdade social no Brasil: um estudo do imposto de renda da pessoa física, no período de 1996 a 2017**. 2018. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Ciências Econômicas)– Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2018.



RFB - RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Ministério da Fazenda. **Imposto de Renda Pessoa Física**. Brasília: RFB, 2018a. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/acesso-rapido/tributos/irpf-imposto-de-renda-pessoa-fisica>. Acesso em: 15 maio 2018.

RFB - RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Ministério da Fazenda. **Imposto de Renda 2018 - Deduções**. Receita Federal do Brasil. (3min35s). 2018b. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=cM0MLIOspZI>. Acesso em: 07 abr. 2018.

RFB - RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Ministério da Fazenda. **O Imposto de Renda das Pessoas Físicas no Brasil**. (Estudos Tributários 14). Brasília: RFB, 2004. 14 p. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/estudos-diversos/irpf-no-brasil>. Acesso em: 30 abr. 2018.

RFB - RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Ministério da Fazenda. **Grandes números das declarações do Imposto de Renda das Pessoa Física**. Brasília: RFB, 1998-2016. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/11-08-2014-grandes-numeros-dirpf/grandes-numeros-dirpf-capa>. Acesso em: 30 ago. 2018.

PORTAL CONTÁBEIS. **Imposto de Renda 1996 a 2018**. 1996-2017. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/tabelas/imposto-renda/>. Acesso em: 25 set. 2018.

PIANCASTELLI, Marcelo; NASCIMENTO, Edson Ronaldo. Imposto de Renda da Pessoa Física. In: BIDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo (org.). **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. cap. 13, p. 231-251.

RIANI, Flávio. **Economia do setor público**: uma abordagem introdutória. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 296 p.

SILVA, Jules Michelet Pereira Queiroz (org.). **Tributação de lucros e dividendos no Brasil**: uma perspectiva comparada. Brasília: Consultoria Legislativa, 2015. 45 p. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/26840>. Acesso em: 05 jun. 2018.

SINDIFISCO NACIONAL – SINDICATO NACIONAL DOS AUDITORES FISCAIS DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **A defasagem na correção da tabela do Imposto de Renda Pessoa Física**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: [https://www.sindifisconacional.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24246:a-defasagem-na-correcao-da-tabela-do-imposto-de-renda-pessoa-fisica-sp-481042883&catid=181&Itemid=384](https://www.sindifisconacional.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=24246:a-defasagem-na-correcao-da-tabela-do-imposto-de-renda-pessoa-fisica-sp-481042883&catid=181&Itemid=384). Acesso em: 30 ago. 2018.

SOUZA, Jobson Monteiro de (org.). **Economia brasileira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 149 p. Disponível em: <https://unisc.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574106/pages/-2>. Acesso em: 06 maio 2018.



### A NECESSÁRIA TRANSIÇÃO DA RACIONALIDADE ECONÔMICA PARA UMA RACIONALIDADE AMBIENTAL É POSSÍVEL COM A ATUAL FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE ECONOMIA?

*Ticiane Almeida Bitencourt<sup>1</sup>*  
*Silvio Cezar Arend<sup>2</sup>*

#### RESUMO

A atual crise ambiental global enfrentada pela sociedade tem trazido diferentes questionamentos sobre o real papel da economia perante essa crise. Durante a evolução do pensamento econômico pouco ou nada se abordava sobre a importância do equilíbrio ambiental. A visão neoclássica da economia ocasionou grandes alterações nos padrões econômicos, sociais e ambientais mundiais e alguns desses padrões permaneceram e foram racionalizados, fundamentando o sistema econômico predominante. Assim, o sistema produtivo extrativista permanece sendo apresentado, de forma intrínseca, durante a formação dos economistas, sendo motivado pela racionalidade econômica. Mas, para que se modifique um padrão econômico é necessário que se modifique a racionalidade de quem está à frente do sistema. Analisando essas questões, percebeu-se que os economistas tendem a ter um papel de extrema importância na modificação de padrões já estabelecidos. Por isso, o objetivo principal deste artigo foi o de identificar se há e qual é a principal visão ambiental apresentada nos Cursos de Graduação em Ciências Econômicas das Instituições de Ensino Superior (IES) no estado do Rio Grande do Sul, para, assim, analisar se a transição da racionalidade econômica para uma racionalidade ambiental é possível. Verificou-se ao final da pesquisa que a atual formação dos economistas ainda não contempla essa orientação, permanecendo nos moldes de uma racionalidade econômica neoclássica.

**Palavras-chave:** Racionalidade Econômica. Racionalidade Ambiental. Economia Ecológica. Formação do Economista.

1 Bacharela em Ciências Econômicas pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

2 Doutor em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, professor do Curso de Ciências Econômicas da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



## 1 INTRODUÇÃO

A atual crise ambiental global enfrentada pela sociedade tem trazido diferentes questionamentos sobre o real papel da economia perante essa crise. A extração de recursos naturais de maneira cada vez mais veloz, a intensidade e frequência dos desastres ditos “naturais”, em contrapartida, os avanços tecnológicos, a busca por aumentos constantes do PIB (Produto Interno Bruto), o consumismo, as desigualdades sociais e econômicas crescentes, a fome e a miséria de grande parcela da população, são realidades cada vez mais visíveis e que mostram a necessidade de uma nova racionalidade, com o objetivo de definir novas estruturas sociais, econômicas e ambientais através da busca pela redução dos desequilíbrios gerados entre a atividade econômica e o meio ambiente.

A visão neoclássica da economia ensinada até hoje nos cursos de graduação em ciências econômicas apresenta a economia como sendo um sistema fechado e isolado, que tem a extração dos recursos naturais como uma das principais fontes de capital. Mas ao analisar os atuais problemas sociais e ambientais citados anteriormente e relacioná-los com a visão neoclássica da economia, percebe-se o quanto a racionalidade econômica influencia, mesmo que de maneira inconsciente, nas escolhas dos “agentes”.

Assim, outra visão da economia deve ser analisada e disseminada. A Economia Ecológica pode ser considerada uma ferramenta de extrema importância para uma inicial mudança da racionalidade econômica para uma racionalidade ambiental, pois esta outra visão tem como base as leis da termodinâmica e considera a importância do equilíbrio ambiental. Mas para que haja uma mudança na racionalidade predominante sobre a relação entre economia e meio ambiente é fundamental levantar novos questionamentos por parte dos profissionais de economia.

Assim, uma análise sobre a formação ofertada nos Cursos de Graduação em Ciências Econômicas das Instituições de Ensino Superior (IES) do estado do Rio Grande do Sul foi pensada como forma de buscar identificar se há e qual é a principal visão ambiental que está sendo apresentada aos profissionais de economia, pois não há como esperar mudanças significativas se o ensino a esses profissionais não abranger soluções para os atuais problemas sociais, econômicos e, principalmente, ambientais enfrentados na contemporaneidade.

Dessa maneira, esta pesquisa analisou os currículos dos Cursos de Graduação em Ciências Econômicas das IES do estado do Rio Grande do Sul, verificando se o ensino nesses cursos está possibilitando aos profissionais de economia uma formação em que haja uma preocupação com as questões ambientais, tornando possível a transição para uma racionalidade ambiental.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Da racionalidade econômica para racionalidade ambiental

A evolução do pensamento econômico se deu através de diferentes visões, assim escolas de pensamento econômico foram se formando e diferentes teorias foram



sendo elaboradas. Segundo Pinho e Vasconcellos (2004), as raízes do pensamento econômico surgiram antes de 1750, período considerado como a fase pré-científica da economia, abrangendo a Antiguidade Grega, Antiguidade Romana, Idade Média e o Mercantilismo.

O início do Mercantilismo foi marcado por transformações intelectuais e religiosas nos padrões de vida, transformações políticas, geográficas e econômicas, sendo seu principal objetivo a acumulação de metais preciosos, com busca permanente por superávits comerciais. Nessa fase, as ideias mercantilistas eram voltadas para o nacionalismo e para autossuficiência (TEBCHIRANI, 2012).

O período subsequente, entre os anos 1750-1870, é considerado como a fase da criação científica da economia, marcada pelo *Quadro Econômico de Quesnay* (1758) e a publicação *Riqueza das Nações*, de Adam Smith (1776). Durante esse período, além da Fisiocracia e da Escola Clássica, surgem outras contribuições à ciência econômica através de Thomas Malthus, Davi Ricardo, John Stuart Mill, Jean Baptiste Say e Karl Marx. Uma nova visão dos princípios teóricos fundamentais que orientavam a ciência econômica ocorreu entre 1870-1929, com a Revolução Marginalista. A fase contemporânea se dá a partir de 1929, quando há a Revolução Keynesiana, através de John Maynard Keynes (PINHO; VASCONCELLOS, 2004).

A Fisiocracia e a Escola Clássica traduziram os ideais do liberalismo individualista do século XVIII, com a crença de que o bem-estar da sociedade poderia ser alcançado por instituições como a propriedade privada dos meios de produção, a liberdade de empreender e as forças reguladoras dos mercados livres e da concorrência (ROSSETI, 2000). Já a Escola Clássica, segundo Tebchirani (2012), direcionou o campo de reflexão para a produção, ao invés da esfera da circulação de mercadorias, contrapondo-se às ideias do mercantilismo sobre a riqueza de uma nação, estabelecendo que a riqueza se originava no aumento da produtividade, resultante da divisão do trabalho e da especialização e tendo o valor (sinônimo de riqueza) como resultado do trabalho humano, além de apresentar a importância de um movimento baseado na livre iniciativa, na busca individual do lucro e na necessidade de ampliar os mercados.

É a partir de Adam Smith, um dos principais representantes da Escola Clássica, que nasce a economia tradicional. Smith apresenta a noção de progresso afirmando uma inversão de valores éticos que vinha se processando desde o século XVI, abordando o egoísmo e a busca racional dos próprios interesses como sendo virtudes que levariam todos ao bem-estar e à felicidade, na forma da sociabilidade dada em um mercado livre, apresentando os indivíduos como livres para buscarem seus interesses, para alcançarem, supostamente, a felicidade. Assim, o progresso foi identificado na contraposição entre homem e natureza, no qual o homem tornou-se o ente dominante e apresentando de forma extremamente positiva e valorosa a conquista do universo natural (LEÃO; CARVALHO, 2008).

O socialismo surge como reação ao liberalismo pelo crescente distanciamento entre os capitalistas e classe trabalhadora. Karl Marx representa o Marxismo se opondo aos clássicos, desenvolvendo novos conceitos como mais-valia, representando a apropriação do excedente econômico pelo capitalista. Marx também relacionou uma revolução social como resultado de um conflito de classes, no qual haveria um número decrescente de capitalistas cada vez mais ricos e, de outro lado, uma crescente classe trabalhadora miserável, assim, segundo ele, o capitalismo geraria





injustiças sociais e econômicas que não poderiam ser sustentadas (TEBCHIRANI, 2012).

A Escola Neoclássica (também denominada como Marginalista) buscou resgatar os princípios ideológicos do modelo liberal, desenvolvendo modelos teóricos dedutivos buscando comprovar a hipótese de equilíbrio geral da economia. Os marginalistas retomaram a abordagem microeconômica do comportamento racional do “homem econômico”<sup>3</sup>, tanto dos produtores quanto dos consumidores, com decisões individuais sustentadas por posturas utilitaristas e hedonistas, sobrepondo-se aos interesses privados aos sociais, com os produtores buscando a maximização dos lucros e os consumidores a sua satisfação, aplicando da forma mais eficaz os recursos escassos (ROSSETI, 2000).

Numa visão mais macroeconômica, a Escola Keynesiana tem como fundador John Maynard Keynes (1883-1946). Na atualidade pode-se citar o Monetarismo, com Milton Friedman, de 1958 e os Novos Clássicos, com Robert Lucas, de 1995, como novas teorias aplicadas ao campo macroeconômico (TEBCHIRANI, 2012).

Mesmo com diferentes abordagens sobre a ciência econômica, o conjunto de ideias predominantes durante o século XX podem ser encontradas nos mais recentes livros-texto utilizados no ensino de economia. Esses livros-texto (ou Manuais de Economia), apresentam exemplos do que possam ser problemas econômicos, desenhos e diagramas representando o sistema econômico. De modo geral, os manuais apresentam uma visão única do que é um sistema econômico e essa visão, assim como sua origem, é transmitida para gerações de estudantes. O melhor exemplo dessa visão do sistema econômico é o modelo que demonstra de forma visual a organização da Economia, denominado de fluxo circular (CECHIN, 2010).

Esse fluxo circular que ainda hoje é ensinado em disciplinas introdutórias de cursos de economia foi elaborado por Alfred Marshall, um dos principais representantes da Escola Neoclássica. Basicamente, o processo econômico, por meio da perspectiva da utilidade, se dá através de dois pontos centrais de análise – da *família* e da *firma* – e ocorre por meio de dois fluxos circulares e contínuos – o *fluxo real* e o *fluxo monetário*. No *fluxo real*, as famílias são vistas como proprietárias dos fatores de produção, mas também como consumidoras dos bens e serviços ofertados pelas firmas. No *fluxo monetário*, as famílias recebem valores monetários pela venda dos fatores de produção e esses valores retornam às firmas pela venda dos bens e serviços vendidos às famílias (HUNT, 1998).

O Fluxo Circular da Economia representa um modelo de criação de riqueza, demonstrando de forma simplificada a relação existente entre produção e consumo, através de fatores de produção – *terra, trabalho e capital* – num ciclo fechado. Essa noção de terra, trabalho e capital como fatores de produção se deu através da Economia Clássica, porém, durante o século XX, a visão desses fatores, como a terra sendo recurso natural infinito e trabalho como mão de obra barata e abundante, foi sendo modificada (MERICCO, 2002).

De acordo com Santos (2006), o debate econômico tradicional se preocupa com a expansão capitalista, considerando como relevante apenas a questão da escassez de capital, não dando importância às questões ambientais ou à escassez dos recursos naturais. A questão ambiental só se tornava relevante em períodos de

3 Homem econômico: racional e calculador, que se empenha na maximização de sua satisfação (TEBCHIRANI, 2012).





crise, como por exemplo, na questão da escassez tratada por William Stanley Jevons, que escreveu sobre o caso do carvão e os limites ao crescimento econômico. Jevons estava preocupado com o uso indiscriminado do carvão mineral na Inglaterra, pois a escassez do carvão seria um problema sério para a Inglaterra, pois o que dirigia a economia era o consumo e, assim, um consumo exagerado poderia levar à escassez (SANTOS, 2006).

Para Marshall, segundo Santos (2006) a escassez não tinha lugar na literatura econômica, pois a economia era uma ciência autônoma, formal e sem se preocupar com relações de causa e efeito, ou seja, com o mundo real. Para reforçar a negligência dos economistas sobre a escassez dos recursos naturais e demonstrando apenas preocupação com a capacidade produtiva, Santos (2006) exemplifica a preocupação que Adam Smith tinha sobre a possível escassez de comida na China, pois esta comprometeria o crescimento, assim como Malthus e David Ricardo que se preocupavam com o aumento da população, pois este aumento tenderia à escassez de comida.

Ao analisar a evolução do pensamento econômico tem-se uma definição dominante da economia como sendo uma ciência de maximização das utilidades, dada uma dotação de recursos escassa, que utiliza métodos matemáticos pelo qual são determinados, ao mesmo tempo, consumo, produção, distribuição de rendimentos. Mas a teoria econômica e seus paradigmas devem ser repensados, configurando as relações que os indivíduos estabelecem entre si e com a natureza, buscando a construção de uma nova história econômica (LEÃO; CARVALHO, 2008).

Os atuais problemas ambientais globais fizeram surgir questionamentos sobre como a ação humana impacta o meio ambiente e como é possível minimizar tais impactos. Nas últimas décadas, impactos ambientais significativos foram mostrando de que forma o ser humano, através de suas atividades econômicas foi afetando os ecossistemas e causando graves danos ao meio ambiente.

Um dos primeiros impactos ambientais significativos mais conhecidos foi denunciado por Rachel Louise Carson, que, segundo Sallum (2012), explicou e denunciou o perigo dos pesticidas, a utilização do DDT (Dicloro-difenil-tricloro-etano); pesticidas vendidos sob milhares de denominações diferentes e de diferentes marcas, utilizados para matança dos insetos, de ervas daninhas, de roedores e de outros organismos que são considerados “pestes” ou “pragas”.

Da percepção e entendimento de como a ação humana impacta o equilíbrio ambiental, através de seus processos econômicos, surge a necessidade de uma nova racionalidade. Partir da atual racionalidade econômica predominante e buscar uma nova racionalidade, que busque ações de maneira equilibrada e consciente dos resultados causados pelas escolhas e ações, se faz necessário.

A relação entre ciência econômica e as questões ambientais deve ser revista e é necessária uma mudança de paradigma que diminua a distância entre teoria e realidade, na qual os modelos econômicos que não correspondam mais a determinados requisitos essenciais para a sobrevivência do ambiente e do homem sejam rejeitados. Deve-se buscar um modelo de desenvolvimento que respeite as leis fundamentais do ecossistema e considerando a distribuição ética dos recursos, hoje cada vez mais escassos (MENUZZI; SILVA, 2015).

Um novo caminho parece ser a racionalidade ambiental, que se constrói desconstruindo a racionalidade dominante em todas as ordens da vida social, transformando não só os processos econômicos, mas também processos políticos,



tecnológicos e educativos para construir essa nova racionalidade social e produtiva. Não é necessário apenas analisar as contradições em ambas e opostas racionalidades (econômica x ecológica), mas sim definir estratégias para construir uma nova economia com bases de equidade e sustentabilidade (LEFF, 2011).

A racionalidade ambiental é efeito de um conjunto de interesses e de práticas sociais que articulam ordens materiais diversas que dão sentido e organizam processos sociais através de certas regras, meio e fins socialmente construídos, e sua construção implica na formação de um novo saber ambiental e na integração interdisciplinar do conhecimento, através da formação de uma consciência ecológica, de instrumentos técnicos e jurídicos e de ações orientadas para a gestão democrática e sustentável do desenvolvimento. Essa racionalidade não é a extensão da lógica do mercado à capitalização da natureza, mas um *processo de transição* para a sustentabilidade, que exige mudanças sociais, transformações de ideologias teóricas, instituições políticas, funções governamentais, normas jurídicas e valores culturais de uma sociedade (LEFF, 2011).

Analisando o conceito de racionalidade ambiental e o entendimento da visão ambiental durante a evolução do pensamento econômico, percebe-se que o meio ambiente não era considerado base fundamental para os processos produtivos e, assim, o sistema econômico não tinha uma relação direta e de dependência com o meio ambiente, sendo considerado apenas um sistema isolado.

A racionalidade econômica conduziu um processo tecnológico com base em capital e trabalho como os dois fatores básicos da produção, orientado para as necessidades de acumulação do capital, tendo, nesse paradigma produtivo, os ecossistemas terrestres e aquáticos apenas como fontes de matérias-primas para geração de produtos comercializáveis. Desse modo, o crescimento econômico e o progresso tecnológico emergiram como uma racionalidade produtiva *contra natura* (LEFF, 2000).

Dessa forma, a racionalidade ambiental apresenta-se como meta a se buscar, mas para que ocorra a transição da racionalidade econômica para a racionalidade ambiental é necessário abrir horizontes para questionar a racionalidade humana, buscando um novo pensar e um novo agir, sendo necessário construir um novo conhecimento voltado não mais para a racionalidade econômica. Um pensamento de forma sistêmica, envolvendo outras áreas do conhecimento, é o desafio atual referente à questão ambiental, pois tudo está interligado e a inter e a transdisciplinaridade na educação podem ser entendidas quando se possui pensamentos abertos e conectados, com o objetivo de construir uma racionalidade ambiental (SANTOS; FELÍCIO; TAKENAKA, 2017).

Assim, como forma de motivar o estímulo à transição de uma racionalidade econômica para uma racionalidade ambiental, busca-se primeiramente identificar novas visões da economia e uma dessas visões é a Economia Ecológica, que considera a relação da economia e da entropia. O conceito de entropia surgiu pelo físico Rudolf Julius Emanuel Clausius, que a definiu como uma medida física da desordem (desorganização) de um sistema (DIAS, 2018).

O processo entrópico do ambiente natural é automático e feito pela natureza, ocorrendo continuamente por si só e em todas as direções e, dessa forma, os ecossistemas readaptam-se vagarosamente e sem desequilíbrios aos novos arranjos energéticos. Porém, no processo econômico a geração de aumento entrópico ocorre



velozmente, em direções determinadas e é determinado pelas atividades humanas, sobrecarregando e arriscando o equilíbrio do ecossistema (MÉRICO, 2002). Assim, segundo Leff (2003), a busca pelo crescimento com uma produção sem limites e sem o conhecimento da entropia, trouxe a crise ambiental como resultado.

