ISSN 2358-100X

FAECE - FACULDADE DE ENSINO E CULTURA DO CEARÁ E FAFOR FACULDADE DE FORTALEZA

REVISTA CIENTÍFICA INTERMEIO

PUBLICAÇÃO DE ÁREAS DE NEGÓCIOS-
ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS, COMUNICAÇÃO SOCIAL, HOTELARIA E TURISMO

Ano 2, Número 3 – Junho de 2014

Expediente

Diretora
Profª. Mestre Rita Maria Silveira da Silva

Coordenadora Pedagógica
Profª. Mestre Adryana Lúcia Lobo Bezerra

Secretária
Profª Mestre Francisca Vanda Maciel Ribeiro

Conselho Editorial

- Prof. Mestre Tatiana Leitão Viana de Souza
- Prof. Mestre Carlos Garcia Araújo Neto
- Prof. Mestre Henrique Sérgio Cavalcante Rolim
- Profª. Mestre Rita Maria Silveira da Silva

Diagramação e Designer
Francisco José Carneiro da Silva

Revisão
Profa. Mestre Ivanete Gomes da Silva

Sumário

Expediente 02

Relacionamento com o Cliente na Empresa Cerâmica Matos LTDA – ME 04
Ana Cláudia Alves Corrêa / Bruna de Sousa Silva / Daniele Santos Lima e Silva / Elisângela Estevam da Silva / Francisco José Pinto Júnior / Glaucineide Machado Alves / Ivanete Gomes dos Santos

Auditoria Interna Como Forma de Gestão 14
Adrielle Estefânia Oliveira de Sales / Arlene Marcia Monchery / Geovania da Silva Oliveira / Lidyane Rodrigues da Silva / Ivanete Gomes dos Santos

Simples Nacional Baseado na Legislação Federal 29
Carlos Henrique Medeiros de Oliveira / Luiza Alequissangela Sousa Alves / Wânia Aparecida de Oliveira Silva / Ivanete Gomes dos Santos

Departamentalização e os Principais Tipos 43
Antonia Angélica Muniz dos Santos / Daniele Santos Lima e Silva / Edna Almeida Guimarães

Microempreendedor Individual (MEI) e a Importância da Formalização 56
Neuton Farias Tomozetto / João Batista Filho / Carlos Alberto Ramalho Santa Rosa Galvão / Ivanete Gomes dos Santos

Aspecto e Características do IRRF para a Sociedade e a Real Contrapartida Oferecida Mediante a Essa Arrecadação *68*
Anatalia de Matos Neves / Francisca Mayara Laureano da Silva / Jessica Francisca Sousa de Almeida / Natalia de Oliveira Santos / Ivanete Gomes dos Santos

A Presença das Teorias da Administração nas Organizações: Um Estudo de Caso na Empresa "S" *85*
Carlos Alberto Barbosa Maia / Fábio de Oliveira Aguiar / Ana Paula dos Anjos / Ingrid Sousa de Lima / Cleidiane de Carvalho

A Presença das Teorias da Administração nas Organizações: Um Estudo de Caso na Empresa Medical Dog *102*
Carlos A. G. Fonseca / André da S.R. Gomes / Carlos H. A. de M. Pereira / Francisco Gildemar M. da C Júnior / Hélen C. R. da S. Martins / Carolina Buosi

Modelo para Elaboração de um Projeto de Pesquisa para Trabalho Científico *113*
Henrique Sérgio Cavalcante Rolim

OS IMPACTOS DO SISTEMA WMS EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO *124*
Aníbio Resende, Daniel Mendes, Liana Mendes, Marcus Lamboglia, Raissa Felício

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PROJETOS E SUA RESPECTIVA ANÁLISE NO CICLO DE VIDA. *133*
Anaurilandia Ribeiro Almeida, Beatriz Eufrásio,Deiziane Costa de Souza, Patrícia Maria H. Pedrosa,Renan da Costa Ribeiro, Victor Tomomitsu L. Vieira, Prof.ª: Marise Prudente Evangelista

O USO ESTRATÉGICO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO RESTAURANTE SANTA PARADA. *143*
Amanda Carolina da Silva Nogueira, Elohine Rainah da Silva Bomfim, Francisca Edna Furtado, Spinosa, Priscila Kesley Matos da Silva, William Nascimento Leite

A Zona de Processamento de Exportação do Porto do Pecém e os Impactos na Economia Cearense *152*
Samuel Meneses Oliveira / Breno Luiz de Lima Silva / Jáder Cavalcante Bezerra / Erlieneide Alves Gonçalves / Iury Cavalcante Amorim / Ivanete Gomes dos Santos

ORIENTAÇÕES AOS AUTORES 170

Relacionamento com o Cliente na Empresa Cerâmica Matos LTDA - ME

Ana Cláudia Alves Corrêa[1]
Bruna de Sousa Silva[1]
Daniele Santos Lima e Silva[1]
Elisângela Estevam da Silva[1]
Francisco José Pinto Junior[1]
Glaucineide Machado Alves[1]
Profa. Ivanete Gomes dos Santos[2]

RESUMO

Esse artigo científico é resultante de um estudo de caso na empresa Cerâmica Matos Ltda – ME e tem como objetivo focar o relacionamento com o cliente. O trabalho enfatiza o perfil organizacional e aborda o marketing de relacionamento, satisfação e fidelidade do cliente, segmentação do mercado e Customer Relationship Management (CRM). O resultado final sugere a implantação do CRM como ferramenta de crescimento para um diferencial competitivo no mercado atual.

Palavras-chaves: relacionamento com o cliente, segmentação de mercado, CRM.

INTRODUÇÃO

As empresas estão em uma luta constante pela liderança em um mercado específico, buscando conquistar novos clientes e ao mesmo tempo reter os clientes existentes. Para que isso aconteça as instituições precisam buscar pela excelência constantemente.

Com isso, também é válido destacar que os processos administrativos são um complemento à atuação das pessoas, consideradas verdadeiros capitais intelectuais, capazes de diferenciar uma empresa mais competitiva de outra. Dessa forma, o gerenciamento de processos busca alcançar a melhoria contínua da qualidade, redução de custos, produtividade, bem como se adequar às necessidades, desejos e anseios de um consumidor cada vez mais exigente e consciente de seus diretos e deveres.

Foi realizado um estudo de caso na empresa Cerâmica Matos Ltda, com o propósito de conhecer a gestão do relacionamento com o cliente, utilizando as ferramentas adequadas para fazer o diferencial.

---

[1] Acadêmica de Administração da FAECE

[2] Profa. Orientadora, docente da Faculdade de Ensino e Cultura do Ceará - FAECE

O trabalho tem como objetivo principal abordar a importância do relacionamento com o cliente de várias formas.

A empresa Cerâmica Matos Ltda atua no mercado desde 2005, e vem crescendo, com isso, busca melhorias para atuar no mercado competitivo.

Dessa forma, verifica-se que para alcançar a almejada lucratividade, a empresa busca investir no relacionamento com seus clientes, para satisfazê-los e adquirir novos consumidores para sua empresa.

1. AS FUNDAMENTAÇÕES

As fundamentações e teóricos utilizados no trabalho devem estar alinhados com a linha de pensamento de investigação da pesquisa. A fundamentação teórica apresentada deve, ainda, servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do estudo de caso da organização, e devem ser interpretados à luz das teorias aplicadas.

1.1. Gestão do Relacionamento

Segundo Silva e Zambon (2006) a gestão do relacionamento com o cliente vem se tornando cada vez mais importante para as organizações com relação à manutenção da estratégia competitiva e à identidade do negócio ante o mercado. Partindo da necessidade de se gerenciar o relacionamento com os clientes, propõe-se compreender o e-relacionamento, ou seja, o relacionamento por meio eletrônico, presente no cotidiano das grandes organizações, na maioria das médias e é cada vez mais comum nas de pequeno porte.

A gestão do relacionamento com o cliente também pode ser entendida como o gerenciamento dos meios utilizados para se estabelecer e mensurar os contatos com os clientes, sendo considerado que cada contato pode ter como origem o próprio cliente ou a organização. Embora não seja algo novo, o relacionamento com os clientes se tornou mais notável na medida em que a competição entre as unidades produtoras aumentou, o que fez com que cada uma delas adotasse meios e técnicas para atrair e reter clientes lucrativos (SILVA e ZAMBON, 2008).

1.1.1. Eficiência no Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes

Segundo Silva e Zambon (2012) para que a organização seja eficiente ao gerenciar o relacionamento com os clientes, seja no tradicional ambiente de relacionamento, seja na condição do e-relacionamento (que engloba recursos de tecnologia de informação como a internet, os hardwares e os softwares), ela precisa, pelo menos, considerar e determinar alguns elementos. São eles:

- Definir seus objetivos e limitações, ou seja, o que se deseja e pode fazer;
- Conhecer profundamente o perfil dos clientes atuais e potencias – para saber se os objetivos e limitações vão ao encontro ou não das necessidades e desejos dos clientes;

- Definir a estratégia de cliente, ou seja, para cada grupo de clientes – separados em segmentos – pode ser necessário um tipo de atendimento, portanto, um tipo de estratégia que melhor atenda às expectativas daquele grupo;
- Criar uma estratégia de canal e produtos ou serviços;
- Entender a importância de uma estratégia de infraestrutura consistente e integrada aos demais setores da empresa;
- Cumprir os compromissos estabelecidos.

Ainda para Silva e Zambon (2012) no e-relacionamento, para que qualquer benefício possa ser atingido quando o contato com o cliente é estabelecido (e o mesmo vale para o relacionamento tradicional), é necessário que haja planejamento adequado do uso das informações e recursos disponíveis. Para isso, deve-se saber se o cliente concorda ou não com certas atitudes da organização, se aceita o contato dela, quando e em que condições e, claro, através de que meios de comunicação (internet, telefone, pessoalmente, carta etc.).

Para Sheth et al (2001) " uma transação de mercado requer pelo menos três papéis desempenhados pelo cliente":

- Compra (ou seja, selecionar) um produto;
- Pagar por ele;
- Usá-lo ou consumi-lo.

Deve-se analisar o cliente como o destinatário dos produtos de uma unidade organizacional, podendo ser uma pessoa física ou jurídica. E quem adquire (comprador) e/ou que utiliza o produto (usuário/consumidor). Se refletirmos agora em uma compra corporativa, como equipamento, é possível que haja diversos setores envolvidos, cada um com precisões e desejos distintos e até contraditórios dos quais o vendedor deverá equacionar. (KOTLER, 2000)

1.2. Marketing de Relacionamento

A implantação do conceito de Marketing de Relacionamento dentro da empresa, por implicar uma mudança de paradigmas da organização, assume uma relevância estratégica, na qual a cultura, os objetivos, a estrutura organizacional, os processos e as políticas de recursos humanos precisam estar alinhados ao objetivo de alcançar a vantagem competitiva decorrente de habilidade de relacionar-se com o mercado e atendê-lo melhor em suas necessidades e desejos. Para isso, as empresas devem utilizar técnicas de identificação, diferenciação, interação e personalização dos clientes. (PEPPERS E ROGERS, 2000)

Um componente importante do processo de marketing de relacionamento é a mensuração da satisfação dos clientes. Para Newell (2000) essa atividade tem como benefícios:

> "a coleta de informações valiosas que permitem à empresa fornecimento de produtos ou serviços de valor

verdadeiro, além da empresa demonstrar cuidado e consideração com os clientes ao solicitar-lhes informações para futuras decisões de operação e de administração".

A figura 1 a seguir ilustra o marketing de relacionamento com o cliente.

Figura 1 – Marketing de Relacionamento (Cliente)
Fonte: Online Wikipédia (2010)

1.3. Satisfação do Cliente

Segundo Las Casas (2008), para as empresas orientadas para o mercado, a satisfação do cliente é fundamental, tendo em vista que o marketing deve satisfazer desejos e necessidades, criando valor para o público. Com essas informações é possível corrigir os problemas existentes e conduzir a empresa para atividade bem sucedida.

Alguns fatores são significantes para expressar a satisfação dos clientes com a empresa são eles:

- Qualidade comprada;
- Grau de lealdade à marca;
- Taxas de repetição de compra;
- Qualidade percebida do produto
- Imagem da marca;
- Número de reclamações;

De acordo com Cobra (2008), a satisfação do cliente é construída por meio da qualidade e valor de um bem ou serviço. Portanto, no conceito de qualidade existem particularidades físicas como durabilidade, desempenho e confiabilidade. No entanto, inclui-se também dentro do conceito de qualidade um componente intangível como a satisfação do cliente, ou seja, a habilidade do produto ou serviço satisfazer as necessidades e superar as expectativas do cliente. A ligação entre qualidade e satisfação do cliente só existe se houver o

comprometimento de todos da organização, desde o produto até o atendimento de reclamações. Mas não resultante de comparação de desempenho esperado em relação à expectativa existente antes da compra.

1.4. Fidelidade do Cliente

Um fator essencial para as empresas focadas no cliente é que se torne fiel. Por muito tempo, acreditou-se que um cliente satisfeito era um cliente fiel. Porém, esta afirmação se mostrou totalmente errada à medida que muitas vezes um consumidor que se diz satisfeito com um produto, pode mudar de fornecedor por ter encontrado nele melhores benefícios. Oliver (1997) define fidelidade como um compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing, que podem acarretar um comportamento de troca.

Dentro do contexto de Fidelização de Clientes, os chamados Programas de Fidelização, são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros. Bretzke (1999) define tais programas como um processo que utiliza a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento continuado, duradouro e gratificante com os clientes visando aumentar lealdade e a rentabilidade pelo mecanismo do reconhecimento e recompensa aos mais leais.

1.5. Segmentação de Mercado

O conceito de segmentação de mercado, considerado uma das ferramentas mais importantes do marketing, começou a projetar-se no meio acadêmico e gerencial a partir da segunda metade do século passado, quando surgiram os trabalhos de Wendell Smith e de Engel, Fiorillo e Cayley. Seu objetivo era claro: diante da impossibilidade de atingir todos os consumidores, seja devido à heterogeneidade de necessidades, valores, dispersão geográfica, gênero ou padrões culturais, as organizações direcionaram seus esforços para grupos específicos de consumo. Por meio dessa filosofia empresarial, fragmenta-se o mercado total em inúmeros micromercados, cada qual englobando consumidores que apresentam particularidades que os fazem semelhantes em termos de atitudes, comportamentos, valores, localização, etnia, sexo, uso e emprego dos produtos. (PARENTE, 2003).

Para Churchill Jr. e Peter (2000), a estratégia de segmentação consiste na utilização do marketing diferenciado, isto é, o uso de ações de marketing projetadas especificamente para cada grupo de clientes identificados.

1.6. Customer Relationship Management (CRM) e seus aspectos organizacionais

Segundo Bretzke (2000) o CRM é a integração entre o Marketing e a Tecnologia de Informação, para promover a empresa com meios mais eficazes

e integrados para atender, reconhecer o cliente e cuidar dele em tempo real. E, consequentemente, transformar esses dados em informações que, disseminadas pela organização, permitem que toda a empresa conheça e tenha um contato mais assertivo com o cliente.

Brelzke (2000) acrescenta que a captura e armazenamento centralizado desses dados, num banco de dados de marketing, utilizando tecnologia de informação avançada, permite conhecer o perfil do cliente, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas por uma reclamação (ameaça), um pedido de mais informações (oportunidade), um pedido acompanhado de uma referência ao diferencial de um concorrente (ameaça), por uma insinuação de que o concorrente está prestando mais serviços (ameaça) ou de que o cliente está inaugurando mais de uma unidade produtiva (oportunidade).

Bretzke (2000) ao concluir, destaca o fato de que o CRM permite sustentar a vantagem competitiva pelo profundo conhecimento dos clientes atuais e potenciais, pela sistematização de uma série de atividades de comunicação, dirigida e integrada, e pelo uso de ferramentas tecnológicas e de marketing, na consecução dos objetivos do Marketing de Relacionamento. Portanto, para a autora, a estratégia de CRM é um diferencial competitivo.

Peppard (2000) também ressalta o papel do CRM para o alcance e a sustentação da vantagem competitiva. Conforme o autor, as empresas praticam o CRM usando informações refinadas sobre os atuais e os potenciais clientes para antecipar suas respectivas necessidades e responder a elas. Essas organizações estão mudando seus processos organizacionais e construindo soluções de tecnologia que a viabilizem adquirir novos clientes, reter os atuais e maximizar-lhes o valor do ciclo de vida. Para o autor, o CRM deve tornar mais fácil a negociação entre o cliente e a empresa.

Segundo Peppers e Rogers (2001), os métodos tradicionais de atrair e reter clientes estão se tornando ineficazes rapidamente. Portanto, as empresas precisam mudar a forma de fazer negócios para manter sua competitividade em um mercado cada vez mais agressivo. O CRM é a síntese dessa mudança: sair do mercado orientado a produtos e entrar no mundo orientado a clientes.

A Figura 2 a seguir descreve a relação do CRM com a organização.

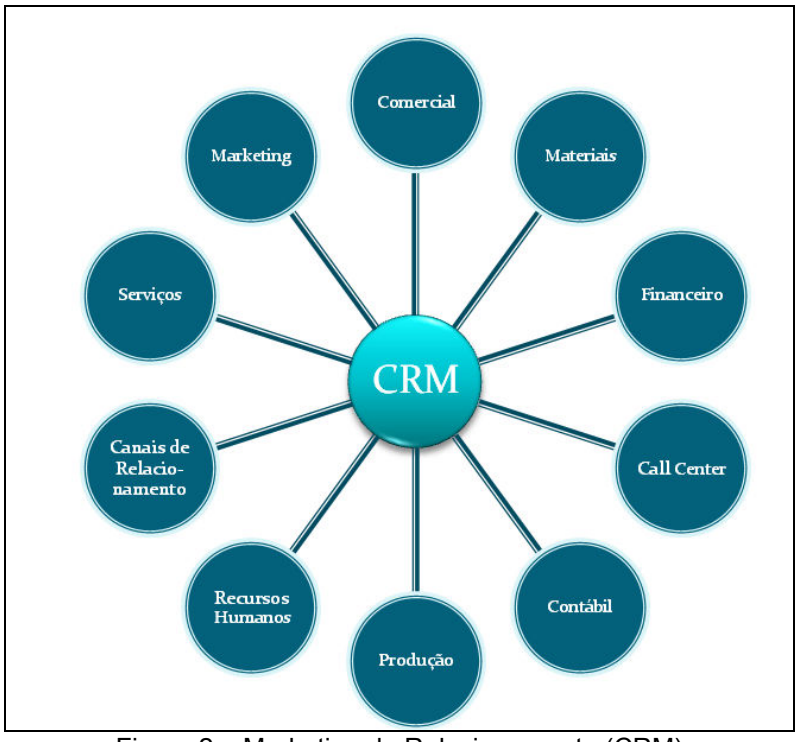


Figura 2 – Marketing de Relacionamento (CRM)
Fonte: Online Wikipédia (2010)

2. ESTUDO DE CASO

Foi realizado um estudo de caso na Cerâmica Matos Ltda - ME com o objetivo de definir o relacionamento com o cliente, focando na gestão e marketing de relacionamento, satisfação e fidelidade do cliente, segmentação do mercado e Customer Relationship Management (CRM), para ter um diferencial competitivo no mercado atual.