Segundo Cavalcanti (2010) existem três formas de ver a relação entre economia e ecologia: a economia convencional; a economia ambiental; e a economia ecológica:

a) economia tradicional é uma visão econômica da economia, a qual exclui a natureza do processo econômico, o qual não encontra limites onde esbarrar, sendo autossuficiente e considerando o meio ambiente apenas como externalidade;

b) economia ambiental é a visão econômica da ecologia, na qual a economia é vista como um sistema isolado, retratado pelo fluxo circular da riqueza; o meio ambiente é um apêndice da economia-atividade, que continua sendo o todo dominante; o ecossistema possui a essência de um almoxarifado ou despensa. Assim a economia do meio ambiente é considerada como um ramo da microeconomia e seu foco é encontrar preços corretos para a alocação ótima de recursos (situações de máximo benefício, mínimo custo);

c) economia ecológica é a visão ecológica da economia (também podendo ser chamada de ecoeconomia ou ecologia econômica), a qual considera a economia humana como parte do todo maior que é a natureza.

Abordar as principais diferenças da relação entre economia e meio ambiente é de extrema importância e para isso apresenta-se no quadro 1, as diferenças existentes, segundo Andrade (2008), entre a Economia Ambiental Neoclássica e a Economia Ecológica.

**Quadro 1 – Diferenças de enfoque entre a Economia Ecológica e a Economia Ambiental Neoclássica**

<b>Economia Ecológica</b>	<b>Economia Ambiental Neoclássica</b>
Escala ótima	Alocação ótima e externalidades
Prioridade à sustentabilidade	Prioridade à eficiência
Satisfação de necessidades básicas e distribuição equitativa	Bem-estar ótimo ou eficiência de Pareto
Desenvolvimento sustentável (global e Norte/Sul)	Crescimento sustentável em modelos abstratos
Coevolução imprevisível	Otimização determinística do bem-estar intertemporal
Foco no longo prazo	Foco no curto e médio prazos
Completa, integrativa e descritiva	Parcial, monodisciplinar e analítica
Concreta e específica	Abstrata e geral
Indicadores físicos e biológicos	Indicadores monetários
Avaliação multidimensional	Análise custo-benefício
Modelos integrados com relações de causa-efeito	Modelos aplicados de equilíbrio geral com custos externos
Racionalidade restrita dos indivíduos e incerteza	Maximização da utilidade e lucro
Comunidades locais	Mercado global e indivíduos isolados
Ética ambiental	Utilitarismo e funcionalismo

Fonte: ANDRADE, 2008, p. 24.



É importante entender as diferenças apresentadas no quadro e a relação entre economia e ecologia, pois sem recursos naturais e o equilíbrio ambiental, a economia não tem como manter seu processo produtivo, pois tudo está interligado.

Segundo Merico (2002), os economistas precisam produzir análises de *performance* mais próximas da realidade, considerando os limites biofísicos e a capacidade de suporte do planeta, além de incorporar o capital natural na análise econômica, processos de aumento entrópico e reestruturação de macroindicadores. Segundo ele, à medida que uma economia vai extraíndo seu crescimento da exploração dos recursos naturais, sem que estes sejam incorporados na análise econômica, há risco de se comprometer, de forma generalizada, o processo de produção devido à ruptura dos limites dos ecossistemas.

No Brasil, a atual regulamentação para a profissão de Economista foi consolidada pela Lei nº 1.411, de 13 de agosto de 1951 e regulamentada pelo Decreto nº 31.794, de 17 de novembro de 1952 (BRASIL, 1952). Essa regulamentação apresenta, dentre as principais atividades inerentes à profissão de Economista, a assessoria, a pesquisa, a consultoria, os estudos, as análises e planejamento direcionadas basicamente ao âmbito econômico-financeiro. As atividades voltadas às questões ambientais limitam-se aos estudos de mercado, de viabilidade e de impacto econômico-sociais relacionadas ao meio ambiente, à ecologia, ao desenvolvimento sustentável e aos recursos naturais (COFECON, 2004).

A formação dos profissionais de economia ocorre através dos Cursos de Graduação em Ciências Econômicas, bacharelado, com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso, a Resolução do Ministério da Educação - Conselho Nacional de Educação / Câmara de Educação Superior nº 4, de 13 de julho de 2007, a serem observadas pelas IES em sua organização curricular (BRASIL, 2007).

A elaboração do Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Ciências Econômicas deve contemplar conteúdos que revelem interrelações com a realidade nacional e internacional, através de uma perspectiva histórica e contextualizada dos diferentes fenômenos relacionados com a economia, utilizando tecnologias inovadoras, atendendo campos interligados de formação, tais como conteúdos de formação geral, conteúdos de formação teórico-quantitativa, conteúdos de formação histórica e conteúdos teórico-práticos. Em relação à formação profissional buscase competências e habilidades como o desenvolvimento de raciocínios logicamente consistentes, utilizando formulações matemáticas e estatísticas na análise dos fenômenos socioeconômicos e diferenciando correntes teóricas a partir de distintas políticas econômicas, entre outras (BRASIL, 2007).

Assim, ao analisar as informações sobre a formação de economista, percebe-se uma formação baseada, de forma simplista, em teorias de pensamento econômico e fatos históricos para resolução de problemas econômicos atuais.

Mas Leff (2011), considerando a racionalidade ambiental, reforça a importância da construção de uma nova racionalidade produtiva, fundamentada no potencial ambiental de cada região para um desenvolvimento descentralizado e sustentável. O entendimento da questão ambiental como problemática social, então se torna de extrema importância para a busca de novos saberes, conhecimentos, métodos e técnicas. Assim, as universidades desempenham um papel fundamental no processo de transformação de conhecimentos e de mudanças sociais, através do estímulo ao desenvolvimento de pesquisas, programas e projetos de gestão ambiental, em



conjunto com as comunidades buscando analisar e resolver os problemas ambientais, através da formação ambiental onde exista estreita relação entre pesquisa, docência, difusão e extensão do saber (LEFF, 2011).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo foi através do método qualitativo-descritivo, com base em pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, fazendo também pesquisa de campo com questões direcionadas às Instituições de Ensino Superior (IES) buscando verificar nos currículos dos Cursos de Graduação em Ciências Econômicas das IES do estado do Rio Grande do Sul sobre qual base se fundamenta a atual formação dos economistas e a influência da visão tradicional da economia. A pesquisa bibliográfica e documental foi realizada com base em livros, revistas eletrônicas, artigos científicos e *sites* governamentais e institucionais; assim como pesquisa de campo que foi realizada nos *sites* das IES que ofertam esta graduação.

Primeiramente, buscou-se identificar as IES do estado Rio Grande do Sul que ofertam a Graduação em Ciências Econômicas através do Cadastro e-MEC disponível no *site* do Ministério da Educação (MEC) e por meio do *site* do Conselho Regional de Economia do Rio Grande do Sul (CORECON-RS). Assim, foram identificadas e selecionadas as dezoito IES com cursos na modalidade presencial, entre centros universitários, faculdades, universidades públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, apresentadas em ambos os sites.

A análise se deu através da consulta das informações disponibilizadas pelas dezoito IES, focando os pontos principais de análise: apresentação do curso disponibilizada no *site*; matriz curricular disponibilizada no *site*; Projeto Político-Pedagógico (PPP) disponibilizado no *site*. Após contato inicial com as coordenações desses cursos, foi também enviado um questionário por e-mail solicitando maiores informações sobre a estruturação e oferta do curso na IES.

Através disso, verificou-se se há e quais são as abordagens ambientais ofertadas nos currículos dos cursos de graduação em ciências econômicas das IES do RS, analisando a existência de estímulo a racionalidade ambiental durante a formação dos economistas.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fonte oficial de pesquisa sobre as IES é o Cadastro e-MEC, base de dados oficial e única de informações, relativas às IES<sup>4</sup> e dos cursos de graduação do Sistema Federal de Ensino. O e-MEC disponibiliza informações sobre as IES, possibilitando a identificação das instituições existentes em cada estado conforme o curso e/ou município; forma de organização acadêmica e categoria administrativa, entre outras informações, através de consultas interativas, textuais e avançadas; disponibilizando de maneira acessível ao público, pela *internet*, as relações atualizadas das instituições

4 No Cadastro e-MEC a sigla IES tem como significado Instituições de Educação Superior, diferentemente da representação comumente apresentada como Instituições de Ensino Superior.





credenciadas e recredenciadas, e os cursos autorizados e reconhecidos no país (SISTEMA e-MEC, 2018).

Conforme o e-MEC, no RS foram identificadas, na modalidade presencial, dezenove IES que ofertam Cursos de Graduação em Ciências Econômicas, sendo um centro universitário, uma faculdade, doze universidades privadas e cinco universidades públicas federais.

Outro site oficial e de fácil acesso, que disponibiliza informações sobre a profissão de economista no RS, é o *site* do CORECON-RS. Através dele, foram identificadas informações de dezoito IES, sendo que uma delas divulga informações dos seus dois Campus. Assim, através de ambos os *sites* – Cadastro e-MEC e CORECON-RS – dezoito IES foram identificadas e analisadas.

De forma geral, a maior parte das IES analisadas apresenta o Curso de Graduação em Ciências Econômicas como um curso de formação sólida, com base em teoria econômica, história e métodos quantitativos. O profissional de economia pode atuar em diversas áreas sociais, políticas, científicas na área econômica, em instituições públicas ou privadas, tendo uma formação voltada ao mercado de capitais, mercado financeiro, mercado interno ou internacional, habilitando-se também para consultorias, com atividades profissionais basicamente direcionadas à acumulação, manutenção ou geração de riqueza.

Em algumas IES há uma abordagem ambiental na apresentação do curso, sendo mencionada no perfil do egresso, ou empregabilidade de mercado de trabalho ou área de concentração, como sendo uma capacidade adquirida durante a formação do profissional de economia, como responsabilidade socioambiental; construção de cidadania; direitos humanos, ética e diversidade; entendimento sobre as interferências antrópicas no meio ambiente e impacto das inovações tecnológicas; desenvolvimento de ensino e pesquisa na busca por alternativas voltadas ao desenvolvimento sustentável; paradigmas da economia neoclássica frente à economia dos recursos naturais. Outros assuntos abordados são sustentabilidade e o problema econômico; teoria das externalidades; falhas da teoria econômica em captar a degradação ambiental e a diminuição/esgotamento dos recursos naturais; deficiências e limites dos indicadores econômicos tradicionais; indicadores de sustentabilidade; alternativas para minimizar ou eliminar as falhas da teoria econômica; valoração ambiental; decisões de investimento em projetos ambientais; alocação de recursos naturais renováveis e não renováveis; economia do controle da poluição; interconexões entre crescimento populacional, pobreza, desenvolvimento e meio ambiente.

Através dos PPPs localizados e da matriz curricular dos cursos da IES analisadas, foram identificadas o total de trinta e uma disciplinas entre obrigatórias, optativas/eletivas e as de formação específicas, com diversas nomenclaturas: América Latina, Desenvolvimento e Sustentabilidade; Avaliação Ambiental de Sistemas; Contabilidade e Sustentabilidade; Contabilidade Socioambiental; Desafios contemporâneos; Desenvolvimento sustentável; Ecologia; Economia Ambiental; Economia de energia; Economia do meio ambiente; Economia do meio ambiente e dos recursos naturais; Economia e Meio Ambiente; Economia e Projetos Socioambientais; Economia Ecológica; Educação Ambiental; Ética e Cidadania; Gestão Ambiental; Gestão e Planejamento de Recursos Hídricos; Gestão socioambiental; Impacto ambiental; Legislação ambiental; Responsabilidade Socioambiental; Sustentabilidade; Tecnologias limpas.





Com base em todas as informações obtidas através da análise no *site* e do questionário, foi elaborado o quadro 2, que apresenta de forma resumida se há abordagem ambiental durante a formação dos profissionais de economia. O quadro apresenta quantas dessas responderam ao questionário, em quantas não havia, no momento da realização da pesquisa, a oferta do Curso de Ciências Econômicas, se foi ou não localizado o PPP e se há abordagem ambiental durante a formação ofertada por essas IES aos profissionais de economia. Conforme mostra o quadro 2 a identificação das IES foi preservada.

**Quadro 2 – Abordagem ambiental nas IES-RS**

IES	QUESTIONÁRIO	SITE										CH Total do Curso
		PPP		Análise - abordagem ambiental								
				Consta na apresentação do curso?				Disciplinas				
				Sim	Não	Sim	Não	Total ofertadas	(% da CH)	Obrigatórias		
Qtd	CH	Qtd	CH									
01			X	X		1	2,0	1	60	0	0	3000
02		X		X		1	-	0	0	1	0	-
03			X	X		1	1,2	0	0	1	40	3360
04			X		X	1	2,3	1	68	0	0	3000
05	X	X			X	2	2,8	1	0	1	102	3604
06			X		X	1	2,0	1	60	0	0	3000
07			X	X		1	-	1	30	0	0	-
08	X		X	X		1	1,1	0	0	1	34	3000
09	X		X	X		10	14,0	2	60	8	360	3000
10	X		X	X		1	1,3	1	40	0	0	3160
11	X	X		X		3	5,0	0	0	3	150	3000
12		X		X		2	4,2	0	0	2	136	3247
13		X		X		2	4,0	0	0	2	120	3000
14			X		X	3	6,0	0	0	3	180	3000
15			X		X	1	2,0	0	0	1	60	3000
16	X	Não se aplica - sem oferta do curso										
17	X	Não se aplica - sem oferta do curso										
18	X	Não se aplica - sem oferta do curso										

Fonte: Quadro elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada através dos *sites* da IES analisadas e questionários respondidos pelos coordenadores dos cursos, 2018.

Como resultado da coleta de informações, o quadro 2 mostra que apenas oito das dezoito IES retornaram os questionários, e quinze IES estavam ofertando o Curso de Graduação em Ciências Econômicas no momento da pesquisa.

Das quinze IES analisadas o PPP foi localizado nos *sites* de apenas cinco delas. Dentre as quinze IES, dez instituições abordavam a questão ambiental na



apresentação do curso e uma delas se destacou por ofertar a opção de quatro áreas de concentração – Economia Internacional; Agronegócios; Finanças Empresariais; e Meio Ambiente. Em relação à oferta de disciplinas, todas as quinze ofertavam disciplinas com abordagem ambiental (como parte de disciplinas obrigatórias ou eletivas/optativas).

Assim, ao relacionar as informações das IES que diziam habilitar os profissionais de economia para a área ambiental, com os dados obtidos através da pesquisa, percebeu-se que a oferta de disciplinas direcionadas à área ambiental possui baixa representatividade (entre 1,1% e 14%), em relação à carga horária total do curso, e a maior parte delas são ofertadas como optativas/eletivas (vinte e três disciplinas optativas, das trinta e uma identificadas).

Foi com base nessas informações que se buscou analisar a possibilidade da transição de uma racionalidade econômica para uma racionalidade ambiental com atual formação dos profissionais de economia. E verificou-se que a atual formação desses profissionais ainda não contempla esta orientação, permanecendo nos moldes de uma racionalidade econômica neoclássica.

## 5 CONCLUSÃO

Através da percepção e do entendimento de como a ação humana em sociedade impacta de forma significativa o equilíbrio ambiental através de seus processos econômicos, surge o questionamento da necessidade de uma nova racionalidade. Assim, urge pensar na racionalidade econômica predominante e buscar uma nova racionalidade, através da qual se busque ações conscientes dos impactos causados. Dessa forma, a racionalidade ambiental surge como uma nova racionalidade.

Mas a racionalidade ambiental se constrói desconstruindo a racionalidade dominante em todas as ordens da vida social, não sendo suficiente apenas analisar as contradições entre racionalidade econômica e ecológica, mas definir estratégias para construir uma nova economia com bases de equidade e sustentabilidade, a formação de um novo saber ambiental e a integração interdisciplinar do conhecimento. A racionalidade ambiental não é a extensão da lógica do mercado à capitalização da natureza, mas um processo de transição para a sustentabilidade.

Um instrumento fundamental para que seja possível a transição de uma racionalidade econômica para uma racionalidade ambiental é o estímulo à Economia Ecológica, pois ela tem como base as leis da termodinâmica e considera a importância do equilíbrio ambiental para a sobrevivência do ambiente e do homem, abordando assim a necessidade de entender a relação existente entre economia e ecologia, pois sem recursos naturais a economia não tem como manter seus processos produtivos.

Através da metodologia utilizada foi possível identificar que, em relação aos cursos de graduação em ciências econômicas das IES do RS, estes parecem apresentar, até o momento desta pesquisa, uma formação limitada na abordagem ambiental. Isso está evidenciado através do número restrito de disciplinas ofertadas durante a formação do profissional de economia, sendo, em algumas IES, ofertadas apenas como disciplinas optativas, o que tende a dificultar o conhecimento e interesse prévio do estudante para que este possa optar pela área ambiental.

O entendimento da importância da relação entre economia e meio ambiente



parece estar sendo introduzido de uma forma inicial nos cursos, pois mesmo com uma representatividade baixa em relação à carga horária total dos cursos, todas as dezoito IES possuem em sua matriz curricular alguma disciplina que aborde a questão ambiental. Mas essa atual formação dos profissionais de economia, por apresentar até o momento esse baixo estímulo à racionalidade ambiental, dificulta assim a transição da racionalidade econômica para uma racionalidade ambiental através desses profissionais.

A crise ambiental atual faz surgir a necessidade de um novo pensamento e, portanto, um novo profissional com um perfil mais dinâmico a atento às constantes mudanças ambientais mundiais, ocasionadas, principalmente, pelos processos econômicos. Assim, além da necessária transformação dos processos econômicos, há também a transformação de processos políticos, tecnológicos e educativos para construir uma racionalidade social e produtiva, como a racionalidade ambiental. Dessa forma, as universidades têm um papel fundamental no processo de transição de mudanças de paradigmas e na busca por novos conhecimentos e novos saberes, buscando uma nova visão ambiental, uma nova visão na gestão de negócios e uma nova visão na política. Por isso, deve-se estimular novas pesquisas e programas, através de uma mudança de currículo dos Cursos de Graduação em Ciências Econômicas, com um número maior de disciplinas ofertadas, e ações e projetos institucionais com foco ambiental, todos direcionados a essa transição e a novas formas de inserção dessa abordagem nos processos econômicos, políticos e educacionais.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Daniel C. Economia e meio ambiente: aspectos teóricos e metodológicos nas visões neoclássica e da economia ecológica. **Leituras de Economia Política**, Campinas, p. 1-31, ago./dez. 2008. Disponível em: <http://www.revistalep.com.br/index.php/lep/article/view/50>. Acesso em: 10 jun. 2018.

BRASIL. Decreto n. 31.794, de 17 de novembro de 1952. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Profissão de Economista. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1950-1969/D31794.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D31794.htm). Acesso em: 05 abr. 2018.

BRASIL. Portaria Normativa n. 40, de 12 de dezembro de 2007. **Diário Oficial da União**: Seção 1, Brasília, p. 23, 29 de dezembro de 2010.

CAVALCANTI, Clóvis. Concepções da economia ecológica: suas relações com a economia dominante e a economia ambiental. **Estudos Avançados**, São Paulo, 24 (68), p. 53-67, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v24n68/07.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2018.

CECHIN, Andrei. **A natureza como limite da economia**: a contribuição de Nicholas Georgescu-Roegen. São Paulo: SENAC-SP, 2010.

COFECON. Conselho Federal de Economia. **As atividades desempenhadas pelo economista**. 2004. p. 1-18. Disponível em: <http://cofecon.gov.br/transparencia/files/consolidacao/2.3.1.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2018.

CORECON-RS. Conselho Regional de Economia – Rio Grande do Sul. **Universidades**. 2013-2017. Disponível em: [www.coreconrs.org.br/universidades.html](http://www.coreconrs.org.br/universidades.html). Acesso em: 11 jul. 2018.



DIAS, Diogo L. Entropia. **Manual da Química**. Disponível em: <https://www.manualdaquimica.com/fisico-quimica/entropia.htm>. Acesso em: 10 abr. 2018.

HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LEÃO, I. Z. C. C.; CARVALHO, A. L. B. D. de. Uma introdução à história econômica. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 17, n. 3 (34), p. 539-548, dez. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ecos/v17n3/08.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2018.

LEFF, Enrique. **Ecologia, capital e cultura: racionalidade ambiental, democracia participativa e desenvolvimento sustentável**. Blumenau: Edifurb, 2000.

LEFF, Enrique. **Saber Ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. São Paulo: Cortez, 2003.

LEFF, Enrique. **A complexidade ambiental**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

MERICO, Luiz F. **Introdução à economia ecológica**. Blumenau: Edifurb, 2002.

MENUZZI, T. S.; SILVA, L. G. Z. da. Interação entre economia e meio ambiente: uma discussão teórica. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, Santa Maria, v. 19, n. 1, p. 09-17, jan.-abr. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reget/article/view/19148>. Acesso em: 02 jun. 2018.

PINHO, D. B.; VASCONCELLOS, M. A. S. de (org.). **Manual de economia**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROSSETI, José P. **Introdução à economia**. São Paulo: Atlas, 2000.

SALLUM, Alexandre. A primavera silenciosa de Rachel Carson. **Revista Ecológico**, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://www.revistaecologico.com.br/materia.php?id=42&secao=536&mat=565>. Acesso em: 10 jun. 2018.