2.1. Perfil da Organização

Fundada em novembro de 2005, a Cerâmica Matos Ltda – ME, CNPJ sob o nº 63.542.773/0001-10, localizada na zona rural denominada de Sítio Pedro Ribeiro na cidade de Russas/CE. Considerado o maior pólo cerâmico do Estado do Ceará, é referência regional. Sua atividade principal é a fabricação de artefatos de cerâmica e barro cozido. Seus produtos são telhas e tijolos, tendo como seu foco principal a produção de telhas. É uma micro empresa registrada no simples nacional, que vem aprimorando o atendimento aos seus clientes no decorrer dos seus 9 (nove) anos de existência, oferecendo o que existe de melhor dos seus produtos e serviços.

2.2. Segmentação do mercado

O mercado é segmentado nos depósitos de construção e 100% da produção são fornecidas no estado do Ceará. Os benefícios procurados no produto, por exemplo, no setor de indústria de telhas e tijolos, são custo/beneficio. Na verdade tudo isso sempre precisa ser levado em consideração, porque para um

mesmo produto, as motivações que levam os consumidores a comprar, em função do benefício procurado podem apresentar muitas diferenças.

2.3. Relacionamento com o Cliente

A Empresa tem o seu foco nos clientes já existentes e para que possa fidelizar estes clientes, sempre tem atenção em alguns pontos. Conhecer bem o cliente, sabendo se comunicar e escutar as suas necessidades e reconhecer sua fidelidade. Estes clientes sempre terão uma atenção muito especial. Vale salientar ainda, que a empresa também trabalha para captar novos clientes, apresentando a qualidade dos produtos, pontualidade na entrega, preços, e principalmente a responsabilidade com os contratos firmados. No contato com os clientes é feita uma pesquisa de satisfação, onde é identificada a qualidade do produto, o atendimento, e a sugestão para possíveis melhorias. Quando existem reclamações as mesmas são averiguadas, e o acompanhamento é feito até a solução definitiva do problema. A empresa tem a preocupação em satisfazer as necessidades de seus clientes e assim proporcionar fidelização do mesmo.

2.4. E-Relacionamento com o Cliente

Como a empresa não tem um sistema de informação fica limitado o e-relacionamento com o cliente, embora o gestor já perceba da real necessidade do sistema informatizado. Através desse sistema a organização conseguirá estabelecer e mensurar os contatos com os clientes.

2.5. Necessidade do Cliente

Em algumas vezes aceita-se as sugestões. Todas são analisadas e algumas até já foram adaptadas, como por exemplo, quanto à modificação da telha deixando-a mais funda. Esta adaptação pode ser feita, desde que não mude a característica do produto. Como também já aconteceu em relação ao tijolo, onde foi mudado o visual, tornando-o mais bem visto aos olhos, sem mudar a qualidade.

2.6. Forma de Oferecer o Produto

Expõem os pontos fortes do produto. Apresenta as características dos produtos, a qualidade, o custo benefício. Mostra também que a empresa sempre trabalha respeitando toda a legislação, inclusive o meio ambiente, e acima de tudo sempre ajudando e participando da vida da comunidade onde se localiza.

2.7. Desenvolvimento dos Produtos Focados no Público Alvo

A indústria tem somente 02 (dois) produtos, telhas e tijolos, dessa forma, não desenvolve produtos para determinado público.

2.8. Contato Pós Venda

Após a carga viajar, e a entrega do produto ser concluída, entra em contato com o cliente para saber como a carga chegou ao destino, se quebrou muito na viagem, se o produto está como foi pedido, afinal, existem 03 (três) tipos de telhas: primeira (amarela), segunda (intermediária) e terceira (roxa). E caso tenha acontecido algum problema, procura-se resolver, para que o cliente esteja sempre satisfeito.

CONCLUSÃO

No decorrer desde estudo, observou-se que, com o passar do tempo, a empresa Cerâmica Matos, foi se aperfeiçoando e qualificando-se, buscando sempre os melhores resultados, enfatizando os aspectos no atendimento, o relacionamento, satisfação e fidelização dos seus clientes. A empresa se esforça para ir além das demais empresas concorrentes, ou seja, ser um diferencial no seu campo de atuação, procurando não apenas vender seu seus produtos, mas sim atender as necessidades de seus clientes sendo eficiente, buscando conquistar a confiança dos clientes e fazendo com que, os mesmos utilizem os produtos.

Foi feita uma pesquisa na empresa para analisar e verificar como está sendo a gestão do relacionamento com o cliente, de acordo com o seu perfil organizacional. Analisou-se o perfil, a forma de atendimento, o relacionamento, necessidades e satisfação dos clientes.

Visto que a empresa busca sempre estar em níveis satisfatórios, observou-se que a comunicação da empresa com seus clientes precisa ser melhorada. Sugere-se que a Cerâmica Matos busque aperfeiçoamento nas tecnologias direcionadas à comunicação com sua clientela, pois hoje existem tipos de equipamentos e meios de comunicação propiciam resultados melhores. Realizando a implantação do CRM – Customer Relationship Management terá uma comunicação significativa para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade e o e-relacionamento (relacionamento eletrônico).

Diante desses resultados e sugestões expostos, espera-se que possam ser desenvolvidas medidas que visam melhorias para a empresa, pois o mercado está sempre inovando e buscando alternativas cada vez mais eficientes e competitivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRETZKE, Miriam. **O Marketing de Relacionamento**. São Paulo, 1999.

_____. **Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo, Atlas. 2000.

CHURCHILL, Gilbert A; PETER J. Paul. **Marketing:** criando valor para os clientes. Trad. CECILIA C. Bartolotti; Cid Knipel Moreira, 2 ed.. Editora Saraiva. São Paulo - 2000.

KOTLER, Philip - **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações á realidade brasileira. 1. ed. – 2.reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.

NEWELL, Frederick. **Fidelidade.com**. São Paulo: Makron Books, 2000.

OLIVER, Ricahrd L., **Satisfaction**: A Behavioral Perspective on the consumer, New York: McGraw Hill, 1997.

PARENTE.J., Wood Jr, T. e Jones, V. (coord). **Gestão empresarial**: estratégias de marketing. São Paulo: Atlas, 2003.

PEPPARD, J. **Customer relationship managemete (CRM) in financial services**. Europan Managemente Journal. 2000.

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. CRM **Series - Marketing 1 to 1**: Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management – 1 ed: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

_____. **CRM Series**: Call Centers. São Paulo: Makron Books, 2001.

SHETHET, Jagdish N; MITTAL, Banwari; I. NEWMAN, BRUCE. **Comportamento do Cliente: indo além do Comportamento do Consumidor**.1.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

_____. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 1ª Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

_____. **Gestão do relacionamento com o cliente 2**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **Marketing de Relacionamento** (online). Ano 2010 (citado em 25.04.2014). Disponível em: https://www.google.com.br/search?q=marketing+de+relacionamento&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=u11eU432M6rNsQScpYLABw&ved=0CEIQsAQ&biw=1366&bih=667

Auditoria Interna Como Forma de Gestão

Adrielle Estefânia Oliveira de Sales[3]
Arlene Marcia Monchery[3]
Geovania da Silva Oliveira[3]
Lidyane Rodrigues da Silva[3]
Profa. Ivanete Gomes dos Santos[4]

RESUMO

O crescimento das empresas e a expansão das atividades econômicas proporcionaram crescente complexidade na administração dos negócios, nascendo assim a necessidade de controle dos processos através da auditoria. A auditoria pode ser classificada quanto à forma de intervenção em externa e interna, onde auditoria externa visa verificar se as demonstrações contábeis estão conforme os princípios contábeis, e a auditoria interna tem função não só de averiguar as demonstrações contábeis, mas avaliar os controles e emitir um relatório apresentando as deficiências e sugestões de melhorias. Com o avanço das organizações, a globalização e o surgimento de mercados comuns, a auditoria interna deixa de ter a função de somente verificar atos, fatos e operações da empresa, que mede e avalia a eficácia de outros controles, e passa a ter a finalidade de assessorar a alta administração e gestores, indicando possíveis falhas, inoperâncias e também orientando e propondo soluções visando maior eficiência e eficácia da organização. Com mercados cada vez mais competitivos a redução de custos e processos eficazes tornou-se fundamental. Uma auditoria eficiente através dos seus testes visa melhorar a qualidade dos produtos, reduzir custos e tornar suas operações cada vez mais aptas a atender as exigências do mercado. Para a obtenção de um controle interno eficiente, é papel fundamental da auditoria realizar testes que meçam sua eficácia e verifiquem se esse controle está realmente sendo aplicado pela organização conforme descrito em seu manual de procedimentos. A auditoria assegura que as coisas sejam feitas de acordo com as expectativas do que foi planejado, organizado e dirigido, assinalando as faltas e erros com o intuito de repará-los e evitar sua repetição.

Palavras-chaves: Controle. Gestão. Auditoria.

ABSTRACT

The progress of company's and the expansion of the economic activities propitiate a progressive complexity in the business administration, beginning the necessity of the process control through the audit. The audit can be classified by intervention form in external and internal, the internal audit aspire verify if the accounting demonstration it's sure, and the external audit verify not only

[3] Acadêmica de Ciências Contábeis da FAFOR

[4] Profa. Orientadora, docente da Faculdade de Fortaleza - FAFOR

accounting demonstration, but to verify the controls and to emit a report showing deficiency and improve suggestion. With the advance of the organizations, the globalization and the appearance of common market the internal audit don't have more functions like verify acts, facts and company operations, and have now the finality of advice the high administration and the managers, indicate probably failures and not operation, and also orient and propose solutions aspiring more efficiency and efficacy of organization. With the market more competitive the cost reduction and efficacy process are essential. An efficient audit through of the tests aspire improve the quality of the products, cost reduction and to turn the operations more able to reach the market exigency. To obtain an efficient internal control, is essential to realize tests that can measure the efficacy and verify if the control is being applied according to manual procedure. The audits assure that the procedures are making according to intend expectation, marking the faults and wrongs to solve any problems and prevent same faults and wrongs.

Key-words: Control, Management, Audit.

INTRODUÇÃO

No ambiente atual das grandes organizações vem crescendo cada vez mais a demanda por medidas técnicas de acompanhamento e controle que visam minimizar falhas e assim evitar problemas que coloquem em risco a imagem da entidade diante dos acionistas, dos clientes e do mercado em geral.

A auditoria interna é uma atividade independente e tem por finalidade desenvolver um plano de ação que auxilie a organização a alcançar seus objetivos adotando uma abordagem sistêmica e disciplinada para a avaliação e melhora da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos.

Nesse sentindo, a importância da auditoria interna no processo de gestão tem aumentado, exigindo um alto grau de especialização no quadro de auditores, o que pressupõe uma equipe com visão multidisciplinar, atuando de forma coordenada e tendo como finalidade básica o assessoramento da administração por meio de exames e avaliações, entre outros.

Podemos ainda conceituar auditoria interna como um controle gerencial que funciona por meio de medição e avaliação da eficiência e eficácia de outros controles. A auditoria interna cumpre um papel fundamental na empresa, pois subsidia o administrador com dados e informações tecnicamente elaborados, relativos às atividades para cujo acompanhamento e supervisão o administrador não tem condições de realizar; e ela o faz mediante exames, os quais são:

a) adequação e eficácia dos controles;
b) integridade e confiabilidade das informações e registros;
c) integridade e confiabilidade dos sistemas estabelecidos para assegurar a observância das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos, e da sua efetiva aplicação pela empresa;

d) eficiência, eficácia e economicidade do desempenho e da utilização dos recursos; dos procedimentos e métodos para salvaguarda dos ativos e a comprovação de sua existência, assim como a exatidão dos ativos e passivos;

e) compatibilidade das operações e programas com os objetivos, planos e meios de execução estabelecidos. Não deve haver limitação, no âmbito da empresa, para atuação da auditoria interna.

Essa nova postura tem proporcionado a materialização e aplicação de diversos mecanismos que possam detectar e mensurar possíveis erros dentro das organizações. Por isso a necessidade das empresas investirem em desenvolvimento tecnológico que possam garantir processos e aprimorar seus controles.

2 CONCEITO DE AUDITORIA

A auditoria pode ser definida como uma especialização contábil que tem como finalidade examinar as demonstrações financeiras, sistema financeiro, registros, transações e operações de uma entidade e expressar uma opinião sobre determinado dado.

A auditoria pode ser classificada em externa ou interna, ambas têm o objetivo de avaliar o controle interno, para averiguar se este funciona dentro das normas legais e internas da entidade, bem como se o sistema contábil está apto para fornecer informações necessárias para preparação das demonstrações contábeis que reflitam a posição econômica e financeira da entidade.

Segundo as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC TA 200/2010), o objetivo da auditoria é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Isso é alcançado mediante a expressão de uma opinião pelo auditor para saber se as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com uma estrutura de relatório financeiro aplicável.

A auditoria é uma atividade relativamente nova no Brasil, anda no estágio embrionário em termos de técnicas, haja vista que as legislações específicas brasileiras vêm abordando superficialmente o assunto, sem definir de forma clara e precisa os procedimentos que os profissionais da área deveriam adotar por ocasião das auditorias das demonstrações financeiras. Essas normas são de fundamental importância, na medida em que fixam limites nítidos de responsabilidade e dão orientação útil quanto ao comportamento do auditor (ALMEIDA, 2010; FRANCO e MARRA, 2001).

A auditoria está ancorada na necessidade de confirmação, por parte dos investidores e proprietários, da realidade econômico-financeira, espelhada no patrimônio das empresas investidas e ao desenvolvimento econômico que propiciou a participação acionária na formação do capital das organizações. De nada adianta um engendrado sistema de controle interno sem que alguém

verifique, periodicamente, se os funcionários estão cumprindo as determinações (ATTIE, 2010; ALMEIDA, 2010; SANTOS et al., 2006).

3 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA AUDITORIA

A origem do termo auditor provém da palavra inglesa *audit* (examinar, ajustar, corrigir, certificar).

Segundo William Attie (2011), a atividade de auditoria é originária da Inglaterra que, como dominadora dos mares e do comércio em épocas passadas, teria iniciado a disseminação de investimentos em diversos locais e países e, por consequência, o exame dos investimentos mantidos naqueles locais. O Surgimento da auditoria está relacionado à necessidade de confirmação por parte dos investidores e proprietários quanto à realidade econômico-financeira espelhada no patrimônio das empresas investidas e, principalmente, em virtude do aparecimento de grandes empresas multigeograficamente distribuídas e simultâneas ao desenvolvimento econômico que proporciona participação acionária na formação do capital de muitas empresas.

Ainda para William Attie (2011) a causa da evolução da auditoria foi a do desenvolvimento econômico dos países, síntese do crescimento das empresas e da expansão das atividades produtoras, gerando crescente complexidade na administração dos negócios e de práticas financeiras como uma força motriz para o desenvolvimento da economia do mercado. A veracidade das informações, o correto cumprimento das metas, a aplicação do capital investido de forma lícita e o retorno dos investimentos foram algumas das preocupações que exigiram a opinião de alguém não ligado aos negócios e que confirmasse, de forma independente, a qualidade e precisão das informações prestadas, dando, dessa forma, o ensejo ao aparecimento do auditor. A evolução da auditoria no Brasil está relacionada com a instalação de empresas internacionais de auditoria independente, uma vez que investimentos também internacionais foram implantados e compulsoriamente tiveram de ter suas demonstrações contábeis auditadas.

Crepaldi (2012, p. 223) afirma que:

> No Brasil, o desenvolvimento da auditoria teve influência de:
>
> - filiais e subsidiárias de firmas estrangeiras;
> - financiamento de empresas brasileiras mediante entidades internacionais;
> - crescimento das empresas brasileiras e necessidade de descentralização e diversificação de suas atividade econômicas;
> - evolução do mercado de capitais;
> - criação das normas de auditoria promulgadas pelo Banco Central do Brasil em 1972; e
> - criação da Comissão de Valores Mobiliários e da Lei das Sociedades Anônimas em 1976.

Crepaldi (2012, p. 226) acrescenta:

> A condição de país em desenvolvimento tem oferecido campo, no Brasil, para o surgimento de grandes empresas e, até mesmo, de grandes conglomerados econômicos com ramificações pelo exterior. O progresso em todos os setores, nas comunicações, nos transportes, na construção civil, nas finanças e em vários outros campos da atividade econômica, propiciou, por outro lado, a complexidade e a interligação de negócios e transações, e, por outro lado, a necessidade e a evolução dos controles. A auditoria, como valioso instrumento de aferição da eficiência desses controles, experimenta gradativa e ascendente evolução no campo da contabilidade, custos, finanças, economia, legislação fiscal e comercial, de organização e métodos e de processamento eletrônico de dados.

4 ÓRGÃOS RELACIONADOS COM OS AUDITORES

Os principais órgãos relacionados aos auditores são:

- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM: Autarquia criada para fiscalizar o mercado de capitais no Brasil. O auditor externo para exercer atividades no mercado de valores mobiliários está sujeito a prévio registro na CVM.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES – IBRACON: Trata-se de uma instituição sem fins lucrativos, cujos principais objetivos são: fixar princípios de auditoria e elaborar normas e procedimentos relacionados com auditoria (externa e interna) e perícias contábeis.
- CRC e CFC: Esses conselhos representam entidades de classe dos contadores. A principal finalidade desses conselhos é o registro e a fiscalização do exercício da profissão de contabilista.
- AUDIBRA: O Instituto dos Auditores Internos do Brasil é uma sociedade civil sem fins lucrativos. O seu principal objetivo é promover o desenvolvimento da auditoria interna, mediante o intercâmbio de ideias, reuniões, conferências, congressos, publicações de livros e revistas e divulgação da importância da auditoria interna junto a terceiros.

5 ÉTICA PROFISSIONAL

“A função da auditoria deve ser exercida em caráter de entendimento e que o trabalho executado apresente toda credibilidade possível, não sendo permissível qualquer sombra de dúvida quanto à honestidade e aos padrões morais do auditor.” (Attie, 2011, p. 13)

Para William Attie (2011) a pessoa do auditor deve ser de alguém com profundo equilíbrio e integridade, pois sua opinião influenciará outras pessoas, principalmente em relação a interesses financeiros e comerciais que eventuais acionistas, proprietários, clientes e fornecedores, dentre outros, possam ter. A

profissão de auditoria exige assim a obediência aos princípios éticos profissionais que fundamentalmente se apoiam em independência, integridade, eficiência e confidencialidade.