SANTOS, Marcus T. L. F. dos; A economia perversa: o impacto dos mercados sobre o meio ambiente; **Prim@ Facie**, João Pessoa, Paraíba, ano 5, n. 9, p. 106-125, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/primafacie/article/view/7211>. Acesso em: 11 jun. 2018.

SANTOS, A. H. S. dos; FELÍCIO, M. J.; TAKENAKA, E. M. M. Os desafios educacionais para a construção da Racionalidade ambiental. In: 14º CONGRESSO NACIONAL DE MEIO AMBIENTE. Poços de Caldas, 2017. **Anais...** Poços de Caldas, 2017. Disponível em: <http://www.meioambientepocos.com.br/anais-2017/edital-atual/>. Acesso em: 10 jun. 2018.

SISTEMA E-MEC. Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados. **Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos de Educação Superior**. 2018. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 01 set. 2018.

TEBCHIRANI, Flávio R. **Princípios de economia: micro e macro**. Curitiba: InterSaberes, 2012.



### AS POLÍTICAS MACROECONÔMICAS DOS GOVERNOS FERNANDO HENRIQUE CARDOSO E LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

*Francisco Tonial Gonçalves<sup>1</sup>*

*Oscar Graeff Siqueira<sup>2</sup>*

#### RESUMO

O presente trabalho teve o objetivo de identificar, descrever, analisar e comparar as políticas macroeconômicas instauradas pelos governos de Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva, em uma tentativa de investigar as diferenças e possíveis semelhanças entre elas, indicando os pontos nos quais houve continuidade e nos quais houve alteração de métodos. A metodologia do trabalho pautou-se pela pesquisa bibliográfica, histórico-descritiva, explicativa e exploratória, com análise predominantemente descritiva e baseada em métodos comparativos. Como resultados, pode-se destacar que a pesquisa concluiu que as “heranças” de governos anteriores foram diretamente responsáveis pela formação da conjuntura com a qual cada um dos presidentes se deparou, no início de suas respectivas gestões. Da mesma forma, constatou-se que as visões políticas distintas de FHC e Lula não foram responsáveis pela total ruptura nas políticas macroeconômicas empregadas por eles, mas sim, que representaram, simultaneamente, traços de continuidade e de alternância/modificação.

**Palavras-chave:** Políticas Macroeconômicas. Economia Brasileira. Governo FHC. Governo Lula.

#### 1 INTRODUÇÃO

Fazendo-se uma breve retrospectiva da economia do Brasil, é possível perceber que o Estado veio apresentando um papel ora de indutor, ora de protetor do crescimento econômico, chegando a exercer, às vezes, ambas as funções. Com o início dos anos 1990, houve a procura por um modelo de crescimento no qual o Estado ficaria encarregado por propiciar um contexto favorável para a atuação do setor privado e o mercado seria o grande promotor do desenvolvimento da economia.

1 Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

2 Mestre em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, professor do Curso de Ciências Econômicas da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.



Dados os índices alarmantes de inflação no período, foram aplicados vários planos de estabilização econômica, mas a estabilidade monetária só foi promovida com a implementação do Plano Real, no governo Itamar Franco (1992 – 1995), que contava com Fernando Henrique Cardoso (FHC) como ministro da Fazenda.

Os resultados econômicos do Plano Real foram tão favoráveis, que Fernando Henrique Cardoso conseguiu eleger-se presidente da República nas eleições de 1994, com o objetivo de inserir o Brasil competitivamente na economia mundial. Isso de modo que o País passasse a ocupar uma posição melhor no quadro econômico global, entrando em uma nova fase de desenvolvimento. Posteriormente, essa estratégia pró-mercado seria continuada e aprofundada no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, seu sucessor, permitindo a inauguração de um “programa de transição”, que faria com que fosse cumprido um compromisso de mudanças econômicas ao qual Lula se propunha. Essas abordagens serão analisadas no decorrer deste trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Depois de ser empossado, em 1995, FHC deu seguimento a um projeto cujo principal objetivo consistia na busca pela estabilidade econômica (controle da inflação). Paralelamente, também partiu do ideal de que o País necessitava de uma melhor inserção na economia mundial, de maneira competitiva, para conquistar um melhor lugar no cenário econômico global (TRENNEPOHL, 2011).

Para concretizar isso, FHC julgou fundamental colocar fim ao ciclo histórico brasileiro de intervencionismo estatal e adotar uma política pró-mercado abrangendo privatizações, abertura econômica, ajuste fiscal e combate à inflação. Assim, agravou a abertura comercial e financeira, permitindo a entrada e saída dos capitais externos do País, e, também, promoveu a privatização de empresas estatais como a Embraer, a Telebrás, a Vale do Rio Doce e de diversos bancos estaduais e municipais, almejando dar uma maior eficiência e competitividade ao setor privado e aprimorar a sua condição fiscal (BRUM, 2008).

A política fiscal inicial do governo de Fernando Henrique Cardoso consistiu em um prosseguimento dos ajustes fiscais que já haviam sido iniciados, por ele, como Ministro da Fazenda do governo anterior. Tais ajustes, de acordo com Gremaud, Vasconcellos e Toneto Júnior (2011, p. 43), consistiam em três componentes: “corte de despesas, aumentos dos impostos e diminuição nas transferências do Governo Federal”.

Após a reeleição, em 1999, o governo FHC efetuou um acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI) e iniciou, assim, um planejamento de ajuste fiscal “ortodoxo”, redirecionando a política fiscal do primeiro para o segundo mandato, pois naquele momento, não era suficiente apenas promover o equilíbrio das contas primárias. Havia a necessidade do alcance de superávits primários acentuados nas contas primárias, conforme o acordo realizado com o FMI (BIASOTO JUNIOR, 2003).

Pode-se, por conseguinte, definir a política fiscal do segundo mandato do governo FHC (1998 – 2002) como “ajuste com endividamento”. Houve forte ajuste primário em 1999, que contribuiu para diminuir as despesas com os juros reais e a Necessidade Financeira do Setor Público (NFSP) diminuindo para 4,0% do Produto Interno Bruto (PIB) (GIAMBIAGI, 2007).





A política monetária inicial do governo FHC teve o intuito de conquistar capitais externos, tidos como fundamentais para a preservação da âncora cambial, além de impedir um aumento da demanda posterior à queda da inflação. Foi reduzida a oferta monetária e foram ofertados mais títulos da dívida pública, induzindo-se à diminuição da busca por moeda, para controle da inflação. Simultaneamente, ao expandir a taxa de juros, o governo conquistou dólares dos investidores estrangeiros e ampliou as suas reservas monetárias, financiando o déficit nas transações correntes e preservando a taxa de juros interna maior do que a externa (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JÚNIOR, 2011).

Nesse sentido, cabe ressaltar o mecanismo da âncora monetária, ou seja, do processo em que ocorre a fixação da quantidade de moeda e/ou a permanência da taxa de crescimento monetário, de modo que o mercado passa a determinar o câmbio e a taxa de juros. A âncora monetária foi, sobretudo, o aumento da taxa de juros do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC) para atrair divisas e sustentar o controle da inflação (FERRARI FILHO, 1995).

A política monetária no decorrer do governo FHC, conforme elucidado por Oliveira e Turolla (2003), teve dois momentos distintos: num primeiro estágio, a política monetária estava direcionada à proteção das bandas cambiais, e após 1999, com o seu término, implementou-se o sistema de metas inflacionárias.

Quanto à política cambial inicial do governo FHC, esta foi implementada para conter a inflação e firmar a moeda, atrelando o real ao dólar estadunidense por meio do estabelecimento da âncora cambial. Ao adotá-la como tática de estabilização, o governo FHC aderiu a um sistema de câmbio fixo (CARVALHO *et al.* 2000).

Quando aconteceu a crise da Ásia, em 1997, e a da Rússia, em 1998, o Brasil passou por perdas de reservas cambiais, causadas por ataques especulativos, e isso fez com que o governo aumentasse o nível da taxa de juros. Contudo, não sendo capaz de suportar o abalo da credibilidade internacional, a pressão em cima do câmbio e a degeneração da balança comercial, o governo optou por realizar uma alteração do regime cambial, que, no começo do segundo mandato do governo FHC, passou a ser flutuante (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JÚNIOR, 2011).

Com essa alteração do sistema de bandas cambiais para um regime de flutuação "suja", em 1999, a taxa de câmbio esteve sobre o regime flexível do câmbio. Isso fez com que fosse afetada pela oferta e demanda de moeda, porém, contando com a interferência do Banco Central (BACEN) no mercado de câmbio, para evitar a apreciação ou desvalorização demasiada da moeda (OLIVEIRA; TUROLLA, 2003).

A tática de exercer um regime multilateral de comércio foi uma das precedências da política comercial externa na gestão de FHC. A institucionalização dessa administração trouxe consigo incentivos fundamentais à presença de nações em desenvolvimento em suas negociações e seus métodos de resolução de controvérsias. Esses incentivos se depararam com um ambiente doméstico em transfiguração e política externa disposta a expandir a participação e a incorporação do Brasil ao multilateralismo mercantil (OLIVEIRA, 2012).

Já em relação à Política de Rendas, FHC apresentou, no começo de seu primeiro mandato, um projeto de programas de políticas de transferência de renda direcionados para grupos específicos do estrato social, sendo atribuídos a prioridades intrínsecas. Na segunda parte do seu governo, FHC conservou os pilares firmados pela política social, com uma alteração considerável no que tange à proteção das camadas mais



vulneráveis. A prioridade passou a ser dos programas de deslocamento direto de renda para a população pobre e a segurança de renda mínima (DRAIBE, 2003).

Em relação ao governo Lula, ainda que este último fosse representante da esquerda política, e, portanto, divergente, em tese, de seu antecessor, destacou-se, desde a sua instauração, a adoção uma política econômica de seguimento da estratégia pró-mercado da administração anterior, sendo a política fiscal implementada nos dois mandatos de Lula bastante similares, uma vez que a retenção de dívida pública/ PIB foi preservada e os custos primários e os impostos continuaram a demonstrar crescimento (OLIVEIRA; TUROLLA, 2003).

Porém, o segundo mandato de Lula foi caracterizado por certa flexibilização da política econômica por meio da instauração de medidas voltadas à expansão do crédito ao consumidor e ao mutuário, pelo crescimento real no salário mínimo, pela implantação de programas de transferência de renda direta, pela formação do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e pelo aumento da atuação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) no incentivo ao investimento público e privado (OLIVEIRA; TUROLLA, 2003).

O governo Lula, em âmbito geral, deu continuidade à política monetária aplicada por FHC no seu segundo mandato, usando, assim, a taxa de juros básica como instrumento exclusivo no combate à inflação. Ademais, o primeiro mandato de Lula iniciou-se com elevadas taxas de juros para contornar um quadro de impulso inflacionário, resultado da extensa desvalorização do real, em 2002 (FILGUEIRAS; GONÇALVES, 2007).

Desfrutando do cenário externo promissor que fora, posteriormente, estabelecido, o governo Lula, já no segundo mandato, dispensou a rigidez da política monetária, visto que havia constatado que a prioridade era a promoção do crescimento do País frente à conjuntura do período. Ademais, a partir de junho de 2007, foram cessadas as subseqüentes quedas da taxa de juros de 0,5 pontos percentuais, passando para 0,25 pontos percentuais, principalmente por causa da aceleração da inflação, pelo aumento da instabilidade financeira internacional e pelo acentuado crescimento da demanda doméstica (BOLETIM DO BANCO CENTRAL, 2008).

A desvalorização cambial auferida no governo anterior e preservada no início do novo governo colaborou para o crescimento das exportações durante o começo deste último, fornecendo condições, dessa forma, para que a balança comercial alcançasse um grande aumento no seu saldo, em 2003. Além disso, acerca da política cambial do governo Lula, que não ocorreram grandes alterações de um mandato para o outro. O governo apenas realizou uma alteração no câmbio em 2008, período no qual a taxa de câmbio foi influenciada pela crise nos Estados Unidos da América (EUA), tendo flutuado sem qualquer interferência ao longo de um mandato e meio, com destaque para a elevada liquidez internacional e para a demanda por *commodities*, que auxiliaram o setor exportador do Brasil (FILGUEIRAS; PINTO, 2003).

No campo das negociações comerciais, destacaram-se, no governo Lula, as negociações com variados países em desenvolvimento, havendo a reativação, pela política de negociações brasileira, da dimensão Sul-Sul. Nesse âmbito, o crescimento do comércio com essas economias foi creditado à nova política externa de diversificação de parcerias para além do mundo desenvolvido, no governo Lula (PAULA; LUCHT; DAGOSTINI, 2006).



Já na segunda metade do governo Lula, foi reforçada, ainda mais, a constituição de arranjos cooperativos e coligações negociadoras envolvendo o Brasil e outros países emergentes. O reforço criativo e inovador não desconsiderou agendas e posicionamentos habituais na atuação internacional do Brasil, e a articulação da política comercial externa ao desenvolvimento nacional continuou a evidenciar a atuação internacional do País (LIMA, 2010).

O governo Lula iniciou sua gestão apresentando duas propostas para o âmbito social, que procuravam centralizar as camadas mais pobres da população dentro da política social. A primeira delas, advinda do partido, era majoritariamente complexa — demandava a articulação entre diversos ministérios e níveis de governo — e se sustentava no que, para Almeida (2004, p. 13) se configurou como um “diagnóstico equivocado”. Já a segunda, por sua vez, não era do partido, o que fez com que sofresse críticas e contestações por parte de seus quadros intelectuais.

Ainda no início do novo governo, foi implantado o programa Fome Zero, em substituição ao Comunidade Solidária, de FHC, ao mesmo tempo em que foi divulgada uma proposta de reforma da previdência social, aprovada pelo Congresso no final de 2003. Partia do ponto em que o governo FHC a havia deixado: a alteração no sistema previdenciário dos servidores públicos. Com isso, acometia contra o sistema de privilégios em vigor, determinando o mesmo teto para as aposentadorias dos empregados dos setores público e privado, e criando a previdência complementar, a ser estabelecida em legislação específica (ALMEIDA, 2004).

Além disso, a proposta de reforma da previdência social procurou inequivocamente retificar as distorções de um sistema de benefícios tido como injusto e regressivo. No final de 2003, o Ministério de Segurança Alimentar foi unido ao Ministério da Assistência Social e o Cartão-Alimentação anexado a um novo programa de transferência direta de renda: o Bolsa Família, que unificou três dos programas desenvolvidos no governo FHC (Bolsa Escola, Bolsa-Alimentação e Auxílio-Gás). Previa, ainda, uma parte de renda transferida sem contrapesos, inaugurando um piso mínimo de renda familiar no País, e a viabilidade de uma segunda parcela dependente da frequência das crianças na escola (MARQUES; MENDES, 2007).

No segundo mandato do governo Lula, a distribuição de renda havia dobrado, se comparada à década de 1980, e os pagamentos da dívida pública triplicaram. As despesas com o Bolsa Família totalizaram apenas 0,5% do PIB (ANDERSON, 2011).

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho utilizou-se do método histórico-descritivo, utilizado para estruturar uma ou mais experiências passadas, localizando-as no tempo e espaço, a fim de promover respostas para questões particulares. Conforme elucidado por Gil (2008, p. 28), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Da mesma forma, também fez-se uso do método comparativo, introduzido e desenvolvido, inicialmente, por John Stuart Mill, no século XIX, através da ideia de concordância e diferença. De acordo com Mill (1984, p. 196):



Os métodos mais simples e familiares de escolher entre as circunstâncias que precedem ou seguem um fenômeno, aquelas às quais esse fenômeno está realmente ligado por uma lei invariável, são dois: um consiste em comparar os diferentes casos em que o fenômeno ocorre; o outro, em comparar casos em que o fenômeno não ocorre. Esses dois métodos podem ser respectivamente denominados o método de concordância e o método de diferença.

Contudo, para Mill (1984), esses métodos não se aplicavam às ciências sociais, sendo a discussão sobre a utilização do método comparativo retomada, posteriormente, no trabalho de Émile Durkheim. Durkheim, por sua vez, salientou que o método comparativo, denominado, por ele, como experimentação indireta, deve ser empregado quando a produção das variações nas diferentes combinações não ocorre de forma espontânea, de modo que se procure constatar se uma variação depende da outra ou não (DURKHEIM, 1987). Em outras palavras, consiste no confronto entre elementos, levando-se em consideração as suas particularidades (GIL, 2008).

Por tratar-se de um trabalho de análise bibliográfica, a exploração do assunto foi realizada em fontes bibliográficas e documentais sobre o tema proposto, tais como livros, teses, dissertações, artigos, jornais, revistas, entres outros. Também se utilizou de relatórios técnicos, tais como o Boletim do Banco Central (BACEN), o Boletim de Conjuntura do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e as páginas da rede mundial de computadores (internet). Por fim, foram utilizadas, nesta pesquisa, as variáveis de política econômica (políticas fiscal, monetária, cambial, comercial e de rendas).

Sendo assim, esta pesquisa consistiu em um trabalho de análise de conjuntura econômica, cuja intenção não foi discutir escolas econômicas adotadas e/ou fazer prognósticos futuros. Buscou-se, simplesmente, comparar as políticas macroeconômicas dos governos estudados, analisando e comparando os fatos e políticas econômicas sob uma ótica exploratória e qualitativa, não levantando-se hipóteses, apenas verificando-se os acontecimentos econômicos ocorridos no período estudado.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O cenário no início da primeira gestão de FHC era de taxas de juros altas, e a política fiscal, embora não estivesse em primeiro plano na agenda governamental daquele momento, prezava pela equidade dos gastos e das receitas públicas, por meio do controle das contas públicas – o que acabou não acontecendo. Somando-se o alto nível das taxas de juros com a irregularidade da acessibilidade comercial e financeira e com a valorização cambial, obteve-se um déficit enfático nas contas públicas governamentais.

A política fiscal do governo Lula, por sua vez, teve início similar ao do governo antecessor, sendo ambos marcados pela constrição inicial dos gastos. Frente a um quadro de expressiva desvalorização do real, que caracterizou o fim do governo FHC, Lula precisou compensar e diminuir a inflação resultante disso, comprometendo a ação do Estado e vindo, com isso, a diminuir os investimentos públicos e elevar as taxas de juros.



Ademais, tanto FHC quanto Lula buscavam alcançar superávits primários enfáticos nas contas primárias. Durante as crises financeiras asiática e russa, ocorridas ainda na primeira parte de sua gestão, FHC lançou um pacote de ajustes para receitas, que reduziu custos, cortou investimentos, dentre outras restrições, o que caracterizou a adoção de uma política fiscal mais restritiva. Lula, por outro lado, se deparou com uma crise econômica (de 2008, nos Estados Unidos) ao fim do seu segundo mandato, adotando medidas contrárias e incentivando os gastos públicos, financiando-os pelo crescimento da arrecadação.

Nos dois mandatos de FHC e no primeiro ano do governo Lula, a política fiscal foi predominantemente contracionista, devido à intenção de controle dos gastos públicos, mas a partir de 2004 até o fim do segundo governo de Lula, em 2010, passou a ser majoritariamente expansionista, o que justifica os resultados de cada um dos dois governos, que serão demonstrados, posteriormente, no trabalho.

**Quadro 1 – Caráter da Política Fiscal empregada durante os Governos de FHC e Lula**

GOVERNO FHC		GOVERNO LULA	
Ano	Tipo de Política Fiscal	Ano	Tipo de Política Fiscal
1995	Contracionista	2003	Contracionista
1996	Contracionista	2004	Expansionista
1997	Contracionista	2005	Expansionista
1998	Contracionista	2006	Expansionista
1999	Contracionista	2007	Expansionista
2000	Contracionista	2008	Expansionista
2001	Contracionista	2009	Expansionista
2002	Contracionista	2010	Expansionista

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores estudados.

Analisando-se o Quadro 1, em termos mais gerais, pode-se constatar a disparidade de caracteres das políticas econômicas fiscais adotadas pelos dois governantes. Entretanto, devido aos choques internos e externos ocorridos no final da década de 1990, o segundo governo FHC implantou uma nova política econômica sustentada no tripé macroeconômico: regime de metas de inflação, câmbio flutuante e a política de criação de superávit fiscal primário, o que denota uma natureza contracionista ainda mais acentuada do que a executada em sua primeira gestão.

Ainda conforme o Quadro 1, salienta-se que, no primeiro ano da gestão de Lula, em 2003, expandiu-se a meta de superávit primário, também de forma a acentuar ainda mais o contracionismo da política fiscal aplicada. Ademais, a política econômica

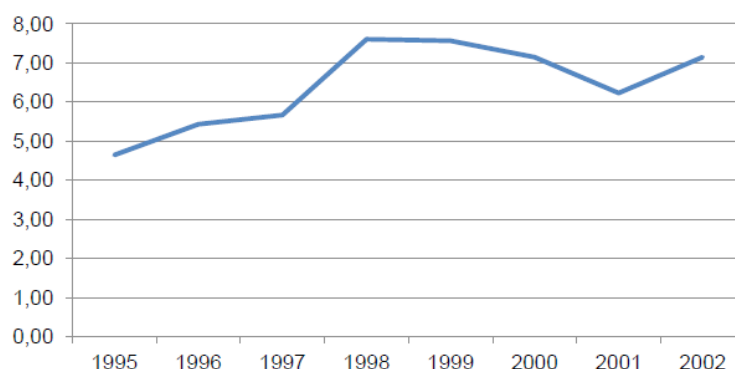




fiscal, em 2004, passou a ser expansionista, vindo a se enfatizar a partir de 2006 e permanecendo nesse estado até o fim do segundo governo Lula.