6 RESPONSABILIDADE LEGAL EM AUDITORIA

O auditor tem a incumbência de verificar se as informações e análises apresentadas nas demonstrações, inclusive constantes nos Relatórios da Administração, refletem com clareza a situação patrimonial e financeira da entidade as qual a auditoria está sendo realizada, e comunicar quaisquer circunstâncias em desacordo com as disposições legais e regulamentares e atos que tenham ou possam ter impactos nas operações da empresa auditada. É seu dever também, mesmo que considerando de forma indireta, emitir um relatório circunstanciando que contenha observações a respeito das possíveis deficiências ou ineficácias de controles internos observados pelo auditor no transcurso de seu trabalho. (ATTIE, 2011)

No decorrer do seu trabalho o auditor pode ser responsabilizado por erros, falhas, omissões e/ou dolo em relação à veracidade das informações prestadas, essa responsabilidade pode ser caracterizada em trabalhista, profissional, civil e criminal.

A responsabilidade trabalhista ocorre no caso de auditoria interna. A responsabilidade profissional acontece no caso de auditoria externa, no que se refere à contratação dos serviços prestados. A responsabilidade civil ocorre no caso de informação incorreta do auditor e que venha causar prejuízo a terceiros que se utilizam dessas informações. E a responsabilidade criminal ocorre no caso de omissão ou incorreção de parecer, feita por dolo, e que venha causar prejuízo a terceiros que se utilizaram dessas informações.

7 AUDITORIA EXTERNA OU INDEPENDENTE

Segundo a NBC T 11 a auditoria das demonstrações contábeis constitui o conjunto de procedimentos técnicos que têm por objetivo a emissão de parecer sobre a sua adequação, consoante os Princípios Fundamentais da Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade e, no que for pertinente, a legislação específica.

Auditoria externa é realizada por um profissional independente da empresa auditada, sem vínculo empregatício com a empresa.

Crepaldi (2002) define auditoria externa como métodos técnicos com a função de emitir parecer sobre relatórios contábeis diversos, exercida por um profissional independente, sem vínculo empregatício com a entidade. O auditor executa suas atividades onde se vê a necessidade de levantar estudo das informações, tendo sua operação ajustada em contrato de serviços.

A auditoria externa ou auditoria independente surgiu como parte da evolução do sistema capitalista. No início, as empresas eram fechadas e pertenciam a grupos familiares. Com a expansão do mercado e o acirramento da concorrência, houve a necessidade de a empresa ampliar suas instalações fabris e administrativas, investir no desenvolvimento tecnológico e aprimorar os controles e procedimentos internos em geral, principalmente visando à redução de custos e, portanto, tornando mais competitivos seus produtos e serviços no mercado (ALMEIDA, 2010; PEREZ JUNIOR, 1998).

A finalidade da auditoria externa é dar credibilidade às demonstrações examinadas para verificar se estão de acordo com as normas de auditoria e princípios contábeis. Contribui para confirmar os próprios fins da contabilidade, dando à administração, ao fisco e aos proprietários e demais usuários a confiabilidade das demonstrações contábeis.

8 AUDITORIA INTERNA

Com o crescimento acelerado das organizações e das suas atividades surgiu a necessidade de dar maior atenção às normas e aos procedimentos internos, pois com a expansão dos processos, o administrador ou o proprietário da empresa, não poderia acompanhar pessoalmente as etapas das diversas atividades do seu negócio.

A auditoria interna surgiu da ramificação da auditoria externa ou independente para atender a necessidade da alta administração de averiguar se todos os procedimentos internos e políticos definidos pela companhia, e os sistemas contábeis e de controles internos estão sendo aplicados adequadamente.

Para Oliveira *et al.* (2008, p. 82), o surgimento do auditor interno nas empresas foi decorrência de vários fatores, tais como:

- crescente tamanho das organizações;
- diversificação e complexidade das atividades empresariais;
- necessidade de delegar funções e atribuições;
- incompetência e/ou desonestidade de alguns dos integrantes do quadro de funcionários.

Segundo a NBC TI 01, a auditoria interna compreende exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente e de gerenciamento de riscos, com vista a assistir a administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

Para Crepaldi (2012, p. 34):

> A auditoria interna é uma atividade de avaliação independente dentro da empresa, que se destina a revisar as operações, como um serviço prestado à administração. Constitui um controle gerencial que funciona por meio da

> análise e avaliação da eficiência de outros controles. É executado por um profissional ligado à empresa, ou por uma seção própria para tal fim, sempre em linha de dependência da direção empresarial. O auditor interno é pessoa de confiança dos dirigentes; está vinculado à empresa por contrato trabalhista continuado e sua intervenção é permanente. Sua área de atuação envolve todas as atividades da empresa; predominam a verificação constante dos controles internos, a manipulação de valores e a execução de rotinas administrativas. O objetivo da auditoria interna é auxiliar todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações, recomendações e comentários pertinentes ás atividades examinadas.

Necessitando de máxima liberdade, a auditoria interna é um departamento que visa fiscalizar os comportamentos internos das empresas, objetivando a confiabilidade interna dos sistemas de controle, das demonstrações contábeis, dos informes e a aplicação da eficácia das funções empresariais, tendo como visão evitar a ocorrência de eventuais erros, fraudes e outros fatores que podem prejudicar sistematicamente o patrimônio da gestão (SÁ, 2002).
Attie (2006, p. 52) expõe a importância da auditoria interna:

> A importância que a auditoria interna tem em suas atividades de trabalho serve para a administração como meio de identificação de que todos os procedimentos internos e políticas definidas pela companhia, os sistemas contábeis e de controles internos estão sendo efetivamente seguidos, e todas as transações realizadas estão refletidas contabilmente em concordância com os critérios previamente definidos.

O auditor interno é um funcionário da empresa, o mesmo deve se reportar ao conselho da Direção ou a Diretoria máxima da empresa, de forma que não seja subordinado àquele cujo trabalho examina, para que não comprometa a sua independência profissional. Para o bom controle interno o organograma organizacional deve ser estruturado da seguinte forma:

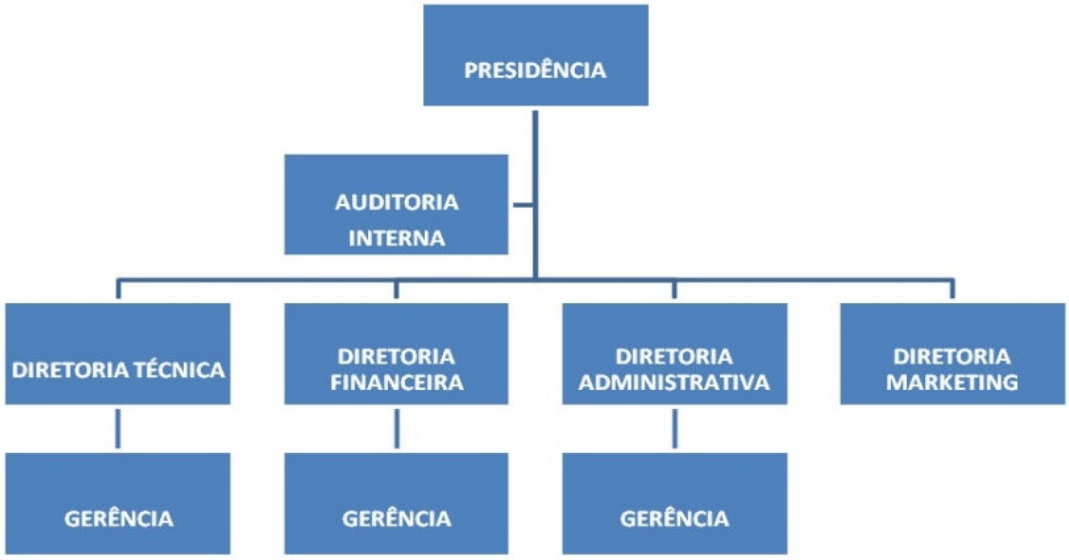


Figura 01 - Organograma organizacional
Fonte: Ibraim Lisboa (2010)

No entanto, o organograma acima apresentado não é o único modelo utilizado, a estrutura irá depender do tamanho e da dimensão de cada departamento.

9 DIFERENÇAS FUNDAMENTAIS ENTRE AUDITORIA INTERNA E EXTERNA OU INDEPENDENTE

A auditoria interna e externa embora semelhantes não se confundem, pois apresentam objetivos distintos. A auditoria interna não se limita a simples verificação da correta aplicação das normas e procedimentos contábeis. O auditor interno atua como um consultor para a organização, propondo melhorias no funcionamento organizacional. Na auditoria externa o principal objetivo é a emissão de opinião sobre as demonstrações contábeis, através do parecer, destinado aos usuários externos (acionistas, credores, Fisco, etc.).

Os trabalhos de auditoria externa são realizados temporariamente, em função das exigências legais e outras necessidades, já na auditoria interna os trabalhos são realizados continuamente.

Também, podemos afirmar que a auditoria interna realiza auditoria contábil e operacional enquanto a auditoria externa se limita à auditoria contábil.

Tanto a auditoria interna quando a externa utilizam os mesmos procedimentos de auditoria, quando aplicáveis, baseados no ponto de controle interno identificado e de acordo com o grau de extensão das atividades aplicadas. A auditoria externa pode utilizar os trabalhos da auditoria interna para emitir seu parecer, porém a responsabilidade dos dados coletados para emissão do parecer é somente do auditor independente.

Principais diferenças entre auditoria externa e interna:

Elementos	Principais diferenças	
	Auditoria Externa/ Independente	Auditoria Interna
Profissional	Profissional independente	Funcionário da empresa
Ação e objetivo	Exame das demonstrações contábeis e trabalhos especiais	Exame dos controles internos e operacionais
Finalidade	Opinar sobre as demonstrações contábeis	Promover melhorias nos controles internos e operacionais
Produto final	Parecer	Recomendações de controle interno e eficiência administrativa
Grau de independência	Mais amplo	Menos amplo
Interesse no trabalho	A empresa, público em geral, clientes e fornecedores, governo	A empresa
Responsabilidade	Profissional, civil e criminal	Trabalhista
Número de áreas cobertas pelo exame durante um período	Maior	Menor
Intensidade dos trabalhos em cada área	Menor	Maior
Continuidade do trabalho	Periódico	Contínuo

Quadro 1 – Principais diferenças entre auditoria externa e interna
Fonte: Ibraim Lisboa (2010)

10 AUDITORIA INTERNA NO AUXILIO À GESTÃO EMPRESARIAL

Segundo Ibraim Lisboa (2010) a auditoria interna é uma atividade independente e objetiva+ de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.

Ainda para Lisboa (2010) a globalização da economia e o surgimento de mercados comuns fazem com que a auditoria interna deixe de ter uma função com conotação policialesca e repressiva para ter uma função de assessoramento à alta administração e gestores para o cumprimento da missão empresarial e, para isso, a auditoria interna precisa estar preparada e com suporte adequado para que possa cumprir sua missão com eficácia e eficiência. Empregada como ferramenta de controle e gestão de riscos empresariais, a auditoria interna estará contribuindo com seu trabalho de forma eficaz na condução dos negócios pelos gestores. Neste cenário, a auditoria interna desempenha um papel de importância fundamental para as empresas

quando identifica riscos e falhas de controles em seus trabalhos. Os resultados do trabalho da auditoria interna fornecem recomendações corretivas e preventivas à exposição da organização face aos riscos empresariais que podem ser de natureza; sistêmica, operacional, financeira, tecnologia da informação, recursos humanos, mercadológicas e de fatores externos que podem impactar os resultados e estratégias globais da empresa.

Para Crepaldi (2012, p. 5):

> A proteção que a auditoria oferece â riqueza patrimonial, dando maior segurança garantia aos administradores, proprietários, fisco e financiadores do patrimônio, apresenta os seguintes aspectos:
>
> - sob o aspecto administrativo: contribui para a redução de ineficiência, negligência, incapacidade e improbidade de empregados e administradores;
> - sob o aspecto patrimonial: possibilita melhor controle dos bens, direitos e obrigações que constituem o patrimônio;
> - sob o aspecto fiscal: é o fator de mais rigoroso cumprimento das obrigações fiscais, resguardando o patrimônio contra multas, o proprietário contra penalidades decorrentes da lei de sonegação fiscal e o fisco contra sonegação de impostos;
> - sob o aspecto técnico: contribui para mais adequada utilização das contas, maior eficiência de serviços contábeis, maior precisão das informações e a garantia de que a escrituração e as demonstrações contábeis foram elaboradas de acordo com os princípios de contabilidade;
> - sob o aspecto financeiro: resguardar créditos de terceiros – fornecedores e financiadores – contra possíveis fraudes e dilapidações do patrimônio, permitindo o maior controle dos recursos para fazer face a esses compromissos;
> - sob o aspecto econômico: assegura maior exatidão dos custos e veracidade dos resultados, na defesa do interesse dos investidores e titulares do patrimônio.

A auditoria interna auxilia a administração na tomada de decisões por meio da avaliação do controle interno, verifica os processos e, através dessa análise, elabora um relatório não só indicando as falhas, mas também propondo sugestões visando maior eficiência e eficácia.

Crepaldi (2012, p. 10) apresenta as vantagens da auditoria para a administração da empresa:

- Fiscaliza a eficiência dos controles internos;

- Assegura maior correção dos registros contábeis;
- Opina sobre a adequação das demonstrações contábeis;
- Dificulta desvios de bens patrimoniais e pagamentos indevidos de despesas;
- Possibilita apuração de omissões no registro das receitas, na realização oportuna de créditos ou na liquidação oportuna de débitos;
- Contribui para obtenção de melhores informações sobre a real situação econômica, patrimonial e financeira das empresas;
- Aponta falhas na organização administrativa da empresa e nos controles internos.

Sawyer (1988, p. 7) defendia a ideia de que “a função do auditor interno é fazer aquilo que a direção gostaria de fazer se tivesse tempo para fazer e soubesse como fazê-lo”.

“A auditoria interna preocupa-se, também, com a melhor rentabilização dos recursos disponíveis assim como com o cumprimento dos objetivos previamente fixados, servindo às organizações na sua globalidade e não apenas os seus gestores”. (REGO 2001, p. 19).

> A realização das atividades da gestão/operação e daquelas da auditoria da gestão visam a tomada da decisão/recomendação com a qualidade necessária à evolução do processo/produto dos negócios ante a crescente exigência de maximizar o desempenho e minimizar as falhas no horizonte presente/futuro organizacional. (GIL; ARIMA; NAKAMURA, 2012, p.16)

A auditoria proporciona a redução dos custos por meio da avaliação e recomendação de melhorias, onde o auditor emite um plano de ação com as mudanças, acompanha a implementação e compromete-se com o processo de mudanças.

Em uma determinada empresa, por exemplo, se houver a necessidade de implementar um novo setor para melhorar os processos, cabe à auditoria avaliar os riscos, os custos necessários para implementação e acompanhar as mudanças.

10.1 Testes de controle interno

A auditoria realiza testes de controle interno com a finalidade de determinar erros ou irregularidades, verificar se o sistema atual detectaria de imediato essas falhas, averiguar as fraquezas ou falta de controle, com o intuito de determinar a natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria e, por fim, emitir um relatório/comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da entidade.

> O controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os agentes da empresa utilizam para manter a trajetória de modo a alcançar os seus objetivos. Os executivos não podem aplicar as técnicas de controle sobre as coisas passadas, porém devem utilizar os conhecimentos adquiridos com os acontecimentos para delinear novas estratégias e ações futuras dentro do ciclo do negócio da empresa. (GIL; ARIMA; NAKAMURA, 2012, p.100)

O controle interno ajuda a salvaguardar o patrimônio, verifica a exatidão dos dados contábeis e auxilia a administração na condução dos negócios da empresa, percebe-se assim a importância dos testes do controle interno realizados pela auditoria.

> A necessidade de controle é decorrente de diversos fatores adversos que surgem durante a execução do plano, tais como risco nos negócios por conta das ameaças e vulnerabilidades identificadas no ciclo, problemas de fraqueza de procedimentos, eventos não previstos na ocasião do planejamento etc.
> Por conta dos fatos acima torna-se necessário um sistema de controle que, de acordo com seus objetivos, permita observar permanentemente os fatos, ofereça segurança à administração, evidenciando se tudo está de acordo com os planos e diretrizes estabelecidos, possibilite a identificação de erros, falhas e ineficiências, permita pronta atuação do tomador de decisão, visando corrigir os desvios apurados, que seja uma etapa do processo de gestão e integre o processo de planejamento e execução.(GIL; ARIMA; NAKAMURA, 2012, p.101)

Crepaldi (2012, p. 431) afirma que:

> Não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema, ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias. Os objetivos da auditoria interna são exatamente esses, ou seja:
> - verificar se as normas internas estão sendo seguidas;
> - avaliar a necessidade de novas normas internas ou de notificação das já existentes.

Um bom sistema de controle interno traz benefícios aos seus usuários, como os auditores, que avaliam o controle, e definem que quanto melhor o controle, mais segurança para o trabalho, e quanto menor o controle mais cuidado é exigido elaboração de seus trabalhos.

O controle, por si só, é uma auditoria e esta é uma forma de controlar, mas uma não é melhor que a outra, ambas se completam. O controle é testado pela auditoria contribuindo para melhores resultados na organização.

CONCLUSÃO

Objetivou-se com esse estudo evidenciar os benefícios que a auditoria interna, quando bem executada, proporciona às organizações, principalmente aquelas com estrutura organizacional complexa, onde os processo e atividades exigem um controle adequado para gerar melhorias, garantir redução de custos, agilidade nos processos, qualidade e propiciar competitividade.

O presente artigo apresenta a definição dos tipos de auditoria de acordo com sua forma de intervenção, e a importância da auditoria interna como forma e controle de gestão. Percebe-se que a auditoria interna é uma ramificação da auditoria externa, e nasceu a partir da necessidade das entidades em acompanhar os processos e identificar suas deficiências, para assim efetuar as decisões cabíveis para correção e prevenção de falhas.

Nota-se ainda que o uso de uma boa técnica de redação e clareza são importantes para que o trabalho tenha qualidade e seja visto como uma ferramenta essencial para melhorias financeiras. Também é exigido do profissional visualização panorâmica e objetiva ao analisar uma entidade, independente do ramo que ela se enquadre, apresentando soluções imediatas. Desta forma o papel do auditor interno é de extrema importância e deve ser visto como uma ferramenta de auxílio à gestão. O auditor interno subsidia o administrador, pois este não consegue acompanhar diretamente as etapas das diversas atividades dos negócios, devido o crescimento acelerado das organizações.

A auditoria interna passou a ser uma ferramenta ampla de controle para os administradores. Através de suas atividades de trabalho serve à administração como meio de identificar se todos os processos internos e políticas definidas pela empresa, bem como programas contábeis e de controle interno, estão sendo efetivamente seguidos e que as transações realizadas estão refletidas contabilmente em concordância com os critérios previamente definidos. O objetivo principal desse trabalho foi demonstrar quais são os tipos de ferramentas que a auditoria interna possui para ajudar os gestores na tomada de futura decisão. A problemática é que as organizações estão se expandindo economicamente, seus administradores necessitam do auxílio da auditoria interna para captação e retorno de informações confiáveis de sua situação patrimonial e financeira em tempo hábil.

Existe uma grande necessidade das empresas investirem em desenvolvimento tecnológico, aprimorar seus controles, reduzir custos. O trabalho demonstrou os benefícios que a organização obtém com auxílio da auditoria interna para evitar prejuízos irrecuperáveis e consiga recursos financeiros com qualidade e precisão das informações prestadas.

Depreende-se, através da pesquisa realizada neste artigo, que a auditoria interna é uma ferramenta que auxilia a administração da empresa, assegurando que os controles internos e rotinas de trabalho estejam sendo habilmente executadas e que os dados contábeis merecem plena confiança.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
_____. Willian. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. Resolução CFC 820/1997 – NBC T 11 (Conceituação e Objetivos da Auditoria Independente).
BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. Resolução CFC 986/2003 – NBC TI 01 (Da Auditoria Interna).
CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil**: Teoria e Prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
_____. **Auditoria Contábil**: Teoria e Prática. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
FRANCO, Hilário, MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
GIL, Antonio de Loureiro; ARIMA, Carlos Hideo; NAKAMURA, Wilson Toshiro. **Gestão**: controle interno, risco e auditoria. São Paulo: Saraiva, 2013.
HERNANDEZ, Perez Junior José. **Auditoria de demonstrações contábeis**: normas e procedimentos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
LINS, Luiz dos Santos. **Auditoria**: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
LISBOA, Ibraim. **Manual de auditoria interna**: conceitos e práticas para implementar a Auditoria Interna. Disponível em: <http://www.maph.com.br>. Acesso em: 19 Out. 2013.
OLIVEIRA, Luis Martins de. *et al.* **Curso Básico de Auditoria**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
REGO, Fernando Cunha (2001). "A natureza da auditoria interna e as questões subjacentes à extensão do seu âmbito", **Revista de auditoria interna nº 6, Jan-Março, pp.19-20**.
SÁ, A. L. de. **Curso de Auditoria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
SAWYER, Lawrence B. (1988). **"Sawyer Internal Auditing"**, Altamonte Springs, Florida, The Institute of Internal Auditors, p.7

Simples Nacional Baseado na Legislação Federal

Carlos Henrique Medeiros de Oliveira[5]
Luiza Alequissangela Sousa Alves[5]
Wânia Aparecida de oliveira Silva[5]
Profa. Ivanete Gomes dos Santos[6]

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é apresentar a proposta do programa federal denominado Simples Nacional. Para tanto, apresenta-se a legislação que trata sobre este programa, a definição deste, quem pode participar e quem não pode. O simples Nacional é unificação de alguns impostos, feito para facilitar a vida do microempreendedor e o seu planejamento tributário. Elencando sob uma visão contabilista a forma como se dá este processo, quais as suas vantagens, seus critérios e suas limitações. Como embasamento, usou-se a lei (n°123/2006), os gráficos retirados das palestras do Conselho Regional de Contabilidade. Desta forma objetiva as características do Simples Nacional e as vantagens trazidas a quem o utiliza. Explanando sobre as formas de compensação, sobre os limites proporcionais da receita bruta, a classificação nacional de atividade econômica do Simples Nacional. A forma de tributação e sua base de cálculo.

Palavras-chave: Simples Nacional. Imposto. Legislação.

ABSTRACT

The objective of this paper is to present the proposal to the federal program called Simples Nacional. The article presents the legislation that deals with this program, the definition of which companies can participate and which cannot. The Simples Nacional is the unification of some taxes, designed to facilitate the life of microentrepreneurs and their tributary planning. Explaining under the accountant's view how this process occurs and which are its advantages, their criteria and their limitations. The basis for our paper was the law (n ° 123/2006) and the graphics taken out of lectures from the Regional Accounting Council. We demonstrated, in an objective manner, the Simples Nacional characteristics' and the advantages brought to companies who use it. We explained about the forms of compensation, on the proportional limits of gross revenue, the national classification of economic activities in the Simples Nacional and the method of taxation and its calculation basis.

Key - Words: Simples Nacional. Taxes. Legislation.

[5] Acadêmico de Ciências Contábeis da FAFOR

[6] Profa. Orientadora, docente da Faculdade de Fortaleza - FAFOR

INTRODUÇÃO

Neste artigo científico, toma-se como abordagem a forma de tributação aplicada em âmbito federal, denominada Simples Nacional. Para realizar o presente trabalho utilizou-se de pesquisas em livros, na lei complementar 123/2006 e em outras fontes como “sites”. Relata-se e abordam-se assuntos que esclareçam e que exemplifiquem o tema mencionado acima, em que esse relata a sua origem, os critérios necessários para a inclusão no mesmo, as normas que devem ser seguidas após tal inclusão para que o benefício não seja eximido, as bases de cálculo para geração do imposto mensal, os impostos que ele abrange, as formas de tributação, além de outros assuntos que procuram esclarecer de forma coerente os benefícios advindos pela forma de tributação federal através do Simples Nacional.

Abordando ainda, o planejamento tributário, especificando como se dá a melhor forma de organização dos administradores para manter o financeiro em dia, assim como as suas obrigações com o municipal, o estadual e o federal. Esclarece-se o Planejamento Tributário através do IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário), no qual esse obteve fontes do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que especificam os maiores recordistas de arrecadação de tributos após o encerramento do ano-calendário de 2012, bem como o que mais se destacou em arrecadação: o INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) auferindo assim, uma receita de R$ 30,73 bilhões de reais arrecadados durante o ano de 2012.

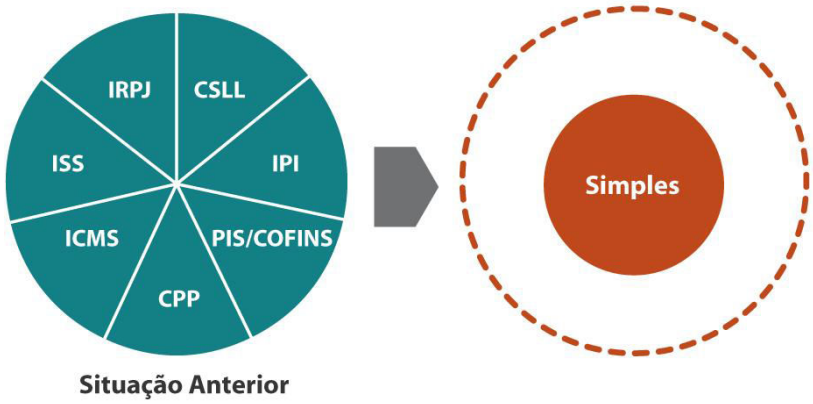
Por fim, este trabalho tem como objetivo especificar o que a lei trata a respeito do Simples Nacional, assim como esclarecer os requisitos e as limitações de quem pode e de quem não pode optar pelo Simples Nacional. Para a concretização desde trabalho cientifico, utilizou-se a lei como fonte principal para embasar e fundamentá-lo, além de outras fontes e informações como pesquisas em “sites” especializados e em relatórios divulgados pelo Conselho Regional de Contabilidade (CRC).

2 CONCEITO E LEGISLAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL

O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei complementar nº 123/2006, aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01.07.2007. Abrange a participação de todos os entes federativos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios).

O artigo 12 da Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006 define o Simples Nacional como um Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e de Contribuições devidos pelas Microempresas e pelas Empresas de Pequeno porte.

A figura 01 apresenta um resumo dos impostos abrangidos pelo Simples Nacional, conforme veremos a seguir:



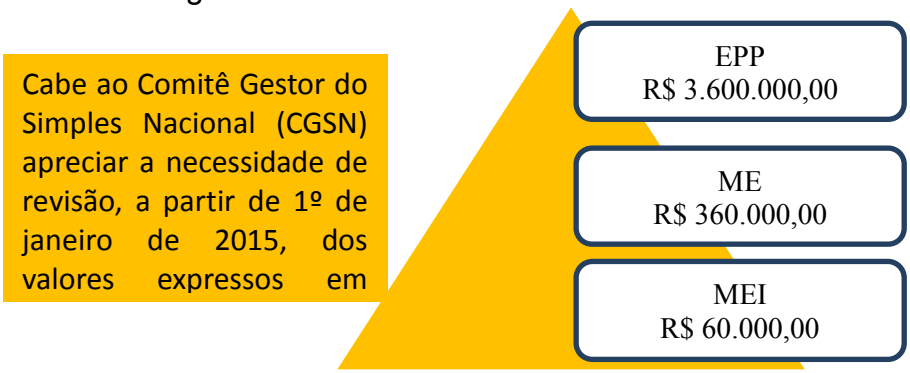
Fonte: CRC – Palestra do Simples Nacional

Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes tributos: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ); Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI); Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS); Contribuição para o PIS/PASEP; Contribuição Patronal Previdenciária (CPP); Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS), na esfera federativa apresentado por Santiago Silas (2013) ; Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

3 LIMITES PROPOCIONAIS DA RECEITA BRUTA

Considera-se receita bruta o produto da venda de bens e de serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, excluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

A figura 02 apresenta o limite desde 2012 pelo Simples Nacional conforme veremos a seguir:



Fonte: CRC – Palestra do Simples Nacional

Deve-se utilizar a receita bruta do ano-calendário anterior ao da opção, salvo no caso de empresa optante no ano de início de atividades, a qual possui regras próprias de opção.

Para fins de exclusão da base de cálculo do Simples Nacional, vendas canceladas correspondem à anulação de valores registrados como receita bruta de vendas de bens e de serviços. São exemplos de venda cancelada a anulação de contrato de venda ou de prestação de serviços.

Para fins de exclusão da base de cálculo do Simples Nacional, descontos incondicionais são as parcelas redutoras do preço de venda, quando constarem da nota fiscal de venda dos bens ou da fatura de serviços e não dependerem, para sua concessão, de evento posterior à emissão desses documentos.

Desde 31/12/2011, consideravam-se ME (Micro Empresa), para efeito do Simples Nacional, a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário que auferirem, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais). Considerava-se EPP (Empresa de Pequeno Porte), para efeito do Simples Nacional, a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário que auferirem, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

A partir de janeiro de 2012, consideram-se ME (Micro Empresa), para efeito do Simples Nacional, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário que auferirem, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).

Considera-se EPP (Empresa de Pequeno Porte), para efeito do Simples Nacional, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário que auferirem, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Desde 2012 considera-se um limite extra para exportação de mercadorias no valor de R$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Dessa forma, a EPP (Empresa de Pequeno Porte) pode auferir receita bruta até R$ 7.200.000,00 (sete milhões e duzentos mil reais), desde que não extrapole, no mercado interno ou em exportação de mercadorias, o limite de R$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Para a pessoa jurídica que iniciar atividade no próprio ano-calendário da opção, os limites para a ME (Micro Empresa) e para a EPP (Empresa de Pequeno Porte) serão proporcionais ao número de meses compreendidos entre o início da atividade e o final do respectivo ano-calendário, considerando as frações de meses como um mês inteiro.

Desde 31/12/2011, os limites proporcionais de ME e de EPP serão, respectivamente, de R$ 20.000,00 e de R$ 200.000,00 multiplicados pelo número de meses compreendidos entre o início da atividade e o final do respectivo ano-calendário, considerando as frações de meses como um mês inteiro.

Desde 01/01/2012, os limites proporcionais de ME e de EPP serão, respectivamente, de R$ 30.000,00 e de R$ 300.000,00 multiplicados pelo número de meses compreendidos entre o início da atividade e o final do respectivo ano-calendário, considerando as frações de meses como um mês inteiro.

A partir de 2012, o limite extra para exportação de mercadorias também se aplica ao limite proporcional para a empresa em início de atividade.

4 QUEM PODE OPTAR PELO SIMPLES NACIONAL

As Microempresas (ME) e as Empresas de Pequeno Porte (EPP) que não incorram em nenhuma das vedações previstas na Lei Complementar nº 123, de 2006 podem optar pelo Simples Nacional. A ME (Micro Empresa) e a EPP (Empresa de Pequeno Porte) que se dediquem à prestação de serviço, bem como as que exerçam as atividades abaixo, desde que não as exerçam em conjunto com outras atividades impeditivas (atualizada em função da Lei Complementar nº 128 de 2008): Creche, pré-escola, estabelecimento de ensino fundamental, escolas técnicas, profissionais e de ensino médio, de línguas estrangeiras, de artes, cursos técnicos de pilotagem, preparatórios para concursos, gerenciais e escolas livres;

- Agência terceirizada de correios;
- Agência de viagem e de turismo;
- Serviços de prótese em geral, dentre outros.

Fonte: Site Simples Nacional.

5 QUEM NÃO PODE OPTAR PELO SIMPLES NACIONAL

A partir de 1º de janeiro de 2012, as Microempresas (ME) ou as Empresas de Pequeno Porte (EPP) (lista atualizada em função da Lei Complementar nº 139, de 2011):

- Que tenha auferido, no ano-calendário imediatamente anterior ou no ano-calendário em curso, receita bruta superior a R$ 3.600.000,00 ou ao limite adicional de igual valor para exportação de mercadorias;
- Que tenha sócio domiciliado no exterior;
- De cujo capital participe entidade da administração pública, direta ou indireta, federal, estadual ou municipal;
- Que possua débito com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), ou com as Fazendas Públicas Federal, Estadual ou Municipal, cuja exigibilidade não esteja suspensa;
- Que preste serviço de transporte intermunicipal e interestadual de passageiros;

- Que seja geradora, transmissora, distribuidora ou comercializadora de energia elétrica;
- Que exerça atividade de importação ou fabricação de automóveis e motocicletas;
- Que exerça atividade de importação de combustíveis;
- Que exerça atividade de produção ou venda no atacado de:
- Empresas de cigarros, cigarrilhas, charutos, filtros para cigarros, armas de fogo, munições e pólvoras, explosivos e detonantes;
- Empresas de bebidas a seguir descritas:
- Alcoólicas;
- Refrigerantes, inclusive águas saboreadas gaseificadas;
- Preparações compostas, não alcoólicas (extratos concentrados ou sabores concentrados), para elaboração de bebida refrigerante, com capacidade de diluição de até 10 partes da bebida para cada parte do concentrado;
- Cervejas sem álcool;
- Que tenha por finalidade a prestação de serviços decorrentes do exercício de atividade intelectual, de natureza técnica, científica, desportiva, artística ou cultural, que constitua profissão regulamentada ou não, bem como a que presta serviços de instrutor, de corretor, de despachante ou de qualquer tipo de intermediação de negócios;
- Que realize cessão ou locação de mão-de-obra;
- Que realize atividade de consultoria;
- Que se dedique ao loteamento e à incorporação de imóveis;
- Que realize atividade de locação de imóveis próprios, exceto quando se referir a prestação de serviços tributados pelo ISS;
- Com ausência de inscrição ou com irregularidade em cadastro fiscal federal, municipal ou estadual, quando exigível, dentre outros.

Fonte: Site Simples Nacional.

6 VANTAGENS DO ENQUADRAMENTO DO SIMPLES NACIONAL

A unificação de impostos é a principal vantagem do Simples Nacional, já que as alíquotas variam de 4% a 11,98% para as empresas que se enquadrem nas tabelas de I a III, estabelecidos pela Resolução CGSN nº 5 de 30 de maio de 2007. Além disso, a porcentagem pode chegar até 20% para as empresas que se qualifiquem nas tabelas IV e V da mesma resolução.

Dependendo da alíquota e da atividade imposta pelas tabelas, podem ocorrer casos em que os valores devidos são semelhantes a empresas que optaram pelo Lucro Real ou Presumido. Isto torna necessária a atenção a outros tipos de impostos que estejam incluídos no Simples Nacional, tais como o ICMS, ISS e INSS patronal, que são devidos para os não optantes da tributação do Simples Nacional. Por exemplo, o cálculo do INSS patronal equivale a 20% do valor bruto da folha de pagamento da empresa, considerando os valores brutos dos salários dos funcionários, do trabalhador autônomo e das retiradas de pró-labore realizadas pelos sócios.

Além da contribuição do INSS da parte dos Terceiros, normalmente a alíquota é 5,8%, e INSS Seguro Acidente de Trabalho (SAT ou RAT), que variam de 1% a 3%, dependendo do grau de risco da atividade econômica exercida. Esse tipo de imposto geralmente é o mais temido pelos empregadores, isso porque encarece muito o encargo trabalhista, sendo considerado, portanto, o maior agravante na escolha do regime de tributação. Também deve-se analisar o ISS que é tributado sobre a prestação de serviço. Normalmente, a este é aplicada a alíquota de 5% sobre a prestação de serviço em que ocorreu o fato gerador.

Também deve-se, ainda, levar em conta, separadamente, o ICMS, pois, dependendo do ramo de atividade que a empresa exerce, o ICMS pode representar uma elevação da carga tributária muito significativa, uma vez que o ICMS pago pelo contribuinte se refere ao crédito pela entrada de mercadoria e o débito referente a sua saída.
Fonte: Lucas Vicente de Morais e Marcos Vinicius de Freiras Castro.

7 FORMA DE TRIBUTAÇÃO

O que a Lei n°123/2006 traz a respeito da forma de tributação:

> **Art. 21.** Os tributos devidos, apurados na forma dos arts. 18 a 20 desta Lei Complementar deverão ser pagos:
> I - por meio de documento único de arrecadação, instituído pelo Comitê Gestor;
> II - (REVOGADO);
> III - enquanto não regulamentado pelo Comitê Gestor, até o último dia útil da primeira quinzena do mês subsequente àquele a que se referir;
> IV - em banco integrante da rede arrecadadora do Simples Nacional, na forma regulamentada pelo Comitê Gestor.

Conforme se vê acima, os incisos de I a IV enumeram como se dá a forma de recolhimento do imposto, que deve ser através de documento único e pago em bancos cadastrados na rede arrecadadora do Simples Nacional, conforme regras do Comitê Gestor. A Lei trata de casos mais específicos com a existência de filiais e o não pagamento:

> § 1º Na hipótese de a microempresa ou a empresa de pequeno porte possuir filiais, o recolhimento dos tributos do Simples Nacional dar-se-á por intermédio da matriz.
> § 2º Poderá ser adotado sistema simplificado de arrecadação do Simples Nacional, inclusive sem utilização da rede bancária, mediante requerimento do Estado, Distrito Federal ou Município ao Comitê Gestor.
> § 3º O valor não pago até a data do vencimento sujeitar-se-á à incidência de encargos legais na forma prevista na legislação do imposto sobre a renda.