As reformas estruturais efetuadas pelo governo FHC com o intuito de atribuir ao Estado uma função de agente regulador e fiscalizador da economia, como resultaram em raso crescimento econômico, não proporcionaram progresso nas relações de trabalho, sendo o governo FHC caracterizado, de maneira geral, por um alto índice de desemprego. Os ganhos do Brasil com as privatizações estatais, que não cresceram muito de um mandato para o outro, também não permitiram que o governo fosse capaz de administrá-los de modo a originar investimentos para a melhoria da qualidade de vida. Essa oscilação do nível de desemprego fica clara a partir da análise do Gráfico 1, abaixo.

**Gráfico 1 – Taxa de Desemprego Aberto (%) no Brasil, entre 1995 e 2002**



Fonte: IBGE (2011).

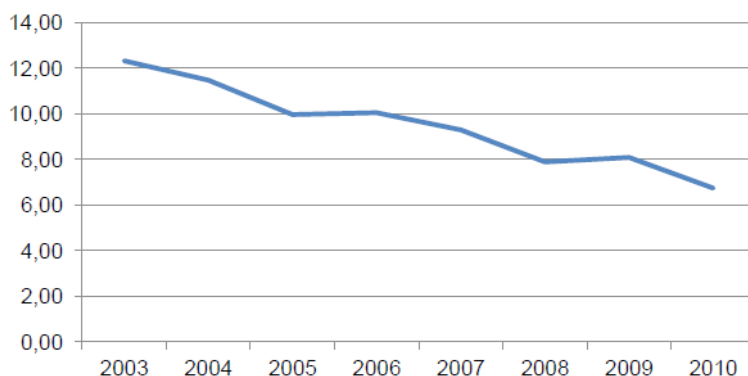
O Gráfico 1 revela que, em 1995, a taxa de desemprego constituiu 4,6% a.a., enquanto em 1998, chegou a 7,6% a.a., o que simbolizou um crescimento superior a 60%, no período. A segunda parte do governo FHC, por sua vez, iniciou com taxa de 7,6% a.a. e foi concluída com o índice em 7,1% a.a., tendo o governo FHC demonstrado, em sua totalidade, acréscimo de mais de 50% no nível de desocupação.

A partir de 2003, já no governo Lula, o País passou a mostrar um ritmo de crescimento do PIB com taxas superiores às constatadas anteriormente, dada a recuperação econômica que se sucedeu. Isso foi estremecido pela intensa crise econômica instaurada à metade da segunda parte do governo Lula, que obrigou este último a implementar uma política anticíclica, baseada no afrouxamento fiscal, no declínio da taxa de juros e em alguns incentivos fiscais para minorar os efeitos da crise.

Complementarmente, com as políticas fiscais expansionistas adotadas, posteriormente, por Lula, houve a consolidação do mercado interno, o que acabou por contornar os efeitos da crise, havendo a diminuição da submissão externa do País e a garantia da conservação da economia estimulada, tendo o aumento da demanda interna contribuído para o desenvolvimento do Brasil, aumentando a oferta e a demanda por trabalho. Isso resultou, assim, numa redução nas taxas de desocupação, no governo Lula, como demonstra o Gráfico 2, a seguir.





**Gráfico 2 – Taxa de Desemprego Aberto (%) no Brasil, entre 2003 e 2010**

Fonte: IBGE (2011).

Conforme o Gráfico 2, nas duas fases da gestão de Lula, o índice de desemprego apresentou uma demarcada trajetória descendente. No ano em que Lula assumiu a presidência da República, o índice era de 12,3% a.a., vindo a ser reduzido à taxa de 6,7% no término do segundo governo Lula.

Em relação à política monetária, a resposta às crises no governo FHC consistiu, de modo geral, no crescimento considerável do nível das taxas de juros, no rompimento do orçamento público com recessão dos investimentos e no encolhimento da demanda. Houve, também, a indispensabilidade de um ajuste fiscal, até mesmo para assegurar o ingresso de divisas internacionais liberadas, sobretudo, pelo FMI. A vulnerabilidade externa advinda da manutenção da âncora cambial e a da fragilidade do próprio Estado frente aos seus credores resultaram em um endividamento progressivo do setor público. Conseqüentemente, as alterações na liquidez internacional atingiram, cada vez mais, as contas externas do Brasil, neste período.

Já o governo Lula, que havia estabelecido um cenário econômico promissor ainda em seu primeiro mandato, dispensou a austeridade da política monetária, em seu segundo mandato, realizando a diminuição da mesma e priorizando o desenvolvimento do Brasil. O desempenho positivo da economia e a acentuada entrada de capital no País permitiram que essa redução ocorresse sem comprometer o controle da inflação.



**Quadro 2 – Performance da taxa de juros nos governos de FHC e Lula**

GOVERNO FHC		GOVERNO LULA	
Ano	Taxa de Juros	Ano	Taxa de Juros
1995	Expansão	2003	Expansão acentuada
1996	Leve redução	2004	Estabilização
1997	Leve redução	2005	Estabilização
1998	Expansão	2006	Estabilização
1999	Estabilização	2007	Redução
2000	Redução	2008	Redução
2001	Expansão	2009	Leve expansão
2002	Expansão	2010	Leve expansão

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores estudados.

O Quadro 2 evidencia que as oscilações das taxas de juros durante os dois mandatos de FHC e os dois de Lula estiveram associadas ao propósito que deveriam cumprir em cada período, baseado nas circunstâncias dos momentos aos quais se viam apresentadas, a cada ano. Tanto com FHC quanto com Lula, as taxas de juros passaram por alterações assentadas no comprometimento do controle da inflação e, também, nos casos em que a economia brasileira se deparou com cenários desfavoráveis (sobretudo, devido às crises econômicas).

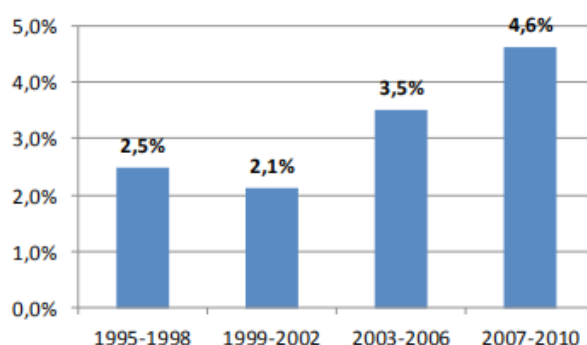
Também salienta-se que governo Lula foi pioneiro na implantação de um método anticíclico de políticas macroeconômicas (representado pela elaboração e implantação do Programa de Sustentação do Investimento [PSI], por meio de repasses do BNDES, para estimular a produção, a aquisição e a exportação de bens de capital e a inovação tecnológica). Tanto as quantias transferidas quanto o número de beneficiados se expandiram, tendo o governo Lula introduzido uma política de expansão creditícia, o que, além de servir como instrumento fundamental para a manutenção da demanda agregada ao longo da crise econômica de 2008, assegurou a oferta de crédito e a liquidez da economia brasileira. Ainda que a economia brasileira tenha se retraído durante a crise de 2008, as medidas adotadas proporcionaram a retomada descomplicada do crescimento econômico nos anos subsequentes.

Sendo assim, a política monetária, tendo como instrumento primordial, no controle da inflação, a taxa de juros, resultou, no governo FHC, em efeitos negativos, tais como os rasos graus de investimento e crescimento do produto. As baixas taxas de crescimento constituíram o maior desafio de FHC em seu governo, ocasionando a inevitabilidade de reestruturação interna, de modo a ocorrer um desenvolvimento endógeno de suas forças produtivas com maior eficiência na utilização dos recursos.



O governo Lula, por sua vez, logrou melhores consequências, como saldo positivo na conta de transações correntes nas contas externas, na gerência da inflação e na diminuição do endividamento externo. A evolução realizada nos indicadores da economia internacional forneceu um cenário econômico mais auspicioso, originando uma melhor atividade da economia brasileira, a partir de 2003, além de um aumento no consumo da população e crescimento maior do PIB, como mostra o Gráfico 3.

**Gráfico 3 – Taxa média anual de crescimento do PIB, por período governamental**



Fonte: IPEA (s.d.).

De acordo com o Gráfico 3, a taxa de crescimento do PIB brasileiro representou uma média de 2,3% durante o período total do governo FHC. No governo Lula, essa média foi de 4,1%, também levando-se em conta os dois períodos de gestão.

FHC adequou a política cambial de modo a conter a inflação e firmar o real, atrelando-o ao dólar estadunidense, adotando a âncora cambial como estratégia de estabilização e vindo a implementar um sistema de câmbio fixo, com valorização da taxa nominal de câmbio. Essa medida resultou em uma supervalorização cambial, que precisou ser revertida, pelo governo FHC, ainda no início do mesmo. Contudo, as medidas adotadas, que incluíam a desvalorização do Real e outros incentivos às exportações, foram se demonstrando incapazes de atingir a meta pré-determinada, situação que foi ainda mais agravada com as crises ocorridas ao final da década de 1990.

Apesar de muitos avanços, o endividamento externo e o crescimento econômico modesto foram pontos negativos do governo FHC. A economia acabou não demonstrando resultados muito relevantes no seu crescimento, tendo sido identificada uma política direcionada ao atendimento dos interesses das economias externas e do capital financeiro especulativo, que exerceu, ocasionalmente, função de alicerce na política monetária ortodoxa. Ademais, a economia do Brasil se viu subordinada à conjuntura internacional, sendo diretamente afetada por choques externos (crises do início dos anos 2000).

Por conseguinte, foi com regime cambial flutuante herdado de FHC que o governo Lula se instaurou, além de um quadro de contínuas desvalorizações do câmbio. Lula, no intuito de promover a retomada do crescimento econômico e encontrar alternativas para enfrentar a acentuada dívida social, realizou a manutenção desse regime de câmbio flutuante e continuou a política de desvalorizações conduzida por FHC, nos seus últimos anos de gestão. Com isso, Lula promoveu um crescimento no nível



das exportações e, conseqüentemente, um aumento do saldo da balança comercial, ainda no primeiro ano de mandato.

Apesar dos desafios propostos para serem cumpridos, Lula se deparou com uma conjuntura bem mais favorável do que FHC, quando cada um iniciou a primeira parte de seus governos: a economia se encontrava mais bem estruturada e o preço internacional das *commodities* estava elevado. Isso facilitou a valorização da taxa de câmbio, que apesar da sua valorização, resultou em divisas para o Brasil e propiciando a minimização do déficit na conta das transações correntes (ao contrário dos anos de FHC, nos quais elas haviam se acumulado). A elevada liquidez do mercado no período também auxiliou na expansão de reservas internacionais.

Então, se com FHC, o nível de importações havia se alastrado, provocando déficit, com Lula, a quantia de exportações aumentou notoriamente, apesar da valorização da taxa de câmbio. Ainda que a valorização cambial costume danificar o setor exportador, pois torna mais caros os preços dos produtos fabricados internamente, o que ocorreu no Brasil de Lula foi a anulação dos reflexos da valorização cambial, já que os ganhos do setor exportador passaram a crescer em sua capacidade exportada, em 2003, conquistando resultados bastante relevantes, no longo prazo.

Apenas com a influência da crise estadunidense de 2008 na taxa de câmbio que o governo Lula efetuou uma alteração nesta última. Contudo, o setor exportador do Brasil esteve majoritariamente mais auspicioso no período Lula do que no período FHC.

O governo FHC realizou reformas, ainda no seu primeiro mandato, como no Departamento Econômico do Itamaraty, e constituiu, com isso, novas fragmentações e coordenações, capacitando o desempenho do Brasil nas disputas comerciais da Organização Mundial do Comércio (OMC), que, até então, operava com certa desestruturação. Paralelamente, FHC adotou uma política de proximidade com nações em desenvolvimento, objetivando não criar condições para que a agenda de uma nova rodada de transações multilaterais abrangesse promessas não concretizadas em áreas como a agricultura. Buscou-se estabelecer acordos comerciais com a Índia e com a África do Sul, mas as negociações não vingaram.

Enquanto, no governo FHC, as negociações garantiram os limites introduzidos pelas condicionalidades domésticas relacionadas à visão preponderante de política externa e à economia política da política comercial, propiciando iniciativas que iminentemente se confrontavam com essas relatividades, o governo Lula procurou novas alternativas para delimitar as metas referentes à sua política externa e à sua ação diplomática, para promover o desenvolvimento econômico brasileiro. Optou, no seu primeiro mandato, por rumos que diminuiriam a ambigüidade advinda de governos anteriores acerca das negociações prioritárias com as nações do Norte.

Com Lula, o País apresentou uma resistência ainda maior do que a registrada nos anos precedentes sobre temas como serviços, investimentos e gastos governamentais, se afastando, também de alguns compromissos de negociação. Ao contrário da política comercial de FHC, a de Lula começou por um esforço de contenção de comércio, não do seu aumento, reconhecendo e considerando alteridades do Brasil com países desenvolvidos e desequilíbrios nas relações econômicas, retendo-as.

Lula, defendendo a soberania nacional com maior ênfase do que FHC, prezou pela maior reaproximação com os países da América do Sul, justificando que isso resultaria em ganhos consideráveis para a economia brasileira. E, de fato, isso



acabou ocorrendo, sendo refletido no crescimento econômico das importações e das exportações na América do Sul em relação aos EUA, ainda no primeiro mandato do governo Lula, e reforçando a constituição de arranjos cooperativos e coligações negociadoras envolvendo o Brasil e outros países emergentes, na segunda parte da gestão de Lula.

Cabe destacar, também, a atuação, ao longo dos dois governos, de grupos político-ideológicos com bases conceituais, princípios e tradições semelhantes, mas com visões de mundo e estratégias de atuação internacional distintas, o que delimitou a lógica de disputa pela influência e pelo poder na composição da política externa do País. FHC esteve apoiado pelos institucionalistas pragmáticos, que defendiam a obtenção de insumos para o desenvolvimento e o destaque internacional, por parte do Brasil, através de um maior suporte aos regimes internacionais. Por outro lado, Lula contou, ao longo dos seus oito anos de governo, com o suporte dos autonomistas, defensores da autonomia e da independência como estratégia para o destaque internacional.

FHC iniciou o seu primeiro mandato partindo da ideia de que, para a introdução de uma política social abrangente e eficaz, a melhor maneira de atingir isso seria por meio da conquista da estabilidade econômica, uma vez que uma economia eficaz resultaria em melhores indicadores sociais. Com base nisso, o governo FHC criou e ampliou alguns programas de transferência de renda, desprovidos de caráter executivo e prezando pela parceria, pela solidariedade, pela descentralização e pela integração/convergência dos atos, como foi o caso do Comunidade Solidária. Todavia, sua repercussão não ocorreu da forma positiva esperada, no contexto do primeiro mandato de FHC, provocando interrupções na sua atividade.

Posteriormente, já no segundo mandato, a prioridade passou a ser dos programas de deslocamento direto de renda para a população pobre e a segurança de renda mínima. No entanto, os programas por ele implantados não foram capazes de abranger adequadamente a população brasileira que deles necessitava, e acabaram conquistando resultados muito rasos, tendo a estabilidade econômica sendo bem-sucedida num maior rendimento da população e na redução da desigualdade social apenas em um primeiro momento. Os ganhos estiveram mais salientados no primeiro ano de instauração do Plano Real, contudo não havendo destaque em termos de crescimento da renda e da geração de emprego e diminuição da desigualdade social no restante do governo FHC.

Já o governo Lula, por sua vez, iniciou seu período de atuação buscando a centralização das camadas mais pobres da população dentro da política social, tendo as suas primeiras iniciativas no campo social seguido na direção de iniciativas de alto impacto simbólico em âmbito nacional e internacional. Num primeiro momento, Lula deu continuidade à proposta da previdência social, iniciada por FHC, mas submetendo-a a uma reforma, alterando o sistema previdenciário dos servidores públicos e corrigindo distorções de um sistema de benefícios considerado injusto e regressivo. Em outras palavras, continuou agenda de reformas da redemocratização de FHC.

Através de suas políticas de rendas, Lula promoveu um modesto bem-estar para uma grande parcela de seu povo. A distribuição de renda da população alcançou níveis bastantes promissores, ao passo que os pagamentos da dívida pública também. Consequentemente, a capacidade de consumo das famílias também aumentou.



Com isso, o governo Lula foi mais incisivo do que o seu antecessor. A política governamental visava a diminuição da discrepância na distribuição de renda, e, além disso, o governo Lula procurou garantir a reassunção da função do Estado de condutor do crescimento econômico e do planejamento de longo prazo. As políticas de rendas de Lula fizeram com que a demanda agregada interna crescesse, acarretando em efeitos multiplicadores na economia brasileira, que estimularam o crescimento econômico.

## 5 CONCLUSÃO

Como abordagem conclusiva, pode-se destacar, primeiramente, que tanto o governo FHC quanto o governo Lula privilegiaram a economia focada no mercado, colocando em segundo plano uma política mais desenvolvimentista. O destaque no superávit primário, para assegurar o “equilíbrio” e a solvência econômica, ocorreu sob custódia do endividamento público, do declínio nas taxas de crescimento e no estreitamento dos assalariados.

Em termos gerais, as políticas macroeconômicas adotadas por Lula foram muito semelhantes às implantadas por FHC. Tanto uma quanto a outra foram políticas de consolidação da estabilidade monetária. As conquistas advindas do Plano Real foram preservadas e o nível de preços se consolidou em escalões baixos. Todavia, apesar da afinidade dos princípios macroeconômicos instituídos, algumas discrepâncias entre os dois governos, tais como o padrão de resposta às crises internacionais, as políticas de inserção social via programas de transferência de renda e a atuação do Estado na economia foram essenciais para explicar os resultados diferentes entre ambos.

O governo Lula, no que tange à política econômica, manifestou preferência pelo conservadorismo/prosseguimento. Em compensação, em relação às políticas sociais, seguiu um viés mais consistente, implantando-as de modo gradual e permanente. Também foram geradas consideravelmente mais vagas de trabalho no governo Lula do que no governo FHC, tendo o índice de desemprego sofrido uma queda significativa no término da gestão de Lula. Simultaneamente, o nível de informalidade da economia recuou regularmente ao longo do governo Lula. Esses fatores resultaram no crescimento da renda da população.

Também pode-se destacar que, logo após a sua eleição, o presidente Lula passou a atender os interesses das classes dominantes, o que o fez alterar seu discurso radical de oposição para um discurso de preservação da política neoliberal do governo FHC. Houve, com isso, o prosseguimento das políticas econômicas, que foram beneficiadas pelo desempenho favorável da economia mundial.

Por fim, as diferenciações nas políticas empregadas pelos dois governos foram fundamentais para elucidar os resultados desiguais nas duas gestões. Dentre elas, destaca-se o padrão de resposta às crises internacionais, as políticas de inclusão social e programas de transferência de renda, a estimulação do mercado de trabalho, a ampliação do crédito e o modo como o Estado esteve inserido na economia do País, bem como a colocação do Brasil no cenário econômico internacional. Ademais, também auxiliam na explicação do desempenho distinto dos indicadores econômicos, sobretudo, do PIB, como demonstrado anteriormente.





## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares de. A política social no governo Lula. **Revista Novos Estudos**, São Paulo, n. 70, p. 7 - 17, nov. 2004.
- ANDERSON, Perry. O Brasil de Lula. **Revista Novos Estudos**, São Paulo, n. 91, p. 23–52, nov. 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-33002011000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002011000300002&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 30 ago. 2018.
- BIASOTO JUNIOR, Geraldo. **Limites e sustentabilidade da política fiscal**. São Paulo: Unicamp, 2003.
- BOLETIM DO BANCO CENTRAL. 2008. Relações econômicas e financeiras com o exterior. Disponível em: <http://www.bc.gov.br/?BOLETIM2008>. Acesso em: 15 ago. 2018.
- BRUM, Argemiro Jacob. **O desenvolvimento econômico brasileiro**. 25. ed. Ijuí: Unijuí, 2008. 571 p.
- CARVALHO, F. J. C. *et al.* **Economia monetária e financeira: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Cia. Ed. Nacional, 1987.
- DRAIBE, Sônia. A política social no período FHC e o sistema de proteção social. **Tempo Social – USP**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 63-101, 2003.
- FERRARI FILHO, Fernando. O Plano FHC: Da estabilização de curto prazo às reformas estruturais. **Indicadores Econômicos FEE – IE**, Porto Alegre, v. 22, n. 4, p. 56-62, 1995.
- FILGUEIRAS, L.; GONÇALVES, R. **A economia política do governo Lula**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2007.
- FILGUEIRAS, L.; PINTO, E. C. Política e conjuntura econômica no governo Lula. *In: A POLÍTICA ECONÔMICA DO NOVO GOVERNO*, 2003, Vitória – Espírito Santo. **Anais[...]** Vitória: Departamento de Economia UFES, 2003.
- GIAMBIAGI, Fabio. Dezesete anos de política fiscal no Brasil: 1991-2007. **Textos para Discussão**, Rio de Janeiro, n. 53, nov., 2007. 48 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S. de; TONETO JÚNIOR, R. **Economia brasileira contemporânea**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 659 p.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal de Emprego – PME**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Dados macroeconômicos e regionais**. Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br>. Acesso em: 20 ago. 2018.
- LIMA, M. R. S. Brasil e polos emergentes do poder mundial: Rússia, Índia, China e África do Sul. *In: BAUMANN, R. (org.). O Brasil e os demais BRICs: comércio e*



política. Brasília: Cepal; Ipea, 2010. p. 155-179.

MARQUES, R. M.; MENDES, A. Servindo a dois senhores: as políticas sociais no governo Lula. **Rev. Katál**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 15-23, jan./jun. 2007.

MILL, John Stuart. **Sistema de lógica dedutiva e indutiva**. São Paulo: Abril Cultural, 1984. (Coleção Os Pensadores).

OLIVEIRA, Ivan Tiago Machado. **Política comercial e política externa no Brasil: uma análise da estratégia de negociação comercial brasileira (1995-2010)**. Brasília: Ipea, 2012. (Texto para Discussão, n. 1765).

OLIVEIRA, G.; TUROLLA, F. Política econômica do segundo governo FHC: mudança em condições adversas. **Tempo Social**, São Paulo, n. 2, p.195-217, 2003.

PAULA, N. de; LUCHT, E.; DAGOSTINI, T. A política externa brasileira no governo Lula. **Economia & Tecnologia**, Curitiba, v. 7, n. 2, 2006.

TRENNEPOHL, Vera Lúcia. **Formação e desenvolvimento brasileiro**. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2011. 142 p.



### RELAÇÕES ENTRE EDUCAÇÃO E RELIGIÃO: EVIDÊNCIAS NO RIO GRANDE DO SUL DE 1991 À 2010

*Tainá dos Santos Soares<sup>1</sup>*  
*Guilherme Machado Guimarães<sup>2</sup>*

#### RESUMO

Uma vez que a religião está inserida em um organismo social e é resultado das interações entre os indivíduos, a mesma pode ser considerada como uma instituição informal e que pode exercer influências ou não, sobre o nível de educação dos indivíduos, o que neste trabalho será considerado como anos de estudo. O presente trabalho teve o objetivo de verificar essas influências, utilizando os microdados dos censos de 1991, 2000 e 2010 do Rio Grande do Sul para estimar o efeito fixo por duas décadas de cada grupo de crença sobre a variável anos de estudo com uma amostra total de 2.622.875 indivíduos, através do Método de Diferenciação com Três Períodos, do qual identificou-se que alguns grupos exercem influências positivas enquanto outros exercem influências negativas. A análise dos resultados possibilitou considerar a hipótese de que a variável religião pode exercer influência sobre os anos de estudo dos indivíduos através do efeito produzido pelas instituições informais.

**Palavras-chave:** Religião. Instituições Informais. Educação. Econometria.

#### 1 INTRODUÇÃO

Os princípios religiosos acompanham as sociedades desde os tempos mais primitivos ditando normas de conduta, crenças e hábitos religiosos que podem se estender às decisões econômicas. A importância da religião na vida dos agentes, como um princípio regulador das ações humanas, desde muito cedo é evidenciada pela história. Uma análise da forma como comandava as decisões e o estilo de vida da civilização egípcia no Antigo Egito informa que o faraó, além de líder político e religioso, era reverenciado como um Deus.

No decorrer dos séculos, essa concentração de poder político e religioso modificou-se. As formas de poder dos Estados evoluíram e, aos poucos, muitos foram passando de Estados Teocráticos para Estados Laicos. Mesmo com a laicização dos

1 Bacharela em Ciências Econômicas pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC

2 Mestre em Economia do Desenvolvimento pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS



Estados, a religião ainda hoje desempenha um importante papel para as sociedades, e, em algumas, ainda possui o poder de influenciar muitas das decisões políticas. No caso do Brasil, este é um país essencialmente religioso, uma vez que este princípio esteve presente durante a colonização do país, orientando todo esse processo e, da mesma forma, consiste em uma importante instituição também para o cenário político atual, o que pode ser evidenciado através do poder exercido pela bancada evangélica no Congresso.

O fato de que as religiões podem influenciar diversos aspectos da vida humana levou a Fundação Getúlio Vargas (FGV) a traçar, no ano de 2011, o Novo Mapa das Religiões, analisando estatisticamente o impacto dessas influências em diferentes áreas da vida dos brasileiros. De acordo com a FGV (2011), 89% da população brasileira acredita que a religião é importante.

A religião, neste trabalho, é entendida como uma instituição informal a partir das concepções de Douglas North. Por estar inserida em um organismo social e por ser originada a partir das interações que ocorrem entre os indivíduos e com o seu meio ao longo do tempo, a religião pode ser capaz de nortear as normas de comportamento e interação humana. Para North (2010), as alterações institucionais tanto formais quanto informais influenciam as escolhas dos indivíduos, assim, impactando no desempenho econômico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo do papel das instituições nos contextos econômico, político e social é datado de final do século XIX e consiste como tema central de inúmeros estudos até os dias atuais. Desde então, muitas correntes de pensamento surgiram, sendo as mais conhecidas as denominadas como Antigo Institucionalismo, Novo Institucionalismo e Nova Economia Institucional (NEI).

No final do século XIX, a influência das instituições no funcionamento da economia foi analisada, inicialmente, pelo economista e sociólogo Thorstein Bunde Veblen, contrapondo-se às ideias até então disseminadas pela escola clássica e marxista. Thorstein Veblen é considerado o fundador da Escola Institucionalista Original de Economia, juntamente com John Commons, Wesley Mitchell e Clarence Ayres. Atualmente, suas ideias são consideradas como pertencentes ao Antigo Institucionalismo. De acordo com Lopes (2013), Veblen (1919) considera instituições como sendo o conjunto de hábitos formados em geral a partir dos padrões de pensamentos humanos. Assim, não somente as instituições econômicas, mas também as instituições sociais e políticas poderiam ser consideradas como resultantes dos hábitos de pensamento coletivos.

Para Veblen (1912), os hábitos mentais sofrem forte influência das exigências do sistema produtivo da sociedade. É a forma de produção vigente, mesmo ao lado das já superadas, que determina os hábitos mentais. Existe, dessa forma, um conjunto de hábitos que, direta ou indiretamente, é derivado do sistema produtivo. A partir da organização da produção e da sociedade, os agentes desenvolvem hábitos compartilhados, levando a ações que, ao serem socialmente aceitas, criam e reforçam as instituições. (LOPES, 2013, p. 627).



Em suma, o Antigo Institucionalismo difundido por Thorstein Veblen considera as instituições como “hábitos comuns que surgem dos indivíduos e não podem confundir-se apenas com regras escritas ou instituições formais” (LOPES, 2013, p. 628).

O chamado Novo Institucionalismo é difundido, então, por Douglass North, Oliver Williamson e Ronald Coase. Para North (1991), as instituições formais (constituições, leis, etc.) e informais (tradições, costumes, códigos de conduta, etc.) são concebidas por seres humanos e capazes de modelar a interação econômica, política e social. *“Institutions provide the incentive structure of an economy; as that structure evolves, it shapes the direction of economic change towards growth, stagnation, or decline”* (NORTH, 1991, p. 97).

Para North (1998, 1991) citado por Lopes (2013), as instituições seriam como uma espécie de estrutura de incentivos, tanto formais, como por exemplo, as leis e constituições, quanto informais, como os costumes, as formas de comportamento e códigos de conduta estabelecidos por determinada cultura. Essas estruturas não seriam consideradas apenas como mecanismos de incentivos, mas, também, como restrições por determinarem um certo padrão de escolhas dos indivíduos, pois estas estariam delimitadas de acordo com as estruturas de incentivos criadas. Os homens não apenas criam as instituições como, também, modificam essas instituições de acordo com as suas necessidades.

Nas atividades diárias, os seres humanos se deparam com um conjunto de restrições que normalmente estão apresentadas na forma de leis ou de regras informais. Elas provêm de informações transmitidas socialmente, são parte da nossa cultura e interferem na forma como interpretamos o ambiente. Por isso, influenciam na conduta dos indivíduos e das organizações (North, 2003). (LOPES, 2013, p. 623).

Lopes (2013) sintetiza muito bem as ideias de Douglas North ao afirmar que:

[...] Devido à sua complexidade, o ambiente humano é permeado de incerteza. Como existe insegurança em relação ao futuro, devido às limitações cognitivas dos agentes ou mesmo a não ergodicidade do mundo, surgem os custos de transação. Então, os seres humanos desenvolvem instituições, compostas de restrições informais, em grande parte determinadas pela cultura da sociedade, e normas formais, que dizem respeito, entre outras, à definição dos direitos de propriedade que amenizam a incerteza dos investimentos produtivos. A matriz institucional, composta dessas restrições, vai determinar o surgimento das organizações, que podem ser econômicas, sociais e políticas. Estas organizações interagem entre si, com os recursos empregados e com a tecnologia, determinando os custos de produção. (LOPES, 2013, p. 624).

Geoffrey Hodgson é considerado como neo-institucionalista e institucionalista crítico da atualidade e através de seus estudos considerou a linguagem, também, como sendo uma instituição. Dessa maneira, os indivíduos nasceriam em um local onde as instituições já seriam formadas. Para Hodgson (2003), citado por Zulian *et al.*



(2014, p. 66), “as instituições são sistemas duráveis de regras sociais estabelecidas e incorporadas e convenções que estruturam as interações sociais”, as interações sociais por sua vez seriam dependentes tanto dos pensamentos como das ações individuais. Ainda para Hodgson (2006, 2007), de acordo com Lopes (2013, p. 628):

[...] as instituições funcionam porque as regras são incorporadas aos hábitos predominantes de pensamento e de comportamento. Os hábitos são as matérias que constituem as instituições, proporcionando-lhes maior durabilidade, poder e autoridade normativa. Ao se reproduzir hábitos compartilhados de pensamento criam-se instituições fortes, mecanismos de conformismo e acordos de caráter normativo. A essência das instituições, sejam elas vistas como regras sociais estabelecidas informalmente, leis formais ou organizações, são, portanto, os hábitos mentais.

Independente do enfoque realizado pelos autores quanto ao processo de formação das instituições, ou seja, se estas seriam formadas a partir dos hábitos de comportamentos e pensamentos dos indivíduos, ou, se as instituições já seriam estruturas formadas e estas é que determinariam esses hábitos de comportamentos e pensamentos, é importante destacar que os autores não consideram como instituições apenas as instituições comumente denominadas de “formais”, ou seja, as instituições estabelecidas apenas através de leis, códigos ou convenções registrados formalmente. Há a incorporação do papel extremamente importante das instituições informais, tanto no processo de formação quanto no processo de modificação e evolução das instituições e do seu caráter influenciador nas relações entre os indivíduos e no processo de tomada de decisão dos mesmos.

## **2.1 Instituições Informais, Religião e Educação.**

Instituições informais consistem nas normas de conduta que não são explícitas a toda a sociedade e muito menos constam em documentos jurídicos. São aquelas instituições originadas a partir dos hábitos, culturas, ritos e religiões. Para Pejovich (1999) as instituições informais são as tradições, valores morais, crenças religiosas e todas as demais normas de conduta que passaram, no que chamou de teste do tempo. Assim, as instituições informais incorporam as percepções dos indivíduos sobre o mundo e são transmitidas de uma geração a outra por intermédio de várias técnicas de comunicação como imitação, ensino, etc.

As instituições formais consistem como objeto de muitos estudos acerca dos determinantes do crescimento e do desenvolvimento de diferentes regiões, enquanto que o papel das instituições informais é negligenciado, na maioria das vezes. De acordo com Marošević e Jurković (2013) as instituições informais também são importantes, pois possuem a capacidade de acelerar ou, até mesmo, de retardar o processo de desenvolvimento.

Williamson (2000), em sua análise social, estabeleceu quatro níveis sociais nos quais a religião estaria presente no primeiro nível, como uma instituição informal, e desempenharia um papel de extrema importância neste nível. “[...] O nível superior é o nível da inserção social. Aqui estão localizadas as normas, costumes, tradições,





etc. A religião desempenha um papel importante neste nível.” (WILLIAMSON, 2000, p. 596, tradução nossa).

Sen (2011) destaca que qualquer sociedade resultante de quaisquer conjuntos de instituições, dependem, também, do que chamou de características não institucionais.

É claro que a natureza da sociedade que resultaria de determinado conjunto de instituições depende necessariamente também de características não institucionais, tais como os comportamentos reais das pessoas e suas interações sociais. (SEN, 2011, p. 36).

Conforme Sen (2009), citado por Zulian *et al.* (2014), as instituições podem ter um impacto direto sobre a vida dos indivíduos, à medida em que fornecem as condições para o exercício das habilidades individuais. “[...] O exercício das capacitações pode depender tanto, por exemplo, da cultura e da educação recebida no âmbito familiar, quanto do serviço educacional fornecido pela região em que as pessoas estão inseridas”. (ZULIAN *et al.*, 2014, p. 63).

A relação entre as instituições e a definição de desenvolvimento proposta por Sen, está no exercício das capacitações, que difere de um indivíduo para outro em função das instituições informais e formais, como distinguido por North. E, além disto, essas instituições acabam influenciando nas capacitações individuais. (ZULIAN *et al.*, 2014, p. 68).

Para North (1998, 2005), citado por Lopes (2013), apesar de a aprendizagem inicial de um indivíduo ser dependente da genética, o desenvolvimento posterior dessa aprendizagem apresenta-se como resultado de experiências de vida que se originam a partir do meio físico e sociocultural:

Torna-se importante observar que a aprendizagem é relevante para explicar o funcionamento das economias na medida em que ela se torna um processo coletivo e determina o surgimento de modelos mentais compartilhados. O processo de aprendizagem pode acontecer no ambiente familiar e até mesmo dentro das diversas organizações sociais. No nível da sociedade, a evolução cultural é a responsável pelo crescimento e transmissão do conhecimento ao longo do tempo. Essa transmissão pode acontecer de uma forma teórica (pelo hábito de expressar ideias através de palavras), de forma prática (conhecimento prático / “knowinghow”) ou mesmo através da imitação de práticas de outros (cozinhar, andar de bicicleta, dirigir carro etc.). Então, é preciso trabalhar com o conhecimento incluindo todas as possíveis adaptações do passado ao presente e futuro. (NORTH *et al.*, 2004 apud LOPES, 2013, p. 625).

Ao fazer uso da análise econométrica, Lehrer (2009) analisou a forma como a religião influencia, dentre outros fatores, a educação. De acordo com a autora, a religião pode ser considerada como um bem econômico, uma vez que os indivíduos se dispõem a investir seu dinheiro e seu tempo com a prática religiosa. Essa



decisão surge da crença de que esses investimentos trarão benefícios maiores do que seus custos. Ainda de acordo com Lehrer (2009), estudos acerca desse tema são importantes para entender como o ambiente em que os indivíduos são criados influencia seu desempenho educacional.

De acordo com Lehrer (2009), o fator religião como determinante no comportamento econômico e demográfico de famílias americanas, certa vez foi objeto de muitos estudos, assim como esse mesmo fator sobre outras variáveis como educação e renda. Em um primeiro momento, através desses estudos, foi descoberto que os judeus possuíam um nível consideravelmente maior de escolaridade. Estudos posteriores acabaram por apresentar resultados discrepantes e, por consequência, deixou-se de lado a estimação do efeito da religião sobre a educação.

Utilizando os dados de 1987-1988 da National Survey of Families and Households (NSFH) para a comparação entre os desempenhos educacionais de judeus, católicos, protestantes fundamentalistas e protestantes tradicionais, Lehrer (2009) observou que o nível de escolaridade, para homens e mulheres judeus, era maior do que o dos demais, e de que os protestantes fundamentalistas possuíam o menor nível. “A religião pode influenciar as decisões escolares, afetando as posições das curvas de demanda e oferta” (LEHRER, 2009, p. 132). A demanda e oferta em questão consistem na demanda e oferta por educação. Dentre outros argumentos apresentados pela autora, para a justificação do menor nível de escolaridade entre os protestantes fundamentalistas, cita Darnell e Sherkat (1997) que afirmam que esses protestantes possuem uma visão mais literal da Bíblia, o que resulta em uma certa hostilidade em relação ao método científico.

De acordo com Lehrer (2009), os resultados obtidos apontam para a importância da religião, mas sugere a realização de novos estudos, preferencialmente com uma amostra maior (a autora utilizou uma amostra de 1.313 homens e 1.831 mulheres) e que a inclusão de outros grupos, como ateus, mórmons, etc, deva ser feita.

Pesquisas posteriores com esses dados não apenas contribuiriam para o nosso conhecimento da relação entre afiliação religiosa e escolaridade, mas também forneceriam insights adicionais sobre as várias maneiras pelas quais o ambiente em que as crianças são criadas influencia sua realização educacional. (LEHRER, 2009, p. 147, tradução nossa).

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Samuelson *et al.* (1954) a econometria consiste em uma análise quantitativa de fenômenos econômicos baseados em teorias e observações e que estão relacionados por métodos apropriados de inferência. Mesmo tratando-se de uma análise quantitativa, os modelos teóricos são de extrema importância pois é a partir deles que as análises econométricas podem ser concebidas.

Na metodologia econométrica tradicional, o primeiro passo a ser seguido consiste na formulação de uma teoria ou hipótese para posteriormente os testes de hipótese serem realizados. Gujarati (2000), partindo do pressuposto de que o modelo econométrico de uma teoria deve ser próximo da realidade, afirma que é necessário



desenvolver critérios para que as estimativas encontradas satisfaçam as expectativas geradas pela teoria. A partir desses critérios, é possível aceitar ou rejeitar a mesma. O processo de aceitação ou rejeição consiste na inferência estatística ou teste de hipótese.

De acordo com Gujarati e Porter (2011) o modelo de regressão que se utiliza de apenas duas variáveis em muitos casos pode não ser adequado. Com o objetivo de verificar a influência das religiões sobre o nível de educação faz-se necessário ampliar o número de variáveis para diminuir as chances de ocorrer omissão de variáveis que seriam importantes, por este motivo justifica-se a utilização do Modelo de Regressão Múltipla.

Para a estimação de  $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_k$ , foi utilizado o método dos Mínimos Quadrados Ordinários. Através de uma medida é possível verificar o quanto a reta de regressão de MQO é ajustável às variáveis utilizadas. Para verificar este grau de ajuste será utilizado como medida o  $R^2$  que varia entre os valores zero e um e quanto mais próximo de um, de acordo com Stock e Watson (2004, p. 119) “significa que os regressores são bons em prever os valores da variável dependente na amostra”.

Por tratar-se de um modelo de regressão múltipla, faz-se necessário testar a significância global dessa regressão. Dessa maneira foi utilizado o “Teste F”. Quanto ao termo de erro, este consiste nos outros fatores, além dos utilizados na função, que influenciam a variável  $Y_i$ , mas que não foram incluídos no modelo. Para Stock e Watson (2004), o termo de erro  $u_i$  será homoscedástico se a variância da distribuição deste termo considerando  $X_{1i}, \dots, X_{ki}$ ,  $\text{var}(u_i | X_{1i}, \dots, X_{ki})$  for constante para  $i = 1, \dots, n$ , sendo assim, não dependerá de valores de  $X_{1i}, \dots, X_{ki}$  (os regressores). Se isto não ocorrer, considera-se que o termo de erro  $u_i$  é heteroscedástico.

Para a detecção de heteroscedasticidade será aplicado o teste geral de heteroscedasticidade de White. De acordo com Gujarati (2000), caso o modelo contenha diversos regressores, a introdução de todos eles, de seus termos elevados ao quadrado, e de seus produtos cruzados poderá consumir os graus de liberdade. Dessa forma, optou-se por realizar o teste de White sem a inclusão dos produtos cruzados na regressão auxiliar, para que não ocorram perdas nos graus de liberdade.

Kendall e Buckland (1971), citados por Gujarati (2000, p. 402), definem a autocorrelação como a “correlação entre membros de séries de observações ordenadas no tempo [como em uma série temporal] ou no espaço [dados de corte]”. Com o objetivo de verificar a existência de autocorrelação será efetuado o teste d de Durbin-Watson apresentado matematicamente como:

$$d = \frac{\sum_{t=2}^{t=n} (\hat{u}_t - \hat{u}_{t-1})^2}{\sum_{t=2}^{t=n} \hat{u}_t^2} \quad (1)$$

A desvantagem do teste d é que, se o resultado obtido se inserir dentro da zona de indecisão, não será possível tomar nenhuma conclusão quanto à existência ou não de autocorrelação.