Já no parágrafo 4º da mesma lei, vê-se as hipóteses de retenção na fonte de ISS pela ME ou EPP:

> § 4º A retenção na fonte de ISS das microempresas ou das empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional somente será permitida se observado o disposto no art. 3º da Lei Complementar nº 116, de 31 de julho de 2003, e deverá observar as seguintes normas:
> I - a alíquota aplicável na retenção na fonte deverá ser informada no documento fiscal e corresponderá ao percentual de ISS previsto nos Anexos III, IV ou V desta Lei Complementar para a faixa de receita bruta a que a microempresa ou a empresa de pequeno porte estiver sujeita no mês anterior ao da prestação;
> II - na hipótese de o serviço sujeito à retenção ser prestado no mês de início de atividades da microempresa ou empresa de pequeno porte, deverá ser aplicada pelo tomador a alíquota correspondente ao percentual de ISS referente à menor alíquota prevista nos Anexos III, IV ou V desta Lei Complementar;

E ainda:

> III - na hipótese do inciso II deste parágrafo, constatando-se que houve diferença entre a alíquota utilizada e a efetivamente apurada, caberá à microempresa ou empresa de pequeno porte prestadora dos serviços efetuar o recolhimento dessa diferença no mês subsequente ao do início de atividade em guia própria do Município;
> IV - na hipótese de a microempresa ou empresa de pequeno porte estar sujeita à tributação do ISS no Simples Nacional por valores fixos mensais, não caberá à retenção a que se refere o caput deste parágrafo;
> V - na hipótese de a microempresa ou empresa de pequeno porte não informar a alíquota de que tratam os incisos I e II deste parágrafo no documento fiscal, aplicar-se-á a alíquota correspondente ao percentual de ISS referente à maior alíquota prevista nos Anexos III, IV ou V desta Lei Complementar;

Os incisos seguintes tratam da responsabilidade do prestador de serviços e sobre o valor retido definitivo:

> VI - não será eximida a responsabilidade do prestador de serviços quando a alíquota do ISS informada no documento fiscal for inferior à devida, hipótese em que o

> recolhimento dessa diferença será realizado em guia própria do Município;
> VII - o valor retido, devidamente recolhido, será definitivo, não sendo objeto de partilha com os municípios, e sobre a receita de prestação de serviços que sofreu a retenção não haverá incidência de ISS a ser recolhido no Simples Nacional.

No parágrafo seguinte, como uma extensão do parágrafo 4º, há uma espécie de ressalva em relação às hipóteses previstas nos I e II do § 4º:

> § 4º-A. Na hipótese de que tratam os incisos I e II do § 4º, a falsidade na prestação dessas informações sujeitará o responsável, o titular, os sócios ou os administradores da microempresa e da empresa de pequeno porte, juntamente com as demais pessoas, que para ela, concorrerem às penalidades previstas na legislação criminal e tributária.

No § 5º a lei traz mais uma competência do Comitê Gestor do Simples Nacional e no §§ 6º e 7º sobre a restituição e sobre a compensação do valor:

> § 5º O CGSN regulará a compensação e a restituição dos valores, do Simples Nacional, recolhidos indevidamente ou em montante superior ao devido.
> (Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011);
> § 6º O valor a ser restituído ou compensado será acrescido de juros obtidos pela aplicação da taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic) para títulos federais, acumulada mensalmente, a partir do mês subsequente ao do pagamento indevido ou a maior que o devido até o mês anterior ao da compensação ou restituição, e de 1% (um por cento) relativamente ao mês em que estiver sendo efetuada. (Incluído pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011);
> §7ºOs valores compensados indevidamente serão exigidos com os acréscimos moratórios de que trata o art. 35. (Incluído pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011);

E sobre a compensação indevida:

> § 8º Na hipótese de compensação indevida, quando se comprove falsidade de declaração apresentada pelo sujeito passivo, o contribuinte estará sujeito à multa isolada aplicada no percentual previsto no inciso I do

> caput do art. 44 da Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996, aplicado em dobro, e terá como base de cálculo o valor total do débito indevidamente compensado. (Incluído pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011)

Em relação aos créditos apurados no Simples Nacional e suas formas de compensação:

> § 9º É vedado o aproveitamento de créditos não apurados no Simples Nacional, inclusive de natureza não tributária, para extinção de débitos do Simples Nacional. (Incluído pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011)
> § 10. Os créditos apurados no Simples Nacional não poderão ser utilizados para extinção de outros débitos para com as Fazendas Públicas, salvo por ocasião da compensação de ofício oriunda de deferimento em processo de restituição ou após a exclusão da empresa do Simples Nacional. (Incluído pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011)
> § 11. No Simples Nacional, é permitida a compensação tão somente de créditos para extinção de débitos para com o mesmo ente federado e relativos ao mesmo tributo. (Incluído pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011);

O artigo 21, apresenta as formas de tributação do Simples Nacional, suas formas de compensação e de como se dá o recolhimento deste tributo.Respalda, legalmente, esta tributação.

> **Art. 21.** Os tributos devidos, apurados na forma dos arts. 18 a 20 desta Lei Complementar, deverão ser pagos:
> I - por meio de documento único de arrecadação, instituído pelo Comitê Gestor;
> II - (REVOGADO); [...]
> § 24. Implicará imediata rescisão do parcelamento e remessa do débito para inscrição em dívida ativa ou prosseguimento da execução, conforme o caso, até deliberação do CGSN, a falta de pagamento: (Incluído pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011)
> I - de 3 (três) parcelas, consecutivas ou não; ou (Incluído pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011)
> II - de 1 (uma) parcela, estando pagas todas as demais. (Incluído pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011)

8 DA BASE DE CÁLCULO

A base de cálculo do Simples Nacional está prevista no artigo 18 da Lei (numero/ano), porém anexada em tabela, para melhor facilitar a visualização e aplicação por parte dos profissionais da área conforme vê-se a seguir:

> **Art. 18.** O valor devido mensalmente pela microempresa e empresa de pequeno porte comercial, optante pelo Simples Nacional, será determinado mediante aplicação da tabela do Anexo I desta Lei Complementar.
> § 1º Para efeito de determinação da alíquota, o sujeito passivo utilizará a receita bruta acumulada nos 12 (doze) meses anteriores ao do período de apuração.
> § 2º Em caso de início de atividade, os valores de receita bruta acumulada constantes das tabelas dos Anexos I a V desta Lei Complementar devem ser proporcionalizados ao número de meses de atividade no período.
> § 3º Sobre a receita bruta auferida no mês incidirá a alíquota determinada na forma do caput e dos §§ 1º e 2º deste artigo, podendo tal incidência se dar, à opção do contribuinte, na forma regulamentada pelo Comitê Gestor, sobre a receita recebida no mês, sendo essa opção irretratável para todo o ano-calendário.

No § 4º, especifica-se como o contribuinte deverá proceder para realiza o pagamento:

> § 4º O contribuinte deverá considerar, destacadamente, para fim de pagamento:
> I - as receitas decorrentes da revenda de mercadorias;
> II - as receitas decorrentes da venda de mercadorias industrializadas pelo contribuinte:
> III - as receitas decorrentes da prestação de serviços, bem como a de locação de bens móveis;
> IV - as receitas decorrentes da venda de mercadorias sujeitas a substituição tributária e tributação concentrada em uma única etapa (monofásica), bem como, em relação ao ICMS, antecipação tributária com encerramento de tributação;
> V - as receitas decorrentes da exportação de mercadorias para o exterior, inclusive as vendas realizadas por meio de comercial exportadora ou da sociedade de propósito específico prevista no art. 56 desta Lei Complementar.

9 CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DO REGIME DO SIMPLES NACIONAL:

- Ser facultativo;
- Ser irretratável para todo o ano-calendário;
- Abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP);
- Recolhimento dos tributos abrangidos mediante documento único de arrecadação - DAS;
- Disponibilização às ME/EPP de sistema eletrônico para a realização do cálculo do valor mensal devido, geração do DAS e, a partir de janeiro de 2012, para constituição do crédito tributário;
- Apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais;
- Prazo para recolhimento do DAS até o dia 20 do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta;
- Possibilidade de os Estados adotarem sublimites para EPP em função da respectiva participação no PIB. Os estabelecimentos localizados nesses Estados cuja receita bruta total extrapolar o respectivo sublimite deverá recolher o ICMS e o ISS diretamente ao Estado ou ao Município.

10 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Com base na Lei 6.404 de 15.12.1976 o Art. 153 menciona que:

> “O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios negócios.”.

Com base no artigo citado acima, podemos interpretar que o planejamento tributário tem por objetivo a economia legal da quantidade de dinheiro entregue ao governo, no qual os impostos, as taxas e as contribuições de melhorias representam uma importante parcela dos custos de uma empresa, sendo às vezes a maior.

Podemos citar um levantamento realizado pelo IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário), demonstrado no gráfico abaixo, que utilizando os dados do PIB (Produto Interno Bruto) divulgados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), registrou que a carga tributária brasileira em 2012 alcançou a marca de 36,27% do PIB do Brasil, chegando a um recorde tributário, informando assim que, a arrecadação tributária chegou à R$ 1,59 trilhão em 2012, ou seja, cada brasileiro pagou, em média R$ 8.230,31 (Oito Mil Duzentos e Trinta Reais e Trinta e Um Centavos) em impostos no ano passado.

Os maiores recordistas de tributos foram:

- INSS com alta de R$ 30,73 bilhões;
- ICMS com alta de R$ 28,48 bilhões;
- COFINS com alta de R$ 16,39 bilhões;
- IR com alta de R$ 14,33 bilhões;

Fonte: CRC – Palestra sobre o Simples Nacional

Com a globalização da economia, para que a empresa consiga sobreviver, esta necessita de uma correta administração do ônus tributário, depois do somatório dos custos e das despesas, mais da metade do valor desses débitos são relativos aos tributos, fazendo assim com que seja imprescindível a adoção de um método de economia legal.

Classificam-se em 03 (três) os objetivos do planejamento tributário, sendo eles: evitar a incidência do fato gerador do tributo; reduzir o montante do tributo, sua alíquota ou reduzir a base de cálculo do mesmo; e retardar o pagamento do tributo, postergando o seu pagamento sem a ocorrência de multa;

Distribuiremos em tópicos, para uma melhor compreensão, os objetivos mencionados acima:

- **Evitar incidência do fato gerador do tributo:** substituindo a maior parte do valor do pró-labore por distribuição de lucros, pois a partir de janeiro de 1996 eles não sofrem incidência de IR na fonte e nem na declaração, evitando assim incidência também de INSS.
- **Reduzir o montante do tributo, sua alíquota ou reduzir a base de cálculo do mesmo:** ao preencher a declaração do IR, poderia optar por reduzir até 20% da renda tributável como desconto padrão, ou efetuar as deduções permitidas em lei de dependentes, despesas médicas, etc. escolheria o maior valor, no qual, geraria uma maior redução da base de cálculo, ocasionando, assim, um menor IR a pagar ou um maior valor a restituir.
- **Retardar o pagamento do tributo, postergando o seu pagamento sem a ocorrência de multa:** transferindo o faturamento da empresa do dia 30 ou 31 para o 1º dia do mês subsequente, ganhando assim 30 dias adicionais para pagamento do PIS/COFINS, SIMPLES NACIONAL, ICMS, ISS entre outros.

Portando, podemos concluir que o planejamento tributário é “saúde” para o caixa da entidade, pois representa maior capitalização dos negócios, possibilitando assim menores preços no mercado e facilitando, por consequência, uma maior geração de empregos, pois os recursos economizados possibilitarão aos administradores adquirir novos investimentos. Sendo assim, com base no Art. 153 da referida Lei das S/A, o planejamento tributário é obrigatório para todo administrador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Simples Nacional passou a existir com o objetivo de simplificar a arrecadação de uma série de impostos federais, estaduais e municipais. O programa é facultativo e uma vez escolhido, facilita a organização das microempresas e das empresas de pequeno porte em relação às obrigações tributárias.

A principal característica do Simples Nacional é a unificação dos impostos, pois as alíquotas variam de 4% a 11,98% para as empresas que se enquadrem nas tabelas de I a III, estabelecidos pela Resolução CGSN nº 5 de 30 de maio de 2007. As Microempresas (ME) e as Empresas de Pequeno Porte (EPP), que não incorram em nenhuma das vedações previstas na Lei Complementar nº 123, de 2006 podem aderir ao Simples Nacional.

Por fim, vale destacar que o Simples Nacional representa um avanço para o Planejamento Tributário das empresas de pequeno porte e das microempresas, já que a sua utilização reúne os principais impostos existentes no país.

REFERÊNCIAS

CRC, Palestra Simples Nacional – Site -http://www.crc-ce.org.br
Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm
MORAIS,VICENTE e CASTRO, VINICIUS. **Artigo, Simples Nacional** – Uma Forma de Planejamento Tributário para as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.
SANTIAGO, SILAS. **Simples Nacional** – O Exemplo do Federalismo Fiscal Brasileiro – 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013**.**
Simples Nacional. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/simplesNacional.htm#Portarias do CGSN.
.

Departamentalização e os Principais Tipos

Antonia Angélica Muniz dos Santos[7]
Daniele Santos Lima e Silva[7]
Edna Almeida Guimarães[7]

RESUMO

Este artigo tem como objetivo mostrar a departamentalização e os principais tipos, que por sua vez está intimamente relacionado à divisão de trabalho, função e hierarquias. Procurar-se-á descrever de maneira clara e objetiva a melhor departamentalização para diversos tipos de negócios. As empresas têm crescido em larga escala e faz-se necessária a divisão mais estabelecida e enxuta das tarefas e setores conforme cada critério e ramo de trabalho. As empresas precisam se manter competitivas no mercado e uma vez estruturando seus negócios a tendência é satisfazer suas necessidades e continuar auto suficiente em aprendizado e crescimento.

Palavras-chave: Departamentalização.

ABSTRACT

This article aims to show the departmentalization and the main types, which in turn is closely related to the division of labor, function and hierarchies. Research will be described in a clear and objective manner the best departmentalization for various types of businesses. Businesses have grown in scale and is needed the most established and lean tasks and sectors according to each criterion and dividing line of work. Companies need to remain competitive in the market and since building its business the trend is to satisfy their needs for self sufficient and continue learning and growth.

Key-Words: Departmentalization

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo propor um modelo estrutural organizacional. As empresas estão imersas num contexto de transformações rápidas e continuas e para se manterem competitivas são necessárias estruturas organizacionais alinhadas e coesas.

A departamentalização é um meio para se obter áreas, unidades e setores especializados para atender as necessidades específicas, onde terão pessoas com autoridades designadas para executar as tarefas pré-estabelecidas.

[7] Administradora formada pela Faculdade de Ensino e Cultura do Ceará - FAECE

Para tanto demonstraremos os principais e mais utilizados organogramas os quais com suas vantagens e desvantagens numa leitura simples e objetiva para a melhor escolha e implementação das mesmas.

1. Organização

Segundo Maximiano (2006), organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de planos. O processo de organizar tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação.

Organizar é, como todas as funções da administração, um processo de tomar decisões. As decisões de dividir o trabalho, atribuir responsabilidades a pessoas e estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação são decisões de organização.

Organização é melhor definida como sendo a estrutura ou a rede de relações entre indivíduos e posições em um ambiente de trabalho e o processo pelo qual a estrutura é criada, mantida e usada (KWASNICKA, 1995).

2. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional mostra a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos. Além disso, a estrutura mostra a comunicação entre as pessoas e grupos. A estrutura organizacional é um conceito, representado pelo gráfico chamado organograma.

A figura 01 mostra um exemplo de organograma, no qual se encontram as seguintes informações:

- Divisão do trabalho e definição de responsabilidades - Os retângulos indicam como foi feita a divisão do trabalho. Cada retângulo representa um bloco (ou unidade) de trabalho e, ao mesmo tempo, as responsabilidades de cada pessoa ou grupo de pessoas pela execução de atividades. Em alguns organogramas são desenhados apenas os cargos; em outros, os departamentos e os cargos.
- Autoridade e hierarquia - No organograma, o número de níveis em que os retângulos estão distribuídos mostra como a autoridade está graduada, do gerente que tem mais autoridade, no topo da estrutura, até o que tem menos autoridade, na base da estrutura.
- Comunicação - As linhas que ligam os retângulos mostram também sua interdependência. O sistema de comunicação de uma estrutura organizacional fornece a interligação das unidades ou blocos de trabalho e possibilita sua ação coordenada. (MAXIMIANO, 2006).

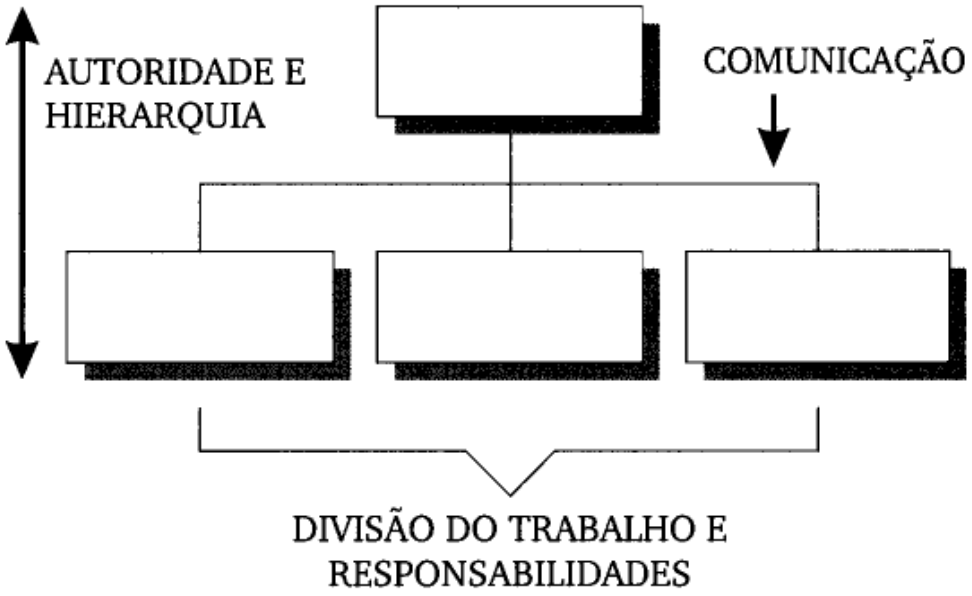


Figura 1: Exemplo de Organograma
Fonte: Maximiano (2000)

3. Departamentalização

Conforme Oliveira (2002), departamentalização é uma divisão do trabalho por especialização dentro da estrutura organizacional da empresa.

Segundo Maximiano (2006), o modo mais simples de departamentalização é o que se baseia no critério funcional, que tanto pode ser usado pelas organizações de grande como de pequeno porte. A partir de uma departamentalização funcional, a estrutura pode evoluir para outras formas mais complexas.

A seguir, são apresentados os aspectos principais – características, vantagens e desvantagens – de cada um dos tipos básicos mais tradicionais de departamentalização das atividades de empresa (OLIVEIRA, 2011).

3.1 Departamentalização por Função ou Funcional

As funções organizacionais são conjuntos de tarefas interdependentes, orientadas para um objetivo singular. Cada uma das funções contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização (MAXIMIANO, 2006).

Segue abaixo algumas vantagens e desvantagens segundo Oliveira (2011):

Vantagens:

- Especialização do trabalho quando se consideram a estabilidade e as definições claras e precisas das tarefas;
- Maior estabilidade;

- Maior segurança, baseada tanto na execução das tarefas, como no relacionamento de colegas;
- Maior concentração e uso de recursos especializados;
- Influências positivas sobre a satisfação dos profissionais;
- Permite economia pela utilização máxima de máquinas e de produção em massa;
- Orienta as pessoas para uma atividade específica;
- Aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos e serviços.

Desvantagens:

- Especialização do trabalho quando cada chefe funcional estabelece que sua função é a mais importante da empresa;
- A responsabilidade pelo desempenho total está somente na alta administração;
- A comunicação é geralmente deficiente, isso porque as decisões são, normalmente, centralizadas nos níveis mais elevados das empresas;
- Baixa Adaptabilidade;
- Visão parcial da empresa porque apenas os profissionais lotados nos níveis mais elevados da empresa têm uma visão de conjunto;
- Resistência ao ambiente por inovação;
- Inadequado cumprimento de prazos e orçamentos.

A figura 2 mostra como ficaria Departamentalização por Função ou Funcional.

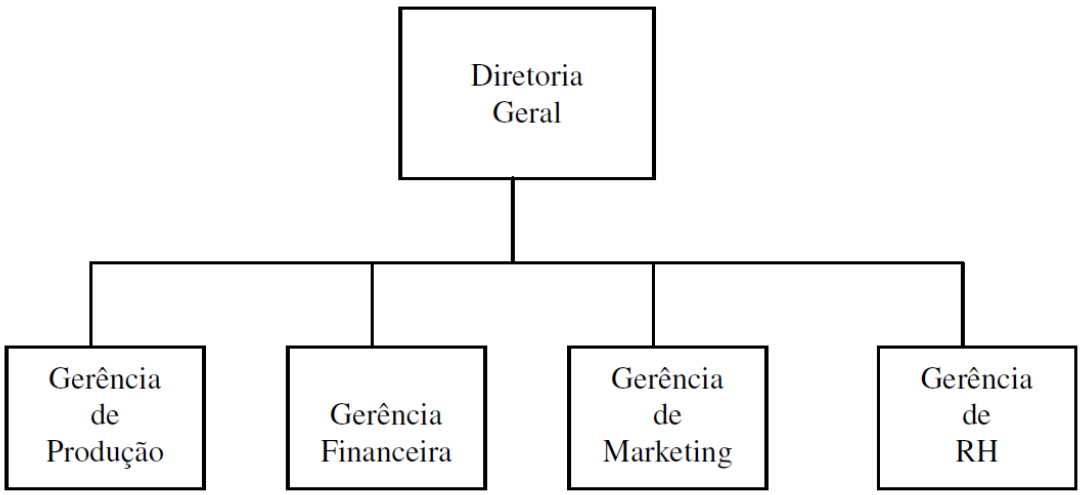


Figura 2: Departamentalização por Função ou Funcional
Fonte: Oliveira (1997)

3.2 Departamentalização por Quantidade

Esse tipo de departamentalização deve agrupar certo número de pessoas não diferenciáveis que, a partir dessa situação, tem obrigação de executar tarefas sob as ordens de um superior (OLIVEIRA, 2011).

Vantagens:

- Atividades desenvolvidas em processos estruturados, os quais possam ser agrupados em equipes com o mesmo número de funcionários;
- Equilibrar o nível de poder entre unidades organizações de mesmo nível hierárquico, independentemente do grau de complexidade das atividades.

Desvantagens:

- O desenvolvimento da capacitação dos profissionais das empresas;
- Os trabalhos de equipes especializadas são mais eficientes, que os baseados em número de pessoas;
- Não serve para os níveis intermediários e mais elevados das empresas.

A figura 3 descreve a Departamentalização por Quantidade.

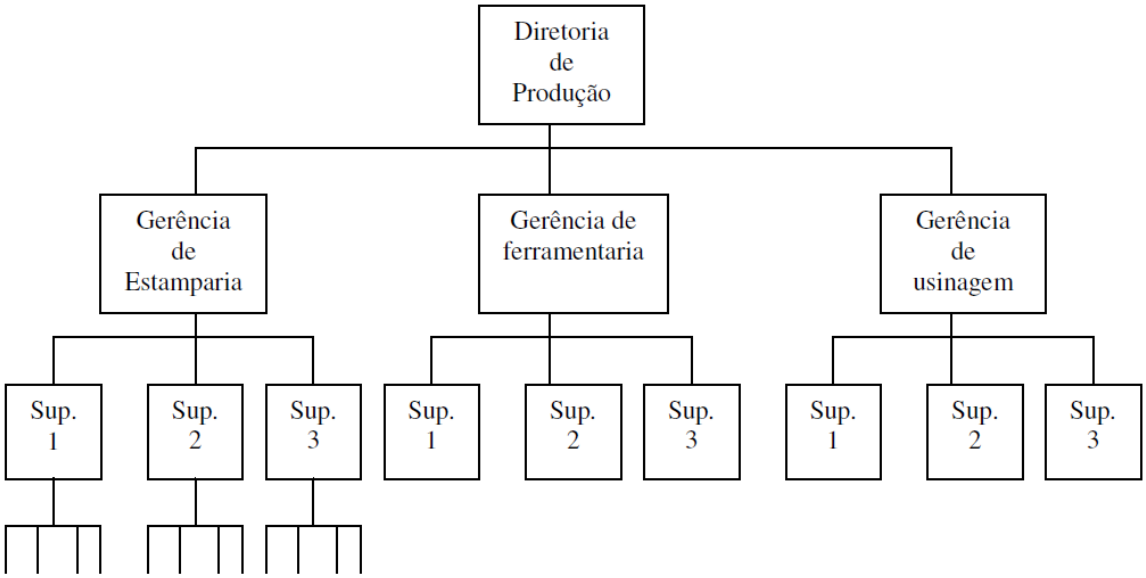


Figura 3: Departamentalização por Quantidade
Fonte: Oliveira (1997)

3.3 Departamentalização Territorial ou Geográfico

Segundo Maximiano (2006), O critério geográfico ou territorial (ou regional) pode ser utilizado quando a organização opera numa área grande, ou em locais diferentes, e em cada local é necessário disponibilizar certo volume de recursos ou certa autonomia.

A seguir descreveremos as vantagens e desvantagens conforme Oliveira (2011):

Vantagens:

- Obter as vantagens econômicas de determinadas operações locais;

- Possibilidade de melhor treinamento e capacitação de pessoal pela atuação direta no território considerado;
- Possibilidade de ações mais rápidas em determinada região;
- Maior facilidade de conhecer os fatores de influência e os problemas locais.

Desvantagens:

- Duplicação de instalações e de pessoas;
- Pode deixar em segundo plano a coordenação (Planejamento, execução, controle e processos);
- Concentra-se mais nos aspectos mercadológicos e de produção ou de operação, e quase não requer especialização.

A figura 4 descreve a Departamentalização por Territorial ou Geográfico.

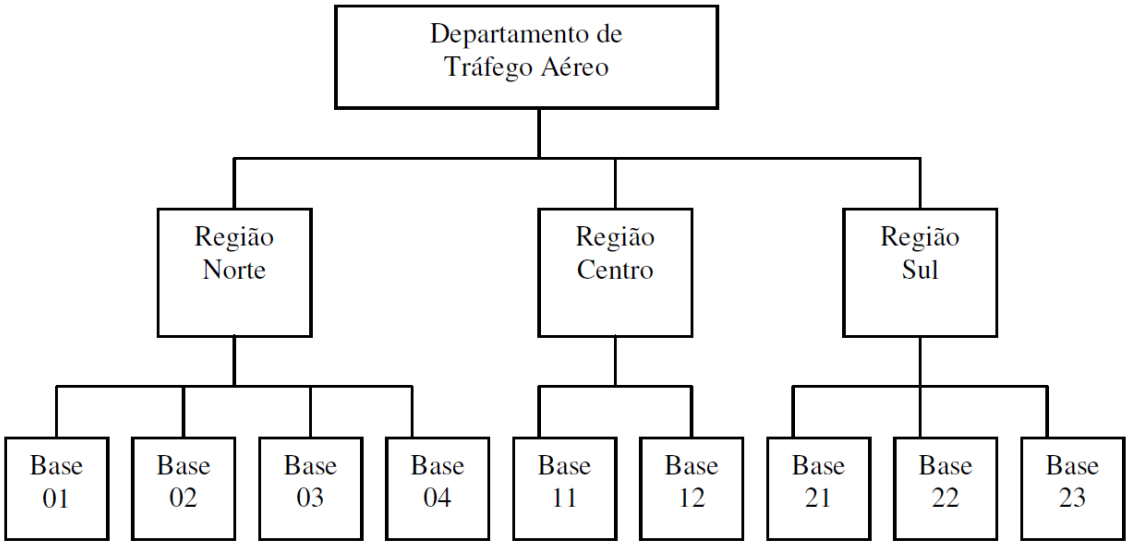


Figura 4: Departamentalização Territorial ou Geográfico
Fonte: Oliveira (1997)

3.4 Departamentalização por Cliente

Segundo Maximiano (2006), é apropriado quando a organização atende a diferentes tipos de clientes, com necessidades muito distintas, ou quando os clientes são iguais, mas tem necessidades diferentes.

Oliveira (2011) descreve abaixo as vantagens e desvantagens:

Vantagens:

- Propiciar para a empresa situação favorável para tirar proveito das condições de grupos de clientes bem definidos;
- Assegurar conhecimento e atendimento contínuo e rápido às necessidades específicas de diferentes tipos e classes de clientes.

Desvantagens:

- Dificuldades de coordenação;
- Provoca a utilização inadequada de recursos humanos e de equipamentos.

A figura 5 mostra a Departamentalização por Quantidade.

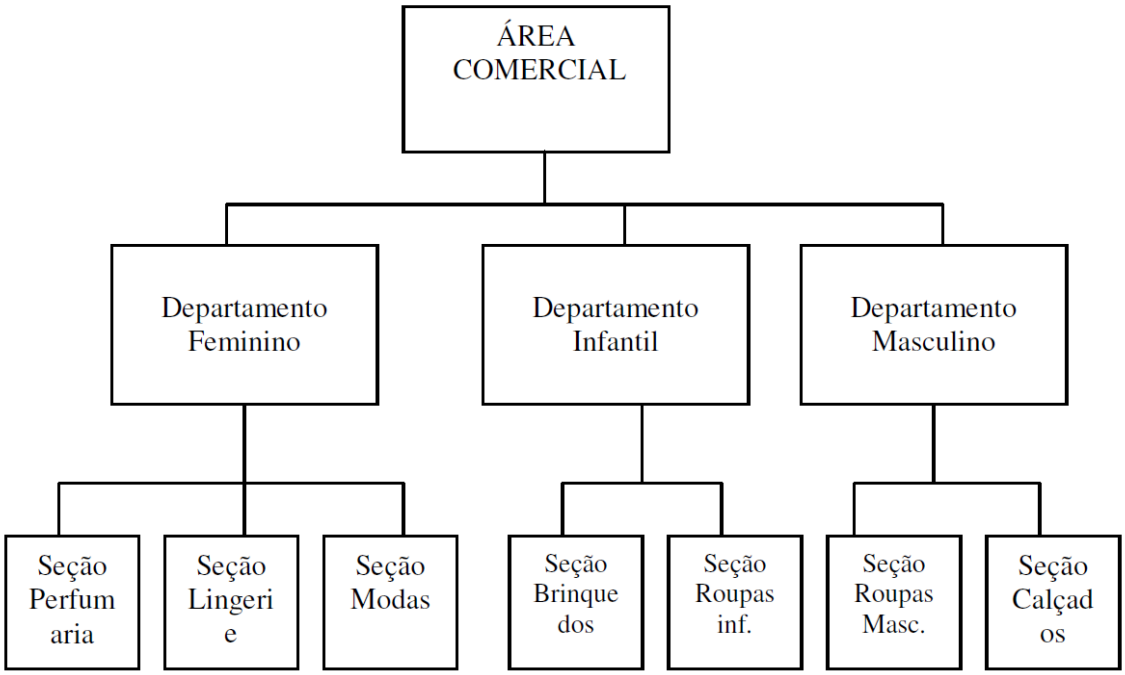


Figura 5: Departamentalização por Cliente
Fonte: Oliveira (1997)

3.5 Departamentalização por Produtos ou Serviços

É feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa (OLIVEIRA 2006).

Vantagens:

- Facilita a coordenação dos resultados:
- Propicia a alocação de capital e de conhecimento especializado;
- Facilita a utilização máxima da capacitação dos recursos;
- Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto, ou linha de produtos, ou serviços:
- Propicia maior facilidade para a coordenação interdepartamental;
- Permite maior flexibilidade;
- Enfoque predominantemente, sobre os produtos e serviços;
- Propicia condições favoráveis para a inovação e a criatividade.

Desvantagens:

- Coordenação mais difícil;
- Aumento dos custos pela duplicidade de atividades;

- Os gerentes de produtos ou serviços se tornam muito poderosos;
- Problemas humanos em situação de instabilidade externa.

Ver figura 6 para melhor compreensão.

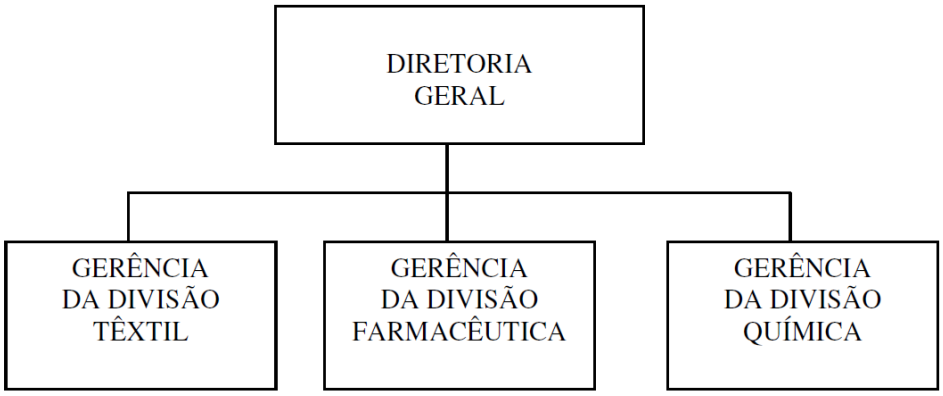


Figura 6: Departamentalização por Produto ou Serviço
Fonte: Oliveira (1997)

3.6 Departamentalização por Processos

Segundo Oliveira (2006), são agrupados de acordo com as etapas de um processo. Considera a maneira pela qual são executados os trabalhos ou processos para consecução de uma meta ou objetivo especifico. Ver figura 7:

Vantagens:

- Maior direcionamento da empresa para as necessidades de mercado;
- Maior especificação dos recursos alocados;
- Possibilidade de comunicação mais rápida de informações técnicas;
- Melhor coordenação e avaliação de cada parte do processo;
- Maiores níveis de produtividade e de qualidade.

Desvantagens:

- Possibilidade de perda da visão global da interligação entre diferentes processos;
- Flexibilidade restrita para ajustes no processo.

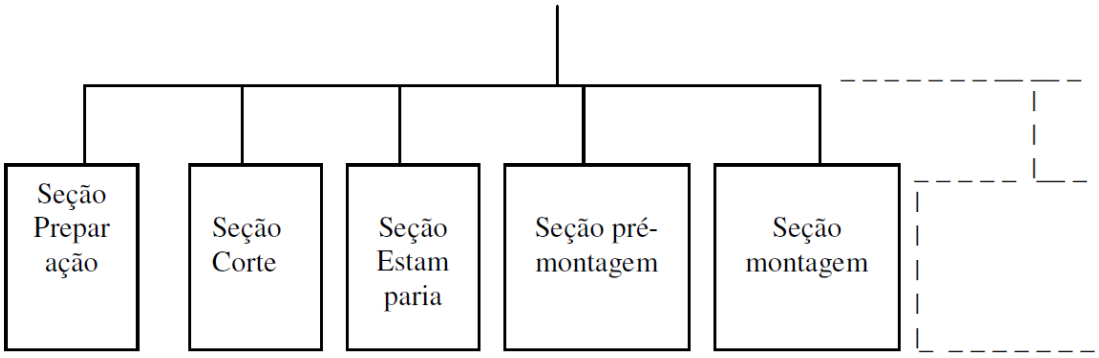


Figura 7: Departamentalização por Processos
Fonte: Oliveira (1997)

3.7 Departamentalização por Projetos

As atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias. O gerente de projeto é responsável pela realização de todo o projeto ou de uma parte dele. Terminada a tarefa, o pessoal que, temporariamente, havia sido destinado a ela é designado para outros departamentos ou outros projetos (OLIVEIRA 2006).

Vantagens:

- Permite alto grau de responsabilidade da equipe de execução do projeto;
- Possibilita que os funcionários tenham elevado grau de conhecimento de todos os trabalhos;
- Facilita os trabalhos, pela realização de atividades em equipes multidisciplinares;
- Tem alto grau de versatilidade e adaptabilidade;
- Possibilita melhor atendimento ao cliente do projeto;
- Permite melhor cumprimento de prazos e orçamentos.

Desvantagens:

- Se o coordenador do projeto não estiver cuidando adequadamente da parte administrativa ou da parte técnica pode gerar uma situação de recursos ociosos ou mal utilizados;
- Geralmente, não apresenta um sistema adequado de comunicação e de tomada de decisão;
- O tamanho das equipes.

A figura 8 mostra a Departamentalização por Projeto.