### 3.1 Método de Diferenciação com três períodos pelo Modelo de Efeitos Fixos

Para Khandker *et al.* (2010) o método de diferenças em diferenças (DD), também conhecido como método de dupla diferença, é uma comparação entre os grupos de controle e de tratamento antes e após determinada intervenção. O método DD estima



o resultado no período pós intervenção entre o grupo de tratamento e o grupo de controle.

De acordo com Foguel (2012, p. 69) o método de diferenças em diferenças,

[...] é baseado no cálculo de uma dupla subtração: a primeira se refere à diferença das médias da variável de resultado entre os períodos anterior e posterior ao programa, para o grupo de tratamento e para o de controle, e a segunda se refere à diferença da primeira diferença calculada entre esses dois grupos. Naturalmente, a operacionalização do método requer a existência de informações para ambos os grupos para pelo menos um período de tempo antes e um período depois.

Ainda para Foguel (2012) este método possui uma série de vantagens em relação a outros métodos não experimentais, dentre eles, o fato de ser capaz de lidar com o viés de seleção associado a características não observáveis dos indivíduos.

Conforme Wooldridge (2011), para o controle das diferenças sistemáticas entre os grupos de controle e tratamento, o grupo de controle é denominado por A e o grupo de tratamento é denominado por B. Assim, temos o estimador de diferenciamento dado pela seguinte equação:

$$\hat{\delta} = (\bar{y}_{2,B} - \bar{y}_{2,A}) - (\bar{y}_{1,B} - \bar{y}_{1,A}) \quad (2)$$

Onde, barra significa a média, o primeiro subscrito consiste no ano e o segundo subscrito consiste no grupo e,  $\hat{\delta}$  a estimativa a partir das diferenças em diferenças.

Uma vez sendo A o grupo de controle e B o grupo de tratamento, para Wooldridge (2011)  $dB$  é igual a um para os do grupo B (tratamento) e zero caso contrário e  $d2$  consiste em uma variável dummy para o segundo período. Dessa forma, incluindo outros fatores, temos a seguinte equação:

$$y = \beta_0 + \delta_0 d2 + \beta_1 dB + \delta_1 d2 * dB + \text{outros fatores}, \quad (3)$$

Ainda para Wooldridge (2011), a inclusão de outros fatores incorre que  $\delta_1$  não possui mais a mesma forma simples da equação (2), porém sua interpretação é semelhante. Para a estimação da equação acima, os dados referentes aos censos de 1991, 2000 e 2010 serão organizados em painel para a estimação da regressão por Mínimos Quadrados Ordinários da diferenciação para mais de dois períodos de tempo, utilizando a técnica de efeitos fixos. As amostras extraídas do total das populações de cada censo resultarão em uma combinação independente de cortes transversais. De acordo com Wooldridge (2011), o agrupamento de amostras aleatórias de diferentes períodos de tempo resulta na obtenção de estimadores mais precisos e estatísticas de testes mais poderosas.

Em geral, para refletir o fato de que a população pode ter distribuições diferentes em períodos de tempo diferentes, permitimos que o intercepto difira ao longo dos períodos, normalmente anos. Isso é facilmente conseguido com a inclusão de variáveis dummy para todos os anos menos um, em que o primeiro ano da amostra é habitualmente escolhido como ano-base. (WOOLDRIDGE, 2011, p. 417).

Sendo T igual ao período observado, temos para a estimação da regressão por efeitos fixo o total de 3N observações, ou seja, T = 3 (1991, 2000 e 2010) e o modelo



para Wooldridge (2011) assume a seguinte forma:

$$y_{it} = \delta_1 + \delta_2 d2_t + \delta_3 d3_t + \beta_1 x_{it1} + \dots + \beta_k x_{itk} + \alpha_i + u_{it}, \quad (4)$$

O período base  $t=1$  refere-se à 1991,  $t=2$  a 2000 e  $t=3$  a 2010. A variável  $d2$  é uma variável dummy igual a zero quando  $t=1$  e um para  $t=2$ . Da mesma forma, a variável  $d3$  é uma variável dummy igual a zero para  $t=2$  e um para  $t=3$ . As duas variáveis dummies incluídas no modelo referem-se aos períodos de tempo em adição ao intercepto  $\delta_1$ . A variável  $\alpha_i$  reúne todos os fatores não observados, constantes no tempo e que afetam  $y_{it}$ .

(O fato de  $\alpha_i$  não ter um subscrito  $t$  nos diz que ele não muda ao longo do tempo.) De forma genérica,  $\alpha_i$  é chamado de efeito não observado. Também é comum no trabalho aplicado encontrar  $\alpha_i$  referido como efeito fixo, o que nos ajuda a lembrar que  $\alpha_i$  é fixo ao longo do tempo. (WOOLDRIDGE, 2011, p. 429).

O estimador de diferenciação com três períodos pelo modelo de efeitos fixos será utilizado com o objetivo de verificar as influências dos grupos de crença sobre os anos de estudo dos indivíduos por vinte anos.

### 3.2 Tratamento de dados

O presente trabalho utilizou como dados quantitativos os microdados da amostra do Censo Brasileiro realizados nos anos de 1991, 2000 e 2010 coletados pelo IBGE no estado do Rio Grande do Sul. Foram selecionados os seguintes dados referentes às pessoas: Idade em anos, Raça ou Cor, Área, Religião, Sexo, e Anos de Estudo.

Em todos os testes, foram considerados somente os indivíduos com 25 anos ou mais de idade, conforme metodologia seguida pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) para o cálculo da média de anos de estudo para o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) Global em 2010, de acordo com PNUD (2015), resultando em uma amostra de 2.622.875 indivíduos.

As variáveis Cor ou Raça e Sexo referem-se à cor ou raça e sexo declarados pela pessoa recenseada. A variável Área consiste na área em que a pessoa entrevistada vive, classificada em urbana ou rural. Não foi considerada a separação por municípios, pois este não consiste como um dado relevante para trabalho.

Quanto aos dados referentes às religiões dos indivíduos o número de categorias aumentou muito a cada censo realizado. Considerando todas as denominações em nível desagregado temos 47 em 1991, 143 em 2000 e 202 em 2010. Para fins de análise, as denominações religiosas foram agrupadas de acordo com a proximidade de suas crenças resultando em grupos de crença, conforme elaborado por Guimarães (2014).

Para Gujarati (2000) as variáveis qualitativas tornam o modelo de uma regressão linear mais flexível e faz com que o mesmo se torne capaz de lidar com muitos problemas nos estudos empíricos:

Como tais variáveis qualitativas geralmente indicam a presença ou a ausência de uma "qualidade" ou atributo, tais como homem





ou mulher, negro ou branco, católico ou não católico, um método para “quantificar” tais atributos é construir variáveis artificiais que assumam valores de 1 ou 0 – 0 indicando a ausência de um atributo e 1 indicando a presença (ou posse) desse atributo. Por exemplo, 1 pode indicar que uma pessoa é homem e 0 pode designar uma mulher. (GUJARATI, 2000, p. 503).

Uma vez que as variáveis referentes à Cor ou Raça, Área, Sexo e Religião consistem em variáveis qualitativas explicativas foram convertidas para variáveis dummies (ou variáveis binárias), assumindo os valores de 0 quando para a ausência do atributo e 1 para a presença do atributo.

Como nível de escolaridade foi considerado o dado Anos de Estudo, que consiste nos anos de estudo de cada indivíduo. Este dado foi coletado durante a entrevista nos censos de 1991 e 2000. Para o censo de 2010, a variável anos de estudo foi calculada considerando as informações nas variáveis de registros Sabe Ler e Escrever, Série que Frequenta, Grau que Frequenta, Grau da Última Série e Série Concluída.

Saad (1984) utilizou a variável anos de estudo da mãe para estimar o peso de fatores socioeconômicos sobre a mortalidade na infância a partir de informações retrospectivas das mães. Da mesma forma, Cunha *et al.* (2014) também utilizaram esta variável para estimar a importância da religião no desempenho escolar. Sabemos que a variável anos de estudo da mãe consiste em uma variável importante a ser considerada nos modelos de regressão dessa natureza, porém, este dado não foi coletado pelo IBGE para os censos de 1991, 2000 e 2010.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados referentes aos indivíduos com 25 ou mais de idade foram organizados em um painel e utilizou-se o Modelo de Efeitos Fixos com o uso dos Mínimos Quadrados Ordinários, para a estimação da seguinte regressão, formulada por Wooldridge (2011):

$$y_{it} = \delta_1 + \delta_2 d2_t + \delta_3 d3_t + \beta_1 x_{it1} + \dots + \beta_k x_{itk} + a_i + u_{it}, \quad (5)$$

Sendo  $y_{it}$  = anos de estudo,  $\delta_1$  = igual ao intercepto do período  $t=1$  (1991) dado por C na tabela de resultados do Eviews,  $\delta_2 d2_t$  = dummy igual 0 para 1991 e 1 para 2000 correspondente a variável D2000 na tabela de resultados do Eviews, e  $\delta_3 d3_t$  = dummy igual a 0 para 2000 e 1 para 2010 correspondente a D2010, temos os seguintes resultados:





**Tabela 1 – Resultado para o Método de Diferenciação pelo Modelo de Efeitos Fixos para Anos de Estudo**

Dependent Variable: ANOS\_DE\_ESTUDO  
 Method: Least Squares  
 Date: 11/06/18 Time: 22:00  
 Sample (adjusted): 1 2622875  
 Included observations: 2119387 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	7.530188	0.105928	71.08808	0.0000
D2000	0.856299	0.006967	122.9105	0.0000
D2010	0.160922	0.006310	25.50331	0.0000
CATOLICO_APOSTOLICO	-0.833687	0.095949	-8.688852	0.0000
CRISTA_O_OUTRO	0.008436	0.117354	0.071884	0.9427
EVANGELICO_DE_MISSAO	-0.731006	0.096405	-7.582652	0.0000
EVANGELICO_NEOPENTECOSTAL	-1.990250	0.103255	-19.27506	0.0000
EVANGELICO_PENTECOSTAL	-2.066173	0.096566	-21.39645	0.0000
EVANGELICO_SEM_DENOMINACAO	-1.458641	0.097777	-14.91803	0.0000
TESTEMUNHA_DE_JEOVA	-1.031817	0.093719	-11.00965	0.0000
MORMON	-0.242448	0.085178	-2.846358	0.0044
REENCARNACIONISTAS	0.839485	0.097028	8.651954	0.0000
OUTRAS_RELIGIOES	0.105884	0.105724	1.001509	0.3166
SEM_RELIGIAO	-0.843880	0.096972	-8.702301	0.0000
IDADE	-0.102425	0.000177	-577.6488	0.0000
SEXO	-0.286377	0.005319	-53.83845	0.0000
AREA	2.252526	0.006067	371.2993	0.0000
COR_PRETA	0.142456	0.045651	3.120559	0.0018
COR_PARDA	-0.003996	0.044854	-0.089087	0.9290
COR_AMARELA	1.003540	0.074098	13.54338	0.0000
COR_BRANCA	1.814445	0.044002	41.23557	0.0000
RENDA_TOTAL_US\$	0.000402	1.66E-06	241.7835	0.0000
R-squared	0.238460	Mean dependent var	5.921662	
Adjusted R-squared	0.238453	S.D. dependent var	4.402802	
S.E. of regression	3.842179	Akaike info criterion	5.529967	
Sum squared resid	31286782	Schwarz criterion	5.530097	
Log likelihood	-5860048.	Hannan-Quinn criter.	5.530001	
F-statistic	31601.70	Durbin-Watson stat	1.636416	
Prob(F-statistic)	0.000000			

Fonte: Elaborado pela autora com o software Eviews 9, a partir dos microdados dos Censos de 1991, 2000 e 2010.

Através do modelo, podemos estimar o efeito de cada grupo de crença e das demais variáveis incluídas no modelo, por vinte anos, sobre os anos de estudo. Dessa forma, observamos que os grupos Católico Apostólico (-0,83), Evangélico de Missão (-0,73), Evangélico Neopentecostal (-1,99), Evangélico Pentecostal (-2,06), Evangélico sem Denominação (-1,46), Testemunha de Jeová (-1,03), Mórmon (-0,24) e Sem Religião (-0,84) foram os grupos que afetaram negativamente a variável dependente anos de estudo por pelo menos vinte anos. O grupo de crença Reencarnacionista (0,84) foi o grupo que afetou mais positivamente a variável dependente, seguido do grupo Outras Religiões (0,11) e do grupo Cristão (outros) (0,01).

Através da estimação da regressão descrita acima, identificou-se que o coeficiente de determinação da regressão, dado por  $R^2$  é igual a 0,238460. Ou seja, 23,85% por cento das variações nas médias em anos de estudo é explicado pelas variáveis incluídas no modelo. O resultado S.E of regression consiste no desvio padrão da regressão, dado por  $\sqrt{S^2} = 3,84$ . O teste F retornou o valor de 31601,70, o que indica que o valor é significativo e dessa maneira rejeitamos a hipótese nula de que todos os coeficientes de declividade são iguais a zero, de acordo com a tabela F de Snedecor.

Conduzindo o Teste de White para verificar a existência de heteroscedasticidade, obtivemos o resultado demonstrado por  $Obs \cdot R^2$  na tabela abaixo. Considerando que  $nR^2$  segue uma distribuição qui-quadrado com graus de liberdade igual ao número de regressores na regressão auxiliar,  $(nR^2 \sim X_{gl}^2)$  a 5%, rejeita-se a hipótese nula de que não há heteroscedasticidade.

**Tabela 2 – Teste de White para o Método de Diferenciação pelo Modelo de Efeitos Fixos para Anos de Estudo**

Heteroskedasticity Test: White			
Null hypothesis: Homoskedasticity			
F-statistic	4843791.	Prob. F(21,2119365)	0.0000
Obs*R-squared	2076130.	Prob. Chi-Square(21)	0.0000
Scaled explained SS	96835589	Prob. Chi-Square(21)	0.0000

Test Equation:			
Dependent Variable: RESID^2			
Method: Least Squares			
Date: 11/06/18 Time: 22:01			
Sample: 1 2622875			
Included observations: 2119387			

Fonte: Elaborado pela autora com o software Eviews 9, a partir dos microdados dos Censos de 1991, 2000 e 2010.

Utilizando a estatística D de Durbin-Watson para verificar a existência de autocorrelação, concluímos que  $d = 1,63$  encontra-se na zona de indecisão ao nível de 1%, não podendo concluir se existe ou não autocorrelação.

Com os resultados indicados pelos coeficientes, sendo estes as variações esperadas sobre a variável dependente (anos de estudo) resultante das variações unitárias nas variáveis independentes (grupos de crença), onde cada coeficiente possui um sinal (positivo ou negativo) apontando o caráter desta influência, se positiva ou negativa e, com o resultado do coeficiente de determinação da regressão apontando também que as variáveis incluídas explicam o modelo, temos que os grupos de crença, resultantes do agrupamento das religiões por afinidades de crenças, exercem influência sobre os anos de estudo dos indivíduos.

A conclusão de que existe esta influência, exercida pelos grupos de crença, considerados como instituições informais, vai ao encontro com as ideias de Douglass North de que essas instituições podem conduzir o comportamento individual, indicando um certo padrão de comportamento de determinados grupos, diferentes de outros. Fazendo uma relação de tais padrões com os resultados obtidos, podemos inferir que determinados grupos, sob a influência de determinadas crenças, possuem um menor grau de instrução que, por consequência, acaba por impactar nas decisões econômicas individuais.

A influência dessas instituições informais pode se dar através dos incentivos ou das restrições sobre os comportamentos dos indivíduos que estas impõem quanto à decisão de investir ou não em educação, formando padrões de comportamentos diferentes para cada grupo de crença. Ou seja, os padrões de pensamentos, atitudes e crenças que se formam de acordo com as filiações religiosas impactam o nível de



educação dos indivíduos, uma vez que estes acabam por estender estes padrões às suas ações.

Conforme já mencionado por North (2014), citado por Lopes (2013), o maior ou menor grau de aprendizagem dos indivíduos consiste como um resultado que indica de que forma se dá o funcionamento de cada economia, pois é através desses resultados que se estabelecem os modelos mentais compartilhados e também considera a aprendizagem como resultante do processo de interação dos indivíduos com o seu meio, neste caso, também sendo considerado o âmbito religioso, em que as práticas, hábitos e normas de conduta são disseminados entre os fiéis.

Ainda ao encontro com as ideias de North (2004), citado por Lopes (2013), temos a forma de disseminação dos hábitos de comportamento que podem ser compartilhados de forma teórica ou de forma prática, indicando a informalidade das instituições religiosas. Dado o desenvolvimento desses hábitos de comportamento e crenças dessas instituições informais, por parte dos seres humanos, resulta no que se denominou de matriz institucional que é o que determina o surgimento de determinadas organizações nesse caso, as religiosas, que interagem com o meio e entre si, e influenciam não somente os indivíduos como também, as organizações.

Diante de tais resultados, levanta-se a hipótese de que a variável grupos de crença podem impactar os anos de estudo dos indivíduos, dado as diferenças nos exercícios das capacitações individuais. Tal diferença seria determinada de acordo com o efeito produzido pelas instituições informais.

## 5 CONCLUSÃO

Marshall (1996) considerou a religião como um grande fator na história do mundo e Williamson (2000) a considerou como presente no primeiro nível social como uma instituição informal e desempenhando um importante papel. Ambos os autores deram destaque em suas análises à religião como uma variável importante a ser estudada. Da mesma forma, a variável religião, neste trabalho, foi considerada como uma instituição informal de acordo com North (2010) e, dessa maneira, capaz de conduzir e ditar as normas de comportamento e interações entre os indivíduos.

Com o objetivo geral de verificar se a variável religião exerce alguma influência sobre o nível de educação dos indivíduos, utilizaram-se os microdados dos censos de 1991, 2000 e 2010 coletados no estado do Rio Grande do Sul.

Ao utilizar o Método de Diferenciação com três períodos pelo Modelo de Efeitos Fixos para estimar o efeito fixo de cada grupo de crença sobre a variável anos de estudo identificou-se que por vinte anos os grupos de crença apresentaram os seguintes efeitos fixos sobre anos de estudo: Católico Apostólico (-0,83), Evangélico de Missão (-0,73), Evangélico Neopentecostal (-1,99), Evangélico Pentecostal (-2,06), Evangélico sem Denominação (-1,46), Testemunha de Jeová (-1,03), Mórmon (-0,24) e Sem Religião (-0,84), Reencarnacionista (0,84), Outras Religiões (0,11) e do grupo Cristão (outros) (0,01).

Com os resultados obtidos, indicando que determinados grupos de crenças impactaram positivamente enquanto outros impactaram negativamente a variável anos de estudo e, sob a perspectiva do efeito das instituições informais, que podem influenciar as escolhas e hábitos dos indivíduos e, da mesma maneira, impactarem seu



desempenho educacional, a hipótese levantada é a de que a variável religião pode, sim, exercer influência sobre os anos de estudo dos indivíduos, dado as diferenças nos exercícios das capacitações individuais de acordo com as instituições informais.

Essas diferenças podem ser decorrentes do fato de que os padrões de pensamentos, crenças e atitudes formados de acordo com a filiação dos indivíduos em diferentes grupos de crenças, acabam por se estender às decisões dos indivíduos, de forma a incentivar ou até mesmo de restringir os investimentos realizados em educação. Este seria o efeito produzido pelas instituições informais sobre a variável educação.

Nos estudos acerca dos determinantes do desenvolvimento e dos resultados alcançados por diferentes regiões, variáveis como a religião devem ser incluídas por produzirem efeitos sobre os resultados alcançados, o que permite verificar de que forma o ambiente em que as normas e padrões de pensamentos e comportamentos são formados podem influenciar o desempenho de determinada economia. Para Regnerus (2006) devem ser feitos avanços nos estudos sobre as influências religiosas. O fator religião não deve ser considerado como uma constante pois, de acordo com a autora, as práticas, filiações e crenças religiosas não consistem em fenômenos estáticos.

## REFERÊNCIAS

CUNHA, Nina Menezes; RIOS-NETO, Eduardo Luiz Gonçalves; OLIVEIRA, Ana Maria Hermeto Camilo de. Religiosidade e desempenho escolar: o caso de jovens brasileiros da região metropolitana de Belo Horizonte. 2014. **Pesquisa e Planejamento Econômico (PPE)**, Rio de Janeiro, v. 44, p.71-116, 2014.

FOGUEL, Miguel Nathan. Diferenças em Diferenças. *In*: FILHO, Naercio Menezes (org.). **Avaliação econômica de projetos sociais**. São Paulo: Dinâmica Gráfica e Editora Ltda, 2012.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV. **Novo mapa das religiões**. 2011. Disponível em: <https://cps.fgv.br/>. Acesso em: 20 out. 2018.

GUIMARÃES, Guilherme Machado. **Religião e desenvolvimento humano: evidências no Brasil**. 2014. 96 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Economia)– Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

GUJARATI, Damodar N. **Econometria básica**. São Paulo: Markon Books, 2000.