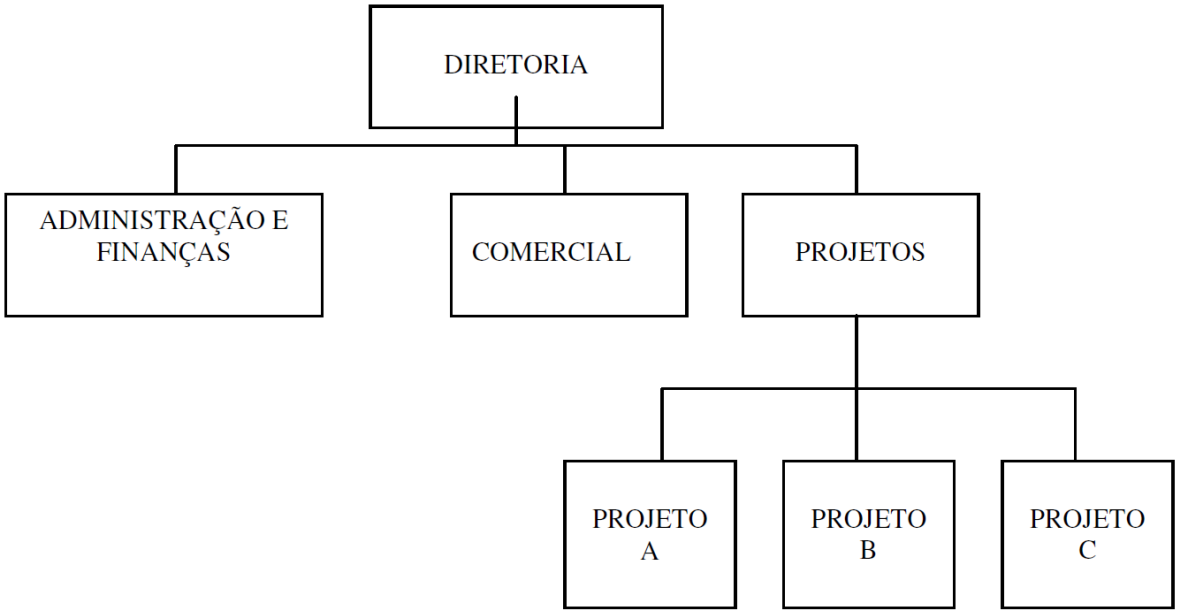


Figura 8: Departamentalização por Projeto
Fonte: Oliveira (1997)

3.8 Departamentalização Matricial

Tendo em vista sua característica de responsabilidade compartilhada, exige nível de confiança mútua e capacidade de improvisação na solução de problemas. Geralmente há a sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização, essa sobreposição refere-se à fusão da estrutura funcional com a estrutura por projetos (OLIVEIRA 2006).

Vantagens:

- Possibilidade de maior aprimoramento técnico da equipe de trabalho;
- Coordenação da equipe de forma mais adequada e coerente;
- Maior desenvolvimento da capacitação profissional;
- Maior especialização nas atividades desenvolvidas;
- Uso adequado dos vários recursos;
- Maior cumprimento dos prazos e do orçamento;
- Melhor atendimento aos clientes do projeto.

Desvantagens:

- Dupla subordinação, gerando um clima de ambiguidade de papéis e de relações;
- Conflitos de interesses entre os chefes funcionais e os chefes de projetos.
- A figura 3 descreve a Departamentalização por Quantidade.

A figura 9 descreve com riqueza de detalhes a Departamentalização Matricial.

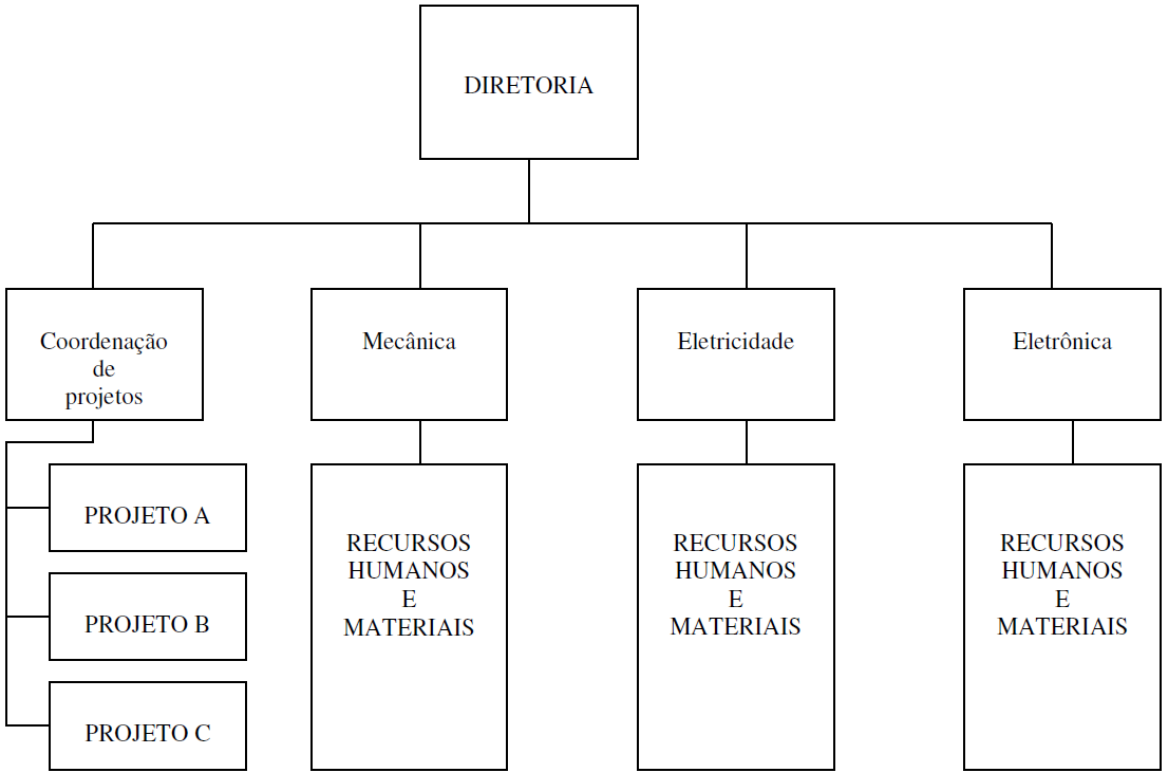


Figura 9: Departamentalização Matricial
Fonte: Oliveira (1997)

3.9 Departamentalização Mista

Conforme Oliveira (2006), a mista é o tipo mais frequente, pois cada parte da empresa deve ter a estrutura que mais se adapte a sua realidade organizacional. Ver figura 10:

Suas vantagens e desvantagens são as mesmas das departamentalizações vistas anteriormente.

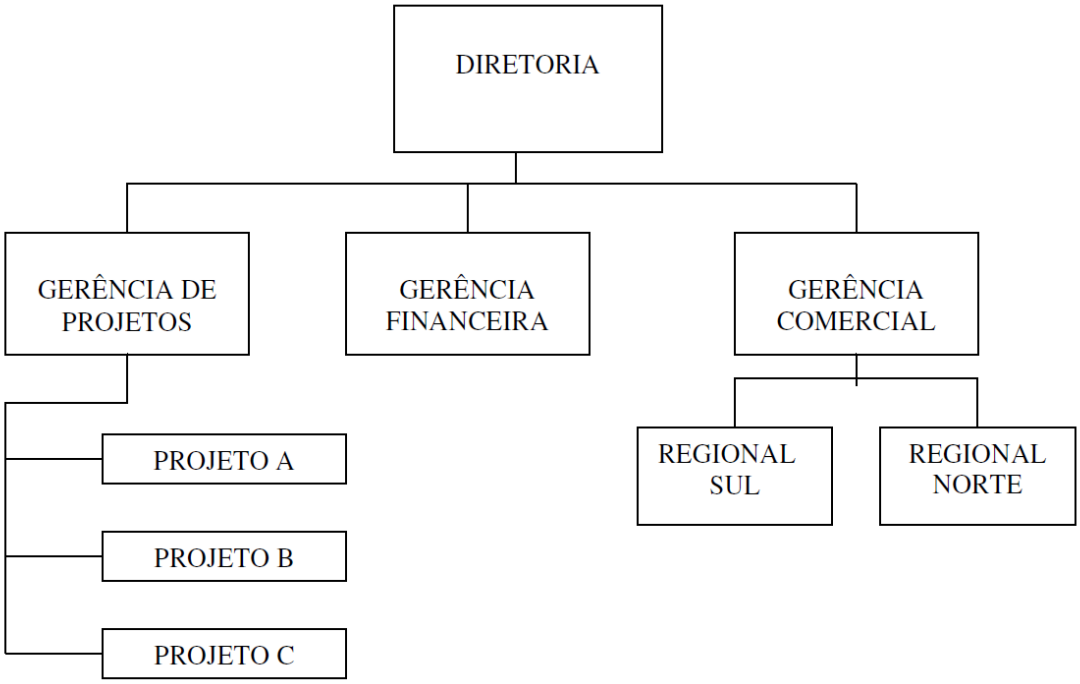


Figura 10: Departamentalização Mista
Fonte: Oliveira (1997)

3.10 Departamentalização por Turno

Conjunto de atividades similares é alocado em diferentes unidades organizacionais, tendo em vista o turno em que essas atividades similares são realizadas.

Pode-se considerar como departamentalização por turno se as três unidades de supervisão subordinadas a cada uma das três gerências atuarem em três turnos de trabalho diferentes (OLIVEIRA, 2006). Ver figura 11 abaixo:

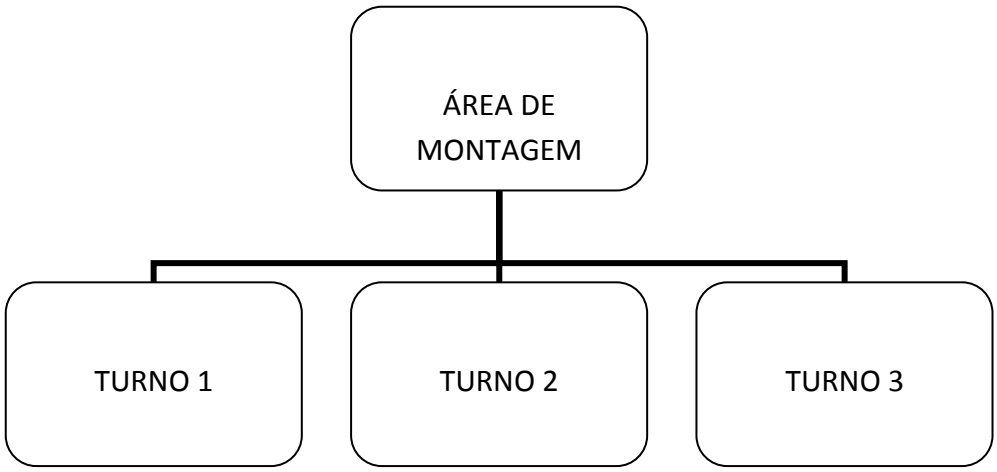


Figura 11: Departamentalização por Turno
Fonte: Autores (2014)

CONCLUSÃO

Conclui-se que a Departamentalização se faz necessária para atribuir e alocar os recursos e as pessoas em sua melhor forma de administrar dentro da empresa. Detalha a interrelação entre seus departamentos permitindo um melhor e mais amplo aproveitamento do trabalho.

Já se sabe que as organizações decidem a configuração da sua organização agrupando suas atividades conforme delimitado seus critérios específicos de homogeneidade e recursos.

A Departamentalização é fundamental uma vez que demonstra a divisão do trabalho, dividindo a organização em partes menores, destacando a relação superior e subordinada, a delegação de autoridade e responsabilidade, bem como evidencia o trabalho desenvolvido em cada unidade detalhando os cargos existentes e a relação funcional além da relação hierárquica facilitando a análise organizacional.

REFERÊNCIAS

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Sistemas, organizações e métodos:** uma abordagem gerencial. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Estrutura Organizacional:** uma abordagem para resultados e competitividade. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Microempreendor Individual (MEI) e a Importância da Formalização

Neuton Farias Tomozetto[8]
João Batista Filho[8]
Carlos Alberto Ramalho Santa Rosa Galvão[8]
Profa. Ivanete Gomes dos Santos[9]

RESUMO

Esta pesquisa tem como foco uma análise através de pesquisas bibliográficas, feitas com intuito de demonstrar a atual situação de atividades tidas como pequenas, que são abrangidas pelo SIMEI. Esse regime de tributação que tem como base a lei complementa nº 128/2008, leva em consideração a importância de pequenas empresas no Brasil, o trabalho qualitativo e quantitativo desenvolvido no intuito de esclarecer a legislação pertinente a esse Regime de Tributação, bem como, os benefícios que o pais terá com a formalização destas atividades. Demonstra como se faz para ser optante, quais as principais atividades que se enquadram no SIMEI, como fazer para se formalizar junto a receita, quais são as vantagens da lei para optante deste regime, e quais as desvantagens que essa possa ter. No entanto, será que o optante deste regime terá como crescer em um mercado econômico bastante desigual?

Palavras-chave: Formalização, Microempreendedor.

ABSTRACT

This research focuses on an analysis through literature searches, made with the intention of showing the current status of activities regarded as small, that are covered by SIMEI. This system of taxation is based on the law complements No. 128/2008, taking into account the importance of small businesses in Brazil, work qualitatively and quantitatively developed to clarify the law pertaining to this Taxation System as well as the benefits that the parents have with the formalization of these activities. Demonstrates how do you be opting, where the main activities that fall under SIMEI, how to formalize with the recipe, what are the advantages of opting for this scheme law, and what the disadvantages that this may have. However, that will be opting for this scheme will grow into a very unequal economic market?

Key-Words: Formalization, Enterprising.

[8] Acadêmico de Ciências Contábeis da FAFOR

[9] Profa. Orientadora, docente da Faculdade de Fortaleza - FAFOR

INTRODUÇÃO

O Brasil é um país que tem milhões de pessoas trabalhando por conta própria, profissionais que prestam todos os tipos de serviços. Grande parte desses empreendedores está atuando na informalidade sem ter um registro da sua empresa, sem pagar impostos e, consequentemente, sem ter direito aos benefícios que são concedidos pelo Governo para quem atua dentro das regras.

Em busca de mudar esse cenário, entidades como os Governos Municipal, Estadual e Federal e o SEBRAE têm desenvolvido campanhas e aberto oportunidades para que esses profissionais legalizem as suas empresas. O objetivo é que as empresas passem a atuar com um registro legal e assim sejam empresas formais.

Depois que o país passou a ter a dimensão de quantas empresas estão atuando na informalidade, passou a buscar formas de conscientizar esses empresários sobre a importância de formalizar a sua situação.

De acordo com dados do SEBRAE as pequenas empresas são responsáveis por mais de 54% dos empregos formais do país, não podendo permanecer na obscuridade sem a legalização. Além disso, quando a empresa se torna legalizada tem apenas a crescer.

Para entidades como SEBRAE o principal passo para que uma empresa conquiste um status de sucesso no mercado é estar legalizada e, dessa forma, encaixada dentro do esquema empresarial do país.

Além da grande diversidade de tributos (impostos, taxas, contribuições e outros mais), o Sistema Tributário é muito amplo, diante disto para que as empresas possam exercer seu papel junto aos órgãos governais e ter também seu papel no mercado, ela precisa estar atualizada com os regimes de tributação existentes, anteriormente era grande a quantidade de empresas que viviam na informalidade, isso ocorria mais por não ter uma legislação que ampliasse esse horizonte a pequenas atividades que até então não tinham classificação no mundo empresarial, no entanto em 2006 surgiu um regime o Simples Nacional, um regime de tributação diferenciado que contempla a microempresa e a empresa de pequeno porte, destacado por sua simplicidade que tem como base a apuração da receita bruta mensal. A partir daí muitos empreendedores saíram da informalidade, no entanto mesmo com Simples Nacional, muitas atividades não tinham leis que pudessem ser enquadradas, foi assim então, que houve a necessidade de uma legislação mais abrangente que trata de tributação das atividades tidas como pequenas e as mesmas pudessem ter sua formalidade. A partir daí, criaram uma extensão do Simples Nacional que é um Microempreendedor Individual (MEI).

A lei Complementar n° 128, de dezembro de 2008, criou condições especiais para o trabalhador sair da informalidade.

Segundo Jucá (2008 apud SEBRAE, 2009).

Isso é bom para o cidadão, é com para a economia e é bom para o país. Temos que fazer com que esses produtores, esses trabalhadores, saiam da marginalização da questão da atuação fora dos padrões legais e possam efetivamente, pagando muito pouco, se legalizar e ter um futuro garantido.

O microempreendedor Individual é uma conquista para Brasil, está sendo um instrumento muito importante para abrir portas de atividades até então não enquadradas em um regime de tributação, fazendo com que muitas dessas as atividades deixem de ser informais e passem a integrar o rol de empresas brasileiras, e o melhor, com garantias especificas que lhe garantam estabilidade no mercado.

2. O MICRO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL- MEI

Microempreendedor Individual (MEI) é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário. Para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar no máximo até R$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. O MEI também pode ter um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria.

O Empreendedor Individual optante pelo MEI irá recolher todos os impostos incidentes sobre a receita através de Documento de Arrecadação do Simples Nacional.

Para Souza (2010 p 27), “O valor fixo a ser recolhido pelo MEI mensalmente, será de no máximo R$ 62,10 (sessenta e dois reais e dez centavos) para os empreendedores que não tiverem empregados, independente da receita auferida no mês, respeitando o limite para seu enquadramento. Este valor tem vigência a partir do dia 1º de janeiro de 2010. Já para o valor devido a partir de 1º de julho de 2009 a 31 de dezembro de 2009 era de R$ 57,15 (cinqüenta e sete reais e quinze centavos)”.

A **Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008**, criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um MEI legalizado.

Entre as vantagens oferecidas por essa lei está o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o que facilita a abertura de conta bancária, o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais.

Além disso, o MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL). Assim, pagará apenas o valor fixo mensal de R$ 34,90 (comércio ou indústria), R$ 38,90 (prestação de serviços) ou R$ 39,90 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS. Essas quantias serão atualizadas anualmente, de acordo com o salário mínimo.

Com essas contribuições, o Microempreendedor Individual tem acesso a benefícios como auxílio maternidade, auxílio doença, aposentadoria, entre outros.

O Microempreendedor Individual - MEI tem como despesas legalmente estabelecidas, **APENAS**, o pagamento **mensal** de R$ 33,90 (INSS), acrescido de R$ 5,00 (Prestadores de Serviço) ou R$ 1,00 (Comércio e Indústria) por meio de **carnê** emitido através do Portal do Empreendedor, além de taxas estaduais/municipais que devem ser pagas dependendo do estado/município e da atividade exercida.

2.1 Quem pode ser Optante do MEI?

A Resolução 78/2010, regulamentou o capítulo da Lei Complementar nº 128/08 que criou o Empreendedor Individual e suas atividades, figura jurídica que entra em vigor dia 1º de julho de 2009.

As atividades ocupacionais englobadas pelo MEI são muitas, para fins de esclarecimentos dessas atividades segue algumas delas.