GUJARATI, Damodar N.; PORTER, Dawn. C. **Econometria básica**. 5. ed. Porto Alegre: AMHG, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Demográfico 1991**. 1991. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em: 26 maio 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Demográfico 2000**. 2000. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em: 26 maio 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo**



**Demográfico 2010.** 2010. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em: 26 maio 2018.

KHANDKER, Shahidur; B. KOOLWAL, Gayatri; SAMAD, Hussain. **Handbook on Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices.** The World Bank, 2010. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/>. Acesso em: 26 out. 2018.

LEHRER, Evelyn Lilian. **Religion, Economics and Demography: The effects of religion on education, work, and the family.** [s.l.]: Routledge, 2009. Disponível em: <http://libgen.is/>. Acesso em: 19 mar. 2019.

LOPES, Herton Castiglioni. Instituições e crescimento econômico: os modelos teóricos de Thorstein Veblen e Douglass North. **Revista de Economia Política**, São Paulo, n. 4, p. 619-637, 2013.

MAROŠEVIĆ, Katarina; JURKOVIĆ, Zvonimir. Impact of Informal Institutions on Economic Growth and Development. **Interdisciplinary Management Research**, Osijek, v. 9, 2013.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia:** tratado introdutório. São Paulo: Nova Cultural, 1996. v. 1.

NORTH, Douglass Cecil. Desempenho econômico através do tempo. **Revista de direito administrativo**, Rio de Janeiro, v. 255, p. 13-30, 2010.

NORTH, Douglass Cecil. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, Nova York, n. 1, p. 97-112, 1991.

PEJOVICH, Svetozar. The Effects of the Interaction of Formal and Informal Institutions on Social Stability and Economic Development. **Journal of Markets & Morality**, Grand Rapids, n. 2, v. 2, 1999.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD. **Training Material for Producing National Human Development Reports.** New York: [s.n.], 2015.

REGNERUS, Mark D. Adolescent Delinquency. In: EBAUGH, Helen Rose. **Handbook of Religion and Social Institutions.** Springer Science & Business Media, 2006. Disponível em: <http://libgen.io/>. Acesso em: mar. 2019.

SAAD, Paulo Murad. Um método para estimar o peso de fatores sócio-econômicos sobre a mortalidade na infância a partir de informações retrospectivas das mães: aplicação para o estado de São Paulo, 1970 e 1976. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 4, 1984, Águas de São Pedro. **Anais [...]** São Paulo: ABEP, 1984. p. 1105-1139.

SAMUELSON, P. A.; KOOPMANS, T. C.; STONE, J. R. N. Report of the evaluative committee. **Econometrica**, New Haven, n. 2, p. 141-146, 1954.

SEN, Amartya Kumar. **A ideia de justiça.** São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

STOCK, James H.; WATSON, Mark W. **Econometria.** São Paulo: Addison-Wesley, 2004.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**, Pittsburgh, n. 3, p. 595-613, 2000.



WOOLDRIDGE, Jeffrey M. **Introdução à Econometria**: uma abordagem moderna. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ZULIAN, Aline; MARIN, Solange Regina; FEISTEL, Paulo Ricardo. Indivíduos, instituições e desenvolvimento econômico. **Revista Economia & Tecnologia**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 61-69, 2014.





# RELAÇÕES INTERNACIONAIS



### DONALD TRUMP'S TWITTER ACCOUNT AND THE AGE OF POST-TRUTH POLITICS – A DISCOURSE ANALYSIS

*João Victor Chielle Beier<sup>1</sup>*

*Rafael Kirst<sup>2</sup>*

#### ABSTRACT

The present research aims to study the presidential figure of Donald Trump, exposing his opinions published in the online forum that is Twitter, a social network where users post and share content of their interest. The Post-truth is an actual concept debated in the field of social sciences, once the world politics is seeing itself inserted inside this context. Questions such as the 2016 American Elections, the visions of Trump on other politicians and other actual themes to the United States will be brought to analysis. Being the President of the United States, Donald Trump must have his history analyzed and debated so after we may analyze his Twitter account as President. Trump's activities on Twitter made his profile controversial and a profound theme to be researched inside International Relations. Post-truth and Fake News are central themes discussed inside this research, as they are pointed out to be inserted within Trump's Twitter profile and his personal rethorics.

**Keywords:** Donald Trump. Twitter. Discourse Analysis. Post-truth. Fake News.

#### 1 INTRODUCTION

Even though the decade of the 2010's is not over yet, it has proven to be the years where the rise of social media has consolidated, connecting people all over the world by marking forever communications and the usage of the internet. Among many websites there is Twitter, one of the most popular social media platforms. It works as an online news feed and as a social network service where users post and interact with messages, called "tweets". Twitter works as a micro blogging website where, mainly, you can write whatever you want, upload pictures, follow other people and reblog other tweets.

Donald Trump was a great diffuser of opinions even before his campaign for president started. After assuming the American presidency in January of 2017, Donald

---

1 Graduated in International Relations in the University of Santa Cruz do Sul – UNISC.

2 Master in Intellectual Property in the Instituto da Propriedade Intelectual – INPI Academy. Professor of the International Relations course in the University of Santa Cruz do Sul – UNISC.



Trump chronicled both his personal and political life in a series of tweets, all written by himself. By accessing his profile, one can read these tweets and stay up to date with the thoughts he may share or content he may reblog. The corporate executive, TV Star and commander-in-chief had his presidency debut year marked notably by controversial tweets involving clashes with political rivals and the press. Trump's Twitter profile may be the complete opposite of what many politicians would have for a profile, that being in frequency of tweets or the tweets content themselves.

Donald John Trump is the 45th and current President of the United States. He has been in office since January of 2017. Being the President of the United States opens up place for analyzing what he discourses, and these places of discourse. Trump's profile, having more than 52 million followers on Twitter, is a tool that can generalize and diffuse convictions that himself has chosen and wants to share. An average profile of politicians looks different from Trump's, given that, it's up to the analysis to show what his Twitter has to say about his opinions as the leader of the United States. There is no doubt this is Donald John Trump's personal profile, it was created in March 2009 and Twitter has verified his account as authentic, all of this can be verified in his profile "@realDonaldTrump" on Twitter.

This research focuses on bringing theories in International Relations to show us what Post-truth politics is and how it can be used by a nation leader on a social network such as Twitter. Given this situation Discourse Analysis can be used to give a way to work, around a semiotic event, about an image of Donald Trump. Discourse Analysis is a tool, developed by postmodern theorists in International Relations. On other concepts, ethics and Discourse Ethics are among the principal reasons for people to produce Discourse Analysis. Considering that many International Relations authors talk about both Discourse Analysis and Discourse Ethics, this research will see them both as the same concept.

The concept of "Post-truth" was defined as the word of the year in 2016 by Oxford Dictionaries. Which describes Post-truth as "Relating to or denoting circumstances in which objective facts are less influential in shaping public opinion than appeals to emotion and personal belief" (Definition of Post-truth in English by Oxford Dictionaries). Within International Relations, Post-truth can mean a way to produce politics, appealing to more individual and emotional beliefs. Post-truth studies are actual discussions and some International Relations theories intend explain how discourses are made and how those who listen are perceiving it.

## 2 LITERATURE REVIEW

A first and major theory of International Relations inside this research will be Constructivism. This theory provides precision for analyzing an agent's construction and history. The questions Constructivism asks are about how have actors become the way they are and why do they act this way. Constructivism is a theory that considerates what is called the agent/structure debate. Inside society and its practices Constructivism has a term that defines what an influent and influenced actor inside constructivist studies, that is called agents.

The perspective of society's agents inserted into society and social rules will generate a series of consequences (those could be unintended by the agents) called



structures (ONUF, 1998). And this is the relation that constructivism brings directly to us as central theme, the agency-structure debate and its relation. Many agents will try to comprehend structures, and they definitely will comprehend the same structure in many different ways.

A proposition that is essential to constructivism is that humans are social beings and that our society became what it is because of our social relations. As states Onuf (1998, p.1) "in other words, social relations make or construct people—ourselves—into the kind of beings that we are". Onuf (1998) brings upon ideas that make easier to understand the relation between what people do and say to each other as human beings. Talking to each other is one of the most important reasons the world is what it is, because with our individual perceptions, we try to discuss what our visions are. That is why Constructivism implies that people and society make each other. It is a constant two-way process.

This process is visible when social rules give us a standard of conducting situations in our lives. This way its expected to be encountering patterns and that would allow us to work things out in an easier way. It is also this relation people have with each other, with society and with these rules, that Constructivism denominates as practices. It is by identifying a pattern in people's practices that we can understand what their behavior is like and why it is that way.

With the Constructivist theory being applied into this research, it is possible to talk about the phenomena of constitution, co-constitution and other influences of agencies and structures. There is a relation and there are effects between individuals and the rest of society. They are built by each other, the same way agent and structure are co-constituted. And it is these construction and reconstruction processes that open up the possibility of change for these actors. That shows us the handiness of constructivism applied on this research. The constructivist theories can provide analitical instruments and try to explain the construction of things, instead of just assuming they are predetermined.

Constructivism has characteristics that are defining, such as the fact that rules and agents make each other up. Rules make possible for agents to gather resources and reach their interests. Once they know their true desires as agents, they gather an identity. Rules also make impossible for agents to gather certain resources, limiting agency. In this sense agents have autonomy but it's not possible to have complete independence, that is the reason for the agent/structure debate to exist as a reflection of Constructivist observations.

In this sense, Constructivism has given a way to analyse the construction of agents and their roles. The context in which they are found in defines many aspects of their choices. This can be done by bringing up the person and agent Donald J. Trump is nowadays. His status, office and role, as Onuf defined, is a combination that leads us to analyse how his influence is given in a social and political context, or either, how influential are his discourses.

Constructivism produced content of extreme importance to International Relations, these ideas show that discourse will probably distort what our language refers to. That means that language reflects action. In addition to that, the origin is not in the actual action but in the expression of discourse. Moreover, the influence of linguistics bases on the preceit that there is no possibility to have neutrality, what means a subject is not able to produce any knowledge without ideological bias.



Moving to the other face of this research, we can now work out Postmodernism and its contribution to International Relations. These theories study around separating facts and values, when defining concepts precisely and testing truth claims is a scientific way to take in account the dimension of human social construction. Critical Theory and Discursive Ethics are Postmodern approaches for perceiving such social constructions.

Linklater (2007) shows us that discourse ethics can and many times is ignored and left aside by people who handle such power of speech. It does not make itself obligatory to have discourse ethics inside of a debate. Then, the discourse probably will be universalized, what means it will be presented as completely embracing most of society or most of the people who listen to the discourse, but leaving minorities aside. According to Linklater (2007), it's essential to the analysis that when having discursive ethics, the persons who belong in the dialogue must reach to an agreement, for no one can be excluded in advance, there will be no true dialogue if they ever are.

So, discourses are written by somebody for somebody. They tell them something new, in order to show them something unknown. Something that is used as form of convincing, such as discourse, can't be detached from all other discourses. The discourses are related and their relations are implicated to them. They contain dominating representation, so, Discourse Analysis is suited for studying speech power. Neumann (2009) says that a good discourse analyst would probably have for his tools, ways to take discourse out of society, analyze them by showing users a phenomenon. For this it is necessary to slice and analyze the context of the phenomena. The perspective one should have for Discourse Analysis is considering a position where the studied ones are able to change and have a constancy. "However, a good discourse analyst should also be able to demonstrate that where the carriers of a position see continuity, there is almost always change" (NEUMANN, 2009, p. 71).

### 3 METHODOLOGY

Trump's tweets are transcribed directly from his profile and were indexed into this research. Twitter is a simple social network with many complex features that must be understood to analyze these subjects. The tweets selected by this research were picked on a temporal basis, exposing specific older tweets of greater importance and also Trump's daily activities. Through a limited timeline, that is the month of October of 2018, daily tweets were analysed and will be reviewed further on this research. The methods used to explore Trump's Social Media are supported by researches that acquaint Discourse Analysis. The first sight of Trump's Twitter account is the following image, all tweets cited by this reseach will redirect to this same profile page:



**Image 1: Trump's Twitter Account**



Source: [www.twitter.com/realDonaldTrump](http://www.twitter.com/realDonaldTrump)

As the main reference for this paper, A Toolkit of Discourse Analysis (SCHNEIDER, 2013) was used as instrument for the conduction of this research. Schneider (2013) discussed such tools used to get technical in Discourse Analysis. He explains that the social and historical context are the first that must be found, to work around major events, their links or other debates and how they were received. By doing this we can establish a context.

After that we must do a background check, around the producer of the source material, their institutional background and personal life, says Schneider (2013). Defining an institutional profile can be done by, as example reading news articles, analysing the author and edition staff, the newspaper's general political position and their affiliations. This can clear up the target audience of the ones who read these news and also give us an average opinion of the news' producers. After analysing a comment, we can find what genre our source belongs to (SCHNEIDER, 2013).

Once the materials are properly coded and discourse strands are identified the Discourse Analysis can properly begin, making a definition of the central argument and what's its conclusion will lead us to. Discourse Analysis must, therefore, pick up discursive fragments and create a sort of investigation, mapping out what truths this discourse presents and establishes. One major thought to be used upon is how the context of the source material was made, how its context creates its arguments, what knowledge these arguments imply and what subjects it speaks about. Exploring this will create an intertextuality to serve in light of the overall argument, in the ideas of Schneider (2013)

This is the most laborious and most enlightening part of Discourse Analysis, which is working out discourse in details. Identifying various statements and levels of language. Classifying word groups, grammar features, rethorical and literary figures, direct and indirect speeches, modalities and evidentialities are what Florian Schneider (2013) has brought as tools for Discourse Analysis. All this dissection and scientification of discourse asks a very important question that may have many interpretations, it is "What does all of this means?" (Schneider, 2013).

All of this can be seen through a postmodern point of view. Finally, a socially





scientific probation is the objective of this project. So if Donald Trump is actually such an important opinion influencer, if his Twitter is actually a tool of such repercution and if this is part of what is defined as Post-truth, it is all up to the following Discourse Analysis to show.

#### 4 RESULT ANALYSIS

As the age of Donald Trump on Twitter is passing by, characteristics on his profile must be worked out through a timeline that define what has changed. Also, it is essential to consider that Twitter is a public forum, with a simple structure that makes it contain impulsive and informal language. Post-truth and post-news (news that are considered as Post-truth) make up President Trump's Twitter account.

Because of the character limitation (240 characters), Twitter demands messages that must not be completely detailed and sophisticated, making tweets not so complex in their texts. The complexity is inside the context they are published in. Twitter, therefore, is limited to philosophy, as the capacity to conceive more complex ideas and concepts are narrowed down, difficulting communication. The forms of tweeting are simplified but can still include hyperlinks, reproducing cognition on other websites. But when limited to themselves, tweets are providing simple-minded discussions, what make users strive for a bigger capacity to discuss about issues in ways that are more complex. This is why Twitter gets so simple.

Twitter also promotes impulsivity, and thanks to wireless internet, tweets can be published anywhere and anytime. It also does not require effort, which makes tweeting an impulsive action, what opens up space for less rational opinions to be spoken about. This also means that the amount of prejudices many users post and can be found in Twitter may be high. With these characteristics Twitter opens up its most defining aspect, which is informality. Trump's usage of Twitter and other Social Media have attracted worldwide attention. Seen that Twitter is his personal preferred one and that he used it to promote his presidential campaign in 2016, it was chosen to be the subject of this analysis.

In this paper, Trump's tweets from before his presidency were cast aside, since Critical Theory gives attention to people who are actors and belong in the International Relations field. This does not mean that Trump's Twitter before 2017 will be ignored, it should be seen with another sight. The International Relations are a central part of understanding politics, economy and the rest of the world. Using it to study Trump's behaviour makes sense into understanding the United States leader. This does not mean that Critical Theory will restrain its vision only for politicians or country representants. The vision it brings up is how we can get is about who this person is, what have they done in their life, what are their opinions and what are their objectives. This Constructivist vision of a person's life will help to understand their rethorics.

Politicians can use strategies of speech that promote their self image and actions as being the right ones, by disproving others. This speech strategy leads who follows it to see who disagrees with the speaker as the wrong/fake ones. The question this phenomena brings us is how to believe in politicians who clearly appeal to emotions and personal beliefs when discoursing. Such politician may not be lying but his word could lose credibility for many persons, as if he was lying. A reason for that could be



because this emotion stimulating discourse was not as effective among more diverse social groups as it was for this politician's followers at their private event. When Donald Trump says something controversial and doubtful, he is not a liar, he believes what he is reproducing through speech, and that potentially leads his followers towards believing him. This phenomenon is, most times, conceived as "Fake News", a term used very frequently by Trump.

As a starting point, the changes on his profile start in 2012, the volume of his tweets was increasing in frequency. What matters here is that by the end of 2011 and from that point on, it was actually Donald Trump who was tweeting, and no longer his staff. He started enjoying the usage of Twitter, being himself and publicly posting his point of view on things. After Trump's account became personal it became more political too. Trump would issue political and economical matters about trades, other countries, terrorism and President Barack Obama. So 7 years after his first tweets, Donald Trump was broadcasting content to a society where Twitter had 300 million active users, inside an online world shaped by viral content and Post-truth facts. If Trump was influenced by these contents that contain half-truths as much as most people did, that could mean he reproduces Post-truth content, appealing to a discourse that is not always compatible with actual facts or scientific consensus.

In response to criticism and untraditional usage of Twitter, on July 1<sup>st</sup> of 2017 Trump tweeted: "My use of social media is not Presidential - it's MODERN DAY PRESIDENTIAL. Make America Great Again!" (TRUMP, 2017, n. p.) [1]. The language he uses here responds to critics made to his usage of social media in a way that he can promote himself as a sort of President who uses Twitter to promote sincere, factual and undistorted political opinions.

What can be exemplified here is how Trump's usage of Twitter was also a rebranding of political campaigns, it was a worldwide information span, discussed by millions of people around the planet on social media platforms. No generation ever experienced this sort of political debate in political history. Even if Trump is not the first American president on Twitter, his usage is quite unique. He has brought attention around subjects such as his election, fellow politicians, famous celebrities, organizations that ranged from the National Football League to Russian and Chinese governments to the terrorist group ISIS. These subjects created a conflict in Trump's popularity and brought controversy about his perception on subjects that are of presidential matter.

All of these different aspects of analysis presented here can show us one major objective Trump had in the 2016 elections and still has as a politician, he aims to win the american people's preference. This political strategy of his embraces linguistics in a way that the listener can easily understand the candidate, keeping a simple but effective rethoric. His speech, first aims to win sympathy, making punctual and centralizing issues, so therefore Trump shows what powers he would wield as president. This patterns in his speeches are showing a central element of his rethorics, and that is, persuading others by appealing to their emotions. As Rachman and Yuniанти (2017) described: "His charismatic and powerful message in every rally had been the formula for political success. Sometimes he is wrong, but the matters that he uses always sound right."

So far, as this research has accounted for, Trump kept repeating during his days as president, terms in his tweets that are inserted in what Post-truth politics discusses.



Donald J. Trump became President of the United States in the 20th of January of 2017, 650 days before the conclusion of this research. The most mentioned term by Donald Trump on Twitter ever since he became President was "Fake News/Fake Media", repeated over 320 times. What links Trump's discourses and what Fake News is has been affecting his personal and political career and what he thinks about all of it. His opinion expressions on Twitter about media vehicles are most times blaming them for dishonesty and manipulation of facts. Trump tweets shows that he has a lack of trust for many companies that often publish critics or statistics on his government's issues. He despises their work as if it was based on complete lies and fake and untruthful points of view: "FAKE NEWS media knowingly doesn't tell the truth. A great danger to our country. The failing @nytimes has become a joke. Likewise @CNN. Sad!" (TRUMP, 2017, n. p.) [2]

His tweets are inclined on blaming Fake News for many things that happen, and Trump demonstrates he is displeased as he demanded for apologies: "Fake News is at an all time high. Where is their apology to me for all of the incorrect stories???" (TRUMP, 2017, n. p.) [3] Most recent tweets coming from Trump's account implies that Fake News is an institution, or in a Constructivist view, a structure with agents that intend to cause mistrust and disinformation among americans. Trump suggests it is dangerous and could cause a war, but he doesn't specifies details of what could drive people into war.

The Fake News hates me saying that they are the Enemy of the People only because they know it's TRUE. I am providing a great service by explaining this to the American People. They purposely cause great division & distrust. They can also cause War! They are very dangerous & sick! (TRUMP, 2018, n. p.) [4]

This age of Twitter/Social Media stands for a bigger picture where online politically involved discourses are filled with incivility. As the popularity of Trump rose, along with political polarization, the media was struck by the rise of Fake News, merging people involved in such discourses into mainstream groups discussing similar political interests. The context of the 2016 election increased political parties' polarization, as the Democrats launched Hillary Clinton and the Republicans launched Donald Trump into presidential candidates. Meanwhile, the internet filled with its incivility and informality, was the scenario of discourses that were gaining linguistic complexity, and at the same time, losing argumentative quality. As Donald Trump's popularity was increasing these negative online discourse aspects and negative feelings that Democrats and Republicans had towards each other grew even more. By the end of 2016, the partisanship feeling grew towards America's politics, and this is where Donald Trump has his triumph, for he presents himself as an anti-establishment candidate.

Donald Trump unprecedentedly used rhetorics to question the credibility of news media, and in addition to that, generating public distrust at traditional media. Together, these conditions lead individuals to engage into one of the sides of the presidential campaign, for political reasons. And this engagement leads users to share Fake News, for the flow of information is very fast and people can share it instantly.

The misinformative and other politically incorrect speeches by Trump possibly



influenced his presidential run in a positive way at the same time they negatively prejudiced his image as a political figure. These negative statements concerning Mexicans, Muslims and others were taken as representative for Far-right and Alt-right movements, such as Charlottesville Unite the Right rallies, that culminated into more significant overlaps between mainstream Republican Opinions and more extremist opinions. All of this uncovered a strong relation between extremist participations and offensive discourses, inserted within widespread right winged discourses. And as trust in traditional media is highly questioned nowadays, platforms such as YouTube, Twitter and Facebook are main social networks that are being used to create posts having politically affined content, reinforced these discourses that contain offensiveness and extremism.

As Donald Trump's popularity ascended, his Twitter's controversy became more substantial, as the polemic it generated expanded into many directions. Nationally and internationally related problems are shown by Trump together with the supposition that himself and his actions are keys to many issues. As problems like unemployment, infrastructure, illegal immigration, the terrorist group ISIS, Terrorism and others are what Trump says he has solutions for.

On the other hand, Trump has been involved with subjects that can be considered Fake News. Over a 100 tweets of Trump do imply that he considers Global Warming something that's made up. Also, Trump himself alleged that Barack Obama is a foreigner and not truly american. This episode was commented and diffused through his electorate and later, was proven not to be true. Over 80 tweets imply that Obama's birth certificate is not legitimate and that he was not born in american soil. Another implication that comes from Trump and his electors, is a long existing debate in the United States, the supposition that autism would be caused by vaccines.

As this research attains to the scientific agreement on human-caused Global Warming, as it is a consensus among between 97% of the community made of climate scientists. The one who does not agree with this consensus is Donald Trump. In 2017 he has tweeted about Global Warming: "In the East, it could be the COLDEST New Year's Eve on record. Perhaps we could use a little bit of that good old Global Warming that our Country, but not other countries, was going to pay TRILLIONS OF DOLLARS to protect against. Bundle up!" (TRUMP, 2017, n. p.) [5]. Over 100 tweets about Global Warming were posted. His older tweets imply, mostly, that snowing and cold is a proof that Global Warming is not real, that it is based on manipulated/faulty data, and that the records of low temperatures are what proof climate change scientists wrong in their agreement. In many of these tweets he asks for Global Warming as he complains how cold it is: "It's really cold outside, they are calling it a major freeze, weeks ahead of normal. Man, we could use a big fat dose of global warming!" (TRUMP, 2015, n. p.) [6]

Donald Trump is really involved in conspiracism, some Republican politicians are popular among theories like vaccines causing diseases, autism and other side effects. Likewise with Global Warming, studies on vaccination were developed through history on Medicine. As other conspiracy theories cited in this research, Trump believes vaccination implies on autism. Over 30 tweets from 2012 to 2014 fueled online discussions around, as Trump alleged, many cases of autism due to overvaccination [7]. A minority of people believes conspiracies such as autism vaccines and fake Global Warming. These fake spreadings are diffused through Trump's discourses on Twitter.



Trump's profile was now seen as a politician's profile filled with opinions, conspiracies and critics. Trump became so significant to Twitter itself that Twitter Moments, an official Twitter managed profile made a selection during the 2016 elections, showing Trump's most popular tweets:

"He has shaken the landscape of American politics this year, winning the Republican presidential nomination as a political outsider. From his strongly worded criticisms of Hillary Clinton to the taco bowl Tweet, relive the highlights of his campaign through his most liked and retweeted Tweets." (Twitter Moments, 2016) [8]

This selection contains the most liked and retweeted tweets from Trump, criticizing Hillary Clinton's deleted emails case [9] [10], thanking for becoming candidate to presidency [11] [12], wishing a Happy Cinco de Mayo eating mexican taco bowl [13], about the media wanting him not becoming President [14], Make America Great Again [15], and others. Inside this selection was one of Hillary Clinton's most famous tweets, she replied to Donald Trump "delete your account" right after he called her a crooked person [16]. This exemplifies a time of agressivity inside online debates, and even president candidates experience it on Social Media.

From the 21th to the 29th of October, 2018, the last days of this Discourse Analysis, Trump's activity online was very frequent. In a sequence of tweets he proceeded from mentioning his political trips over the United States, as he started criticizing immigrants, discoursing about reinforcing the the southern border. After this he started bragging on how the Republicans will do much better than the Democrats during mid-term elections and before he went back to criticizing immigrants, he made tweets on current Facebook and Fake News policies.

During the last days of this research were accounted for approximately 5330 tweets and retweets were posted by Trump's profile. Ever since 2009 he has been tweeting his personal and professional opinions, but this becomes an International Relations matter for political circumstances. This is preceded by political rants and discourses made by Trump in 2015, but when Trump became a politician who made his own way to presidency, in the eyes of many media vehicles and other politicians or influencers, this personal profile of his turned over into a presidential profile.

His antipathy for journalists and medias is clear, Trump accuses them to be an enemy of the people, for spreading Fake News and making these people angry and confused. As the following quote taken from the 29<sup>th</sup> of October, 2018 is analyzed by this research, it represents Trump's usage of Twitter to directly show his followers his opinions towards media, Fake News and the people:

Check out tweets from last two days. I refer to Fake News Media when mentioning Enemy of the People - but dishonest reporters use only the word "Media." The people of our Great Country are angry and disillusioned at receiving so much Fake News. They get it, and fully understand! (TRUMP, 2018, n. p.) [17]

The research last days tweets started on the 21<sup>st</sup> of October, as he noticed "Full efforts are being made to stop the onslaught of illegal aliens from crossing our Souther





Border" [18]. Referring to the people coming in a caravan from Central America, mostly Honduras, with the objective to enter the United States, Trump responded it was not possible. "The Caravans are a disgrace to the Democrat Party. Change the immigration laws NOW!" (TRUMP, 2018, n. p.) [19]. Chronologically analyzing, he tweeted about American Job numbers being the best in history [20], to asking if Facebook's policies on Fake News are ending CNN's activities [21], then saying he alerted Border Patrol to stop immigrants from entering in Mexico [22], saying to remember Midterm elections and vote for Republicans as Democrats are not hard enough on Immigration Laws [23], then he said Central American countries will not receive foreign aid because they are not stopping people from immigrating [24]. What is trying to be analyzed here are his political tweets, announcing his next steps as President, he proceeded to criticize what he calls Fake News Media:

"The Fake News Media has been talking about recent approval ratings of me by countries around the world, including the European Union, as being very low.... ....I say of course they're low - because for the first time in 50 years I am making them pay a big price for doing business with America. Why should they like me? — But I still like them!" (TRUMP, 2018, n. p.) [25] [26].

After this, he turns back into criticizing Democrats for protecting what he calls criminal aliens rather than American citizens [27]. He tweets multiple times the hashtag "#JobsNotMobs" promoting people to vote for Republicans, and let them continue working in America and creating Jobs, not having people creating mobs in the streets. This is a tool of diffusing ideas through hashtags people use through all of Twitter. His Tweet Politics are a way of becoming directly informed of Trump's intentions and discourses, as he noticiates new tariffs and jobs for the United States [28].

This is all part of his Tweet Politics, as in the following tweets Trump affirms "We are a great Sovereign Nation. We have Strong Borders and will never accept people coming into our Country illegally!" (TRUMP, 2018, n. p.) [29]. He tells the current caravan that to this moment is still walking directed to the United States border to turn around, as he will not enter and they need to apply for citizenship [30]. His Tweet Politics are to promote contacts too as Trump says he contacted the Italian Prime Minister talking about illegal immigration [31], Trump gets responded by foreigner admirators very often, in this tweet, many italians responded positively to his actions. Trump tweets he agrees with the Italian Prime Minister and that he believes in him [32]. Trump's tweeting goes to noticiating that the United States Governments spends billions of dollars on illegal immigration per year, and Trump intends it to stop [33].

Tweet Politics is also used to spread messages of support, as a mass shooting happened in a synagogue, Trump shared his support to those involved [34]. But then he turns around into blaming Fake News for dishonesty [35], blaming Fake News for being the enemy of the people [36], claiming that it must end [37]. Tweet politics can be used to make a comparison with other realities and countries.

By the end of this research a parallel had been occurring, with similarities to 2016 election involving Trump versus Clinton. Brazilian candidates to the presidency were arguing for weeks in Twitter, candidates Fernando Haddad and Jair Bolsonaro got into disagreements and clashes responding to each other, inside Twitter. Both had been





dividing the country into opposite and polarized political parties and arguments that involved subjects of their interest. In Brazil we have seen accusations that millions were invested into the message application WhatsApp by Brazil's elected president Jair Bolsonaro, in order to spread Fake News that prejudicated the opposition's run for presidency. This reaffirms that the age for Post-truth politics is worldwide and not a phenomena that only involves Trump and Twitter. This scenarios of Post-truth inside politics of different countries opens up space for future, more profound Discourse Analysis.

Back into analyzing his tweets in chronological order, Brazilian president, Jair Bolsonaro, was contacted by Donald Trump and he tweeted positively about it: "Had a very good conversation with the newly elected President of Brazil, Jair Bolsonaro, who won his race by a substantial margin. We agreed that Brazil and the United States will work closely together on Trade, Military and everything else! Excellent call, wished him congrats!" (TRUMP, 2018, n. p) [38]. Trump was immediatly responded by many brazilians supporters of Bolsonaro, thanking his words.

Trump's tweets went back into speaking about the caravan heading towards the United States, accusing them of having gang members mixed with the people and intending to invade the United States, intimidating that the military are waiting for them. And Trump's last tweet into this chronological timeline criticizes CNN and other News vehicles "CNN and others in the Fake News Business keep purposely and inaccurately reporting that I said the "Media is the Enemy of the People." Wrong! I said that the "Fake News (Media) is the Enemy of the People," a very big difference. When you give out false information - not good!" (TRUMP, 2018, n. p.) [39]

As this research ends, a final tweet will be analyzed due to it's context and timing. Trump has posted [40] on the 2<sup>nd</sup> of November, 2018, an image of himself and the phrase "Sanctions are coming". This message is inspired and even uses the same font as the message displayed by the TV show Game of Thrones, "Winter is coming", this phrase explains a series of happenings that are about to change everything inside the TV show. A question to be asked is, what new sanctions Trump is refering to as he is about to create these changes in national and international politics.

This sort of behaviour coming from presidents, in this case Trump, but can be any other country leader, is bringing upon us a system of Post-truth that is defining politics. A Post-truth society looks like a development of a politically communicative society that gets informed by scientists that manage their perceptions through segmented tactics of targeting certain contents, through Social Media. Their sharing of false rumors shatters what modern technology became to people, as Fake News are changing Social Media, media vehicles and users are becoming dedicated to distinguish truth, lies, accurate and inaccurate information. Social Media were proved to use our data to show us specific content that may be of our interest, based on our activity online. This opened up a context where news sources were flooded by scandals of infringements, rumours and negative propaganda, all of this has been changing the value that traditional media has. Post-truth politics, in this sense, is partisanship induced political communication that manipulates general information spreaded competitively through the people. Donald Trump's campaign acessors intended this ways of creating and influencing politics.



## 5 CONCLUSION

Researching on Trump's Twitter account brings us many of his viewpoints on America, politics, economics and others. His tweets on Barack Obama, Hillary Clinton, Russia, China and other actors are significant to the International Relations as much as other of his discourses, commentaries and interviews. The content published in form of texts, pictures and videos, are intended by himself to be directly viewed by his followers and electors. Trump uses Social Media to be a direct news source spreading among Republicans. The themes that have a bigger picture in International Relations are only half of what his Twitter represents. The opinion many Americans have on media is not positive, and that opens up space for politics into Social Media.

As for Post-truth, it is inserted within discourses, as an uninformative characteristic of our political language. Those who speak are prone to reproduce fake or exaggerated information. The question is that Post-truth has become a way to spread more Fake News. In order to debate, prove wrong or attack others, people argue based on their personal opinions mixed with what news they have been updating on, what opens up space to believing fake content. Uninformative contents have been influencing our lives in more explicit ways, as Trump reached out America's issues and demands, these contents have been injected into society's opinions.

For Post-truth politics, as we acknowledge it, it has become a culture into making politics, around appealing discourses that ignore details and repeat certain interests as key to solve issues. This is making our present era of information, news coverage and social media to ignore certain relevant facts and scientific views. This is a contemporary problem that our society is experiencing as it is going to have a long life in politics and be more notable on Social Media. In the year of 2018 Post-truth influenced many nations into their politics, such as the United States, the United Kingdom, Russia and Brazil. Post-truth and Fake News open up space for a 24-hour news circle that has false balancement inside its reports. Ultimate Post-truth politics produce conspiracism, inspiring a climate of fear and spreading false rumors. Trump believes what he chooses to believe, and being as influent as he is, he shares his opinions through Social Media, justifying his way of making politics.

Social Media's contribution to these politics are their dimension, possibilitating an echo chamber effect to give users political viewpoint that needs an inquiry to be considered true, yet this investigation doesn't happen before websites and other users publish and reproduce Post-truth content. This online environment is where fact checking is ignored as content is impartially believed by others. Our digital culture allows anyone to acess the internet and post their opinions, and by doing that, mark them as facts, once they are legitimized by other users inside this echo chamber. Filtering the internet's content has become extremely difficult, once users choose where they get their information from, reinforcing their own opinions.

Donald Trump's Twitter is a pole of these cultures, as he is a Republican President posting about many issues he agrees on as a poltician from the Republican Party. The data he shares is distinctive inside right winged ideological views, his presence inside the political scene is remarkable for his anti-establishment and right wing populist behaviors. This opens up a space for getting his political points of view, but also to become a follower of his, and be exposed, as many were, to misconstructured content.

In the internet, people are prone to reproduce Post-truth but being complacent



with Fake News and Post-truth is what gives difference to political scandals. And when a certain part of the electorate perceives Post-truth politics being reproduced, they tend to reject it. Stimulating fact checking to these people is what could help Fake News to have less impact. For securitizing Fake News could treat Post-truth politics into condemnations of censorship, yet government actions can challenge themselves to policy and involve communities into scientifically proving what is real and what is fake.

False information is reverberated and finds its way into mainstream media. Sensationalist, dishonest and attractive headlines generate the effect of clickbait as Donald Trump popularized the term. As the British government issued, Fake News is "a poorly-defined and misleading term that conflates a variety of false information, from genuine error through to foreign interference in democratic processes".

The intent of Fake News is to mislead and fabricate thinking, but in order to not be deceived, attitudes can be taken. Considering our sources, reading the whole stories, checking authors, sources and experts are ways to recognize fake content. Lower levels of dedication to criticism and news literacy are what make Social Media so influent, as people lost confidence in traditional media and aim for shifts, finding other actors who spread Fake News among other news and other misinformations.

By showing his involvements with negating Global Warming and by fueling Obama's birth certificate conspiracy, Trump proved himself to be exposed to Post-truth as much as any person. Standing on a presidential position, a person that reproduces misinformation through Social Media, is reproducing Post-truth politics. This research made clear how hard it has become to argue against Fake News, for they are used as informative weapons to manipulate people.

The age of Post-truth is not tangible, yet, it is perceived through analyzing traditional media, social media and how politicians behave. Doing the same Post-truth checking on other country leaders is necessary as we doubt the political figures who reproduce certain discourses. Donald John Trump has a businessman history, with post-factual opinions, his presidency has stimulated debates concerning subjects such as immigration, terrorism, media, conservatism and polarization.

Discussing in political times has become a hard task, as aggressiveness increases and rationality decrease. People tend to have partisanship preferences and to position inside a political chart, choosing politicians of their likeness, and believing the content they share. This is what opens up a Post-truth era, the probability that distorted information will benefit a side of the political debate. Trump has used this on his favour, his consultants guaranteed it through data harvesting and Post-truth has become a model of creating politics worldwide. This model seems to be long lasting and we will certainly be falling on this debate over and over again, so in the future we can overcome it.

This research shows that Trump has been exposed and has been sharing Post-truth content on his Twitter, Twitter being an echo chamber, exposes Trump's followers to such misinformation when it happens. The limitations upon working Trump, Twitter and Post-truth inside the International Relations are given in the amount of content that exists related to Donald Trump's account made this subject very substantial to the analysis, in a sense that Constructivism would explain, Trump is co-constituted first inside society, then inside business, then inside politics and only after that, inside Twitter. These horizons of the person Donald J. Trump is and the President of the



United States he has been so far, are what delimited the most parts of this research when quantifying his activities on Twitter. Seen that the International Relations of the United States and Donald Trump are affecting each other in various ways, this research proved how Twitter, Fake News and Post-truth politics are a personal and political context of the researched one.

## 8 BIBLIOGRAPHY

CLINTON, Hillary. On her Twitter profile @HillaryClinton (2017, n. p.) [16] Available in <<https://twitter.com/HillaryClinton/status/740973710593654784>> Accessed in: Nov. 2nd 2018.

LINKLATER, Andrew. **Critical Theory and World Politics: Citizenship, sovereignty and humanity.** New York: Routledge, 2007.

MURPHY, Margi. **Government bans phrase 'fake news'.** The Telegraph, 2018. Available in <<https://www.telegraph.co.uk/technology/2018/10/22/government-bans-phrase-fake-news/>>. Accessed in: November 2nd, 2018

NITHYANAND, Rishab; SCHAFFNER, Brian; GILL, Phillipa. **Online Political Discourse in the Trump Era.** Ithaca: Cornell University Library. 2017.

ONUF, Nicholas. **Constructivism: A User's Manual.** London: Routledge, 1998.

National Aeronautics and Space Administration. **Scientific consensus: Earth's climate is warming.** Available in <<https://climate.nasa.gov/scientific-consensus/>> Accessed in Nov. 2<sup>nd</sup> 2018.

NEUMANN, Iver. KLOTZ, Audie. PRAKASH, Deepa. **Qualitative Methods in International Relations.** Part II: Classic Qualitative Tools - Discourse Analysis, p. 61-77. Londres: Palgrave Macmillan, 2009.

Post-Truth definition by Oxford Dictionaries, [201-] Available in <<https://en.oxforddictionaries.com/definition/post-truth>>. Accessed in jun. 25<sup>th</sup>, 2018.

RACHMAN, Andhita; YUNIANI, Sofi. **Critical Discourse Analysis in Donald Trump Presidential Campaign to Win American's Heart.** Surabaya: Tell Journal, 2017.

SCHNEIDER, Florian. **How to Do a Discourse Analysis: A Toolbox for Analysing Political Texts.** 2013. Available in <<http://www.politicseastasia.com/studying/how-to-do-a-discourse-analysis/>> Accessed in oct. 10<sup>th</sup>, 2018.

TRUMP, Donald J., On his Twitter profile @realDonaldTrump (2017/2018, n. p.):  
Accessed in: Nov. 2nd 2018.

[1] Available in <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/881281755017355264>>

[2] Available in <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/835325771858251776>>

[3] Available in <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/874609480301936640>>

[4] Available in <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/1026069857589227520>>

[5] Available in <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/946531657229701120>>

[6] Available in <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/656100109386674176>>





- [7] Available in <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/449525268529815552>>
- [9] Available in <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/741007091947556864>>
- [10] Available in <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/755788382618390529>>
- [11] Available in <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/755551039244341253>>
- [12] Available in <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/784609194234306560>>
- [13] Available in <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/728297587418247168>>
- [14] Available in <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/794895332941381633>>
- [15] Available in <<https://twitter.com/realDonaldTrump/status/784840992734064641>>
- [17] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1057063101189836801>>
- [18] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1054087893034172418>>
- [19] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1054088531629490178>>
- [20] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1054091502585069568>>
- [21] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1054142516881248258>>
- [22] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1054351078328885248>>
- [23] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1054354059535269888>>
- [24] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1054356145798856704>>
- [25] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1054451954397667328>>
- [26] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1054451956608049152>>
- [27] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1054560552117133313>>
- [28] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1054775397798178816>>
- [29] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1055065538890735616>>
- [30] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1055527191235227648>>
- [31] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1055531230022766592>>
- [32] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1055531231495024642>>
- [33] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1055820292881350656>>
- [34] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1056299896406450176>>
- [35] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1056700376718684160>>
- [36] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1056879122348195841>>
- [37] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1056880287974649856>>
- [38] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1056885392522260480>>
- [39] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1057059603605831680>>
- [40] Available in <<https://twitter.com/realdonaldtrump/status/1058388700617498625>>

TWITTER, **15 of Donald Trump's most popular Tweets.** (2016, n. p.) [8] Available in <<https://twitter.com/i/moments/795695925566050304>> Accessed in: Nov. 2nd 2018.