QUEM PODE SER ENQUADRADO NO MEI		
A	**E**	**I**
AGENTE DE VIAGENS	EDITOR DE JORNAIS	INSTALADOR DE ANTENAS DE TV
AGENTE FUNERÁRIO	EDITOR DE LIVROS	INSTRUTOR DE IDIOMAS
AGENTE MATRIMONIAL	EDITOR DE REVISTAS	INSTRUTOR DE INFORMÁTICA
ALFAIATE	ENCANADOR	INSTRUTOR DE MÚSICA
ANIMADOR DE FESTAS	ENGRAXATE	**J**
ARTESÃO DE BIJUTERIAS	ESTETICISTA	JARDINEIRO
ASTRÓLOGO	ESTOFADOR	JORNALEIRO
B	**F**	**L**
BALANCEADOR DE PNEUS	FABRICANTE DE AÇÚCAR MASCAVO	LAPIDADOR
BALEIRO	FABRICANTE DE ÁGUAS NATURAIS	LIVREIRO
BARBEIRO	FABRICANTE DE CINTOS/CINTEIRO	**M**
BARQUEIRO	ABRICANTE DE CONSERVAS DE FRUTAS	MÁGICO
BARRAQUEIRO	FABRICANTE DE DESINFESTANTES	MANICURE/PEDICURE
BOMBEIRO HIDRÁULICO	FABRICANTE DE EMBALAGENS DE PAPEL	**O**

BORDADEIRA	FILMADOR	OPERADOR DE MARKETING DIRETO
BORRACHEIRO	FOTÓGRAFO	**P**
C	FUNILEIRO / LANTERNEIRO	PADEIRO
CABELEIREIRO	**G**	PIPOQUEIRO
CANTOR/MÚSICO INDEPENDENTE	GALVANIZADOR	**R**
CAPOTEIRO	GESSEIRO	RELOJOEIRO
CARPINTEIRO	GRAVADOR DE CARIMBOS	**S**
D	GUARDADOR DE MÓVEIS	SAPATEIRO
DEDETIZADOR	GUIA DE TURISMO	**T**
DIGITADOR	GUINCHEIRO (REBOQUE DE VEÍCULOS)	TAXISTA
DOCEIRA	**H**	**V**
DUBLADOR	HUMORISTA	VERDUREIRO

3. FORMALIZAÇÃO DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL

A formalização do Microempreendedor Individual poderá ser feita de forma gratuita no próprio portal do empreendedor (http://www.portaldoempreendedor.gov.br), no campo FORMALIZE-SE.

Após o cadastramento do Microempreendedor Individual, o CNPJ e o número de inscrição na Junta Comercial são obtidos imediatamente, não sendo necessário encaminhar nenhum documento (e nem sua cópia anexada) à Junta Comercial.

O Microempreendedor Individual também poderá fazer a sua formalização com a ajuda de empresas de contabilidade que são optantes pelo Simples Nacional e estão espalhadas pelo Brasil. Essas empresas irão realizar a formalização e a primeira declaração anual sem cobrar nada.

Desde 2009, quando entrou em vigor, o programa do microempreendedor individual vem tendo um aumento conceituado a cada ano, isso pode ser visto como um beneficio para reduzir a informalidade. Podemos ver isso no gráfico com o comparativo dos últimos três anos.

TOTAL GERAL DE MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS

Total de Empresas Optantes no SIMEI em 01/10/2013, por UF.
Acumulado UF - Inscritos Total

Total de Empresas optantes no SIMEI					
2013		2012		2011	
UF	Total Optantes	UF	Total Optantes	UF	Total Optantes
Total Optantes	3.440.255	Total Optantes	2.478.364	Total Optantes	1.445.538
AC	10.893	AC	8.702	AC	5.747
AL	43.652	AL	33.125	AL	18.983
AM	35.736	AM	27.253	AM	17.197
AP	8.906	AP	7.506	AP	5.162
BA	233.655	BA	180.973	BA	121.450
CE	112.519	CE	76.568	CE	41.222
DF	64.757	DF	47.237	DF	27.262
ES	89.117	ES	64.329	ES	36.877
GO	130.980	GO	92.427	GO	54.715
MA	48.310	MA	35.285	MA	22.034
MG	362.417	MG	254.778	MG	141.179
MS	53.502	MS	40.383	MS	25.018
MT	68.239	MT	49.975	MT	29.959
PA	92.376	PA	68.150	PA	39.471
PB	47.005	PB	34.179	PB	20.076
PE	116.136	PE	84.078	PE	51.230
PI	30.532	PI	21.458	PI	12.125
PR	181.901	PR	127.375	PR	73.594
RJ	411.299	RJ	304.177	RJ	187.122
RN	47.385	RN	34.704	RN	20.580
RO	26.627	RO	20.187	RO	12.562
RR	7.305	RR	5.457	RR	3.355
RS	199.855	RS	140.948	RS	78.577
SC	116.660	SC	82.227	SC	46.187
SE	23.560	SE	17.829	SE	11.077
SP	848.789	SP	598.315	SP	328.816
TO	28.142	TO	20.739	TO	13.961

Fonte Portal do Empreendedor, Dados extraídos em: 18/10/2013 12:00

3. OBRIGAÇÕES E RESPONSABILIDADES DO MEI

Obtenção de alvará

A concessão do Alvará de Localização depende da observância das normas dos Códigos de Zoneamento Urbano e de Posturas Municipais. Assim, a maioria dos municípios mantém o serviço de consulta prévia para o

empreendedor saber se o local escolhido para estabelecer a sua empresa está de acordo com essas normas. Além disso, outras normas devem ser seguidas, como as sanitárias, por exemplo, para quem manuseia alimentos. Antes de qualquer procedimento, o empreendedor deve consultar as normas municipais para saber se existe ou não restrição para exercer a sua atividade no local escolhido, além de outras obrigações básicas a serem cumpridas.

No momento da inscrição, o interessado declara que cumpre e entende a legislação municipal e que a obedecerá, sob pena de ter cancelado o seu alvará provisório, que tem validade de 180 dias.

A ambulante, assim como quem trabalha em lugar fixo, precisa conhecer as regras municipais a respeito do tipo de atividade e do local onde irá trabalhar antes de fazer o registro. O Portal do Empreendedor emite um documento que autoriza o funcionamento imediato do negócio. Porém, o empreendedor tem de verificar se as normas e posturas municipais estão sendo cumpridas. Isso é importante para que não haja prejuízo à coletividade e ao próprio empreendedor que, caso não cumpra as normas como declarou, estará sujeito a multas, apreensões e até mesmo ao fechamento do empreendimento e cancelamento de seus registros.

Caso o município constate alguma ilegalidade nessa declaração, durante os 180 dias de validade do documento que equivale ao alvará provisório, o registro da empresa poderá ser cancelado.

Caso o empreendedor não disponha dessa informação, recomenda-se que ele não finalize o registro. O SEBRAE, os escritórios de contabilidade e a própria administração municipal podem prestar as informações necessárias.

Relatório Mensal das Receitas Brutas

Todo mês, até o dia 20, o Microempreendedor Individual deve preencher (pode ser manualmente), o Relatório Mensal das Receitas que obteve no mês anterior.

Deve anexar ao Relatório as notas fiscais de compras de produtos e de serviços, bem como das notas fiscais que emitir.

Declaração Anual Simplificada

Todo ano o Microempreendedor Individual deve declarar o valor do faturamento do ano anterior. A primeira declaração pode ser preenchida pelo próprio Microempreendedor Individual ou pelo contador optante pelo Simples, gratuitamente.

Custo para contratação de um empregado

O Microempreendedor Individual (MEI) pode ter um empregado ganhando até um salário mínimo ou o piso salarial da profissão.

O Microempreendedor Individual deve preencher a Guia do FGTS e Informação à Previdência Social (GFIP) que é entregue até o dia 7 de cada mês, através de um sistema chamado Conectividade Social da Caixa Econômica Federal.

Ao preencher e entregar a GFIP, o Microempreendedor Individual deve depositar o FGTS, calculado à base de 8% sobre o salário do empregado. Além disso, deverá recolher 3% desse salário para a Previdência Social.

Com esse recolhimento, o Microempreendedor Individual protege-se contra reclamações trabalhistas e o seu empregado tem direito a todos os benefícios previdenciários como, por exemplo, aposentadoria, seguro-desemprego, auxílio por acidente de trabalho, doença ou licença maternidade.

Em resumo, o custo total do empregado para o Microempreendedor Individual é 11% do respectivo salário, ou R$ 74,58, se o empregado ganhar o salário mínimo. O cálculo é sempre feito pelo valor do salário multiplicado por 3% (parte do empregador) e por 8% (parte do empregado).

É preciso lembrar também que todos os demais direitos trabalhistas do empregado devem ser respeitados.

4. BENEFÍCIOS DO MICRO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL

I. Cobertura previdenciária: Para o empreendedor e sua família (auxílio-doença, aposentadoria por idade, salário-maternidade após carência, pensão e auxilio reclusão), com contribuição mensal reduzida - 5% do salário mínimo, hoje R$ 33,90.
Com essa cobertura o empreendedor estará protegido em casos de doença, acidentes, além dos afastamentos para dar a luz no caso das mulheres e, após 15 anos, a aposentadoria por idade. A família do empreendedor terá direito à pensão por morte e auxílio-reclusão.

II. Contratação de um funcionário com menor custo: Poder registrar até 1 empregado, com baixo custo - 3% Previdência e 8% FGTS do salário mínimo por mês, valor total de R$ 74,58. O empregado contribui com 8% do seu salário para a Previdência.
Esse benefício permite ao Empreendedor admitir até um empregado a baixo custo, possibilitando desenvolver melhor o seu negócio e crescer.

III. Isenção de taxas para o registro da Empresa: Todo o processo de formalização é gratuito, ou seja, o empreendedor se formaliza sem gastar um centavo.

O único custo da formalização é o pagamento mensal de R$ 33,90 (INSS), R$ 5,00 (Prestadores de Serviço) e R$ 1,00 (Comércio e Indústria) por meio de carnê emitido exclusivamente no Portal do Empreendedor.
Qualquer outra cobrança recebida não é do governo, não está prevista na legislação e não deve ser paga.

IV. Acesso a serviços bancários, inclusive crédito: Com a formalização o Empreendedor terá condições de obter crédito junto aos Bancos, principalmente Bancos Públicos como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco do Nordeste. Esses Bancos dispõem de linhas de financiamento com redução de tarifas e taxas de juros adequadas.

Leonardo Ribeiro Pessoa diz que:

"Vale destacar que, uma vez que esses trabalhadores tornam-se microempresários, eles terão acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão. (artigos 18-A. 18-B e 18-C, da LC 123/06, alterada pela LC 128/08)"

Redução da carga tributária: Baixo custo para se formalizar, sendo valor fixo por mês de R$ 1,00 atividade de comércio - ICMS e R$ 5,00 atividade de serviços - ISS. O valor pago ao INSS tem o objetivo de oferecer cobertura Previdenciária ao Empreendedor e sua família a baixo custo.

O custo da formalização é de fato muito baixo. No máximo R$ 39,90 por mês, fixo. Além de permitir ao empreendedor saber quanto gastará por mês, sem surpresas, lhe dará condições de crescer, pois o seu negócio contará com apoio creditício e gerencial, além da tranquilidade para trabalhar em razão da cobertura Previdenciária própria e da família.

V. Segurança Jurídica: A formalização está amparada em Lei Complementar que impede alterações por Medida Provisória e exige quórum qualificado no Congresso Nacional.
O Empreendedor Individual é fruto da aprovação, pelo Congresso Nacional, da Lei Complementar 128/08 que foi prontamente sancionada pelo Presidente Lula. O fato de ser uma Lei Complementar dá segurança ao Empreendedor porque ele sabe que as suas regras são estáveis e para serem alteradas necessitam de outra Lei Complementar a ser votada também pelo Congresso Nacional e sancionada pelo Presidente da República, ou seja, há uma grande segurança jurídica de que as regras atuais não serão alteradas facilmente.

Desvantagens do MEI

Ao mesmo tempo em que existem muitas vantagens para o micro empreendedor individual, é preciso dizer que existem algumas desvantagens.

Uma desvantagem bastante comentada por vários autores refere-se às vedações legais feitas para o optante desta forma de tributação. Aqueles que têm suas atividades tributadas pela lei complementar nº 123/2006, ressalvando aquelas com autorização que tem relação com o exercício de atividade isolada pelo Comitê Gestor e outros que possuírem mais de um estabelecimento, e aqueles que participarem como sócios ou administrador ou ainda que contrate empregado, com exceção de casos em que possuírem só um empregado.

Outra desvantagem apontada, bastante comentada é a limitação de funcionários imposta pela lei, ou seja, a no caso de micro empreendedor querer expandir suas atividades. Além disso, enquanto o optante do Simples Nacional quando é contratado somente um empregado, se paga 8% Para previdência e 8% de recolhimento de FGTS, no caso do micro empreendedor individual deverá recolher além desses percentuais, mais 3% de INSS Patronal obrigatório.

Apesar de que inicialmente os custos para formalizar a empresa seja zero, é preciso dizer que para alterar ou até mesmo fechar a empresa o custo chega a ser maior que outras formas de tributação.

Inicialmente a assessoria contábil para a formalização e a primeira declaração seja gratuita os serviços financeiros que são importantes exigidos para manutenção da empresa para a mesma ter controle de suas compras e custos, devem ser levados em consideração que a entrega das declarações deve ser feita por um profissional habilitado no CRC.

O fato de ter imposto fixos pode ser apontado como uma desvantagem, isso no caso de ele não ter renda e mesmo assim terá que pagar seus impostos.

É preciso ter controle de todas as receitas e despesas mensais, e também ficar de olho todas as vendas, pois o MEI se limita no faturamento máximo é de 60.000,00(sessenta mil reais) mensais, ou seja, como a empresa irá cumprir suas obrigações fiscais e contábeis e acessórias, tendo apenas um Empregado para fazer tudo isso.

Caso o micro empreendedor querer expandir seu negocio e querer ser sócio de outra pessoa, a lei não permite.

A lei limita também a aposentadoria, pois a cobertura previdenciária não é completa, o microempreendedor individual não poderá se aposentar por tempo de contribuição, além do mais, o valor deverá ser de apenas um salário mínimo, ou seja, o microempreendedor individual terá que ter uma previdência complementar.

CONCLUSÃO

No Brasil, há milhões de pessoas que trabalham por conta própria, prestando serviços dos mais diversos tipos. Muitos destes empreendedores vivem na informalidade, sem registros, sem pagar impostos e, assim, sem direito aos benefícios oferecidos pelo governo.

Em relação ao preposto podemos concluir que a empresa informal não tem chance de crescimento, não pode fazer parcerias, associações de classe e sindicatos, não tem acesso ao microcrédito e vive sob risco de ser confiscada pela Receita Federal. Com a regularização, o empresário poderá recorrer ao BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento Social, que oferece linhas de crédito exclusivas aos micro e pequenos empreendedores. A informalidade é sempre um tiro no escuro para o empresário. Por exemplo, as mercadorias podem ser apreendidas pelo poder público. Faz-se necessário um planejamento da empresa antes de realizar a sua legalização e um estudo da viabilidade do seu negócio, a fim de certifica-se que é possível fazer o que deseja.

Quem opta por tornar-se um MEI garante outros benefícios: além de não ser empregado, passa a ter seu empreendimento legalmente constituído, podendo gerar um posto de trabalho, direito de acesso a crédito, além de aposentadoria. Isso vale para atividades como manicure, costureira, mecânico, fabricante de lanches, etc.

Todos os empreendedores que possuem um pequeno negócio hoje podem se tornar grandes profissionais amanhã. E, muito mais do que o próprio crescimento, a formalização do negócio pode resgatar o sentimento de cidadania do empreendedor, que passa a acreditar no seu potencial profissional. Os profissionais passam a se enxergar como pessoas que exercem sua profissão de acordo com as leis de seu País.

REFERÊNCIAS

PESSOA, Leonardo Ribeiro. Simples nacional – microempreendedor individual (MEI). Âmbito Jurídico. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6032> . Acesso em: 04 out. 2012.
MARCO TÚLIO RIOS CARVALHO Quinta, 11 de Outubro de 2012 08h23
http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,o-microempreendedor-individual-mei-e-sua-regulamentacao-legal,39933.html

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequ
enas Empresas. Manual
Empreendedor Individual: treinamento interno do SEB
RE. 1ª ed. Maio/2009. 62 p

Souza Dayanne, OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS AO TRABALHADOR INFORMAL PARA FORMALIZAÇÃO ATRAVÉS DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL

BANCO DO BRASIL. Empreendedor individual. Disponível em <http://www.bb.com.br//portalbb/page44,108,10516,8,0,1,2.bb?codigoMenu=123&codigoNoticia=17799&codigoRet=10609&bread=3.

BANCO DO BRASIL. Empreendedor individual. Disponível em <http://www.bb.com.br//portalbb/page44,108,10516,8,0,1,2.bb?codigoMenu=123&codigoNoticia=17799&codigoRet=10609&bread=3.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Empreendedor individual. Disponível em <http://www.caixa.gov.br/pj/pj_comercial/mp/linha_credito/financiamentos/empreendedor_individual/index.asp.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/modulos/inicio/index.htm.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Disponível em: http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual/obrigacoes-e-responsabilidades-do-mei

http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual/beneficios

Aspecto e Características do IRRF Para a Sociedade e a Real Contrapartida Oferecida Mediante a Essa Arrecadação

Anatalia de Matos Neves[10]
Francisca Mayara Laureano da Silva[10]
Jessica Francisca Sousa de Almeida[10]
Natalia de Oliveira Santos[10]
Profa. Ivanete Gomes dos Santos[11]

RESUMO

A reforma tributária brasileira sempre será um assunto muito discutido, pois o ente federativo está sempre emitindo instruções normativas, decretos e revogando leis sobre o assunto. Acaba complicando para os contribuintes a compreensão imediata de seu funcionamento, obrigando-os a recorrer consultores econômicos, com a finalidade de saber se o imposto é devido sobre qual rendimento e o que se pode reduzir no valor do imposto a pagar. A importância de tanta mudança na legislação é o reajuste da tabela do imposto quase todo ano, pois é um tributo calculado com base nas alíquotas crescentes com a renda, desta forma a carga tributária é distribuída na proporção da renda auferida. Em 2013 foi instituída a lei 12.832 de 20 de junho de 2013, nela está sendo instituída que o tributo irá ser devido sobre as participações de lucro que os funcionários venham a receber da empresa. Isso mostra que o governo sempre teve a preocupação com prejuízo por parte do fisco e não do contribuinte. A cada dia que passa a legislação brasileira só aumenta os critérios de rendimentos a serem tributáveis, não leva em consideração que o país sofre continuamente com a desigualdade econômica da sociedade sendo evidenciado pelo péssimo retorno do Imposto sobre a Renda à população, que reflete na educação, saúde e infraestrutura de baixíssima qualidade imposta aos contribuintes.

Palavras- Chaves: Imposto de Renda. Tributação. Aplicabilidade.

ABSTRACT

The Brazilian tax reform is always a hot topic, because the federal entity is always issuing regulatory instructions, decrees and revoking laws on the subject . Just making complicated for taxpayers to immediate understanding of its operation . Forcing them to resort economic advisers, in order to know if the tax is due on that income and it can reduce the amount of tax payable. The importance of such a change in legislation is the adjustment of the tax table almost every year, it is a tax calculated based on the rates increasing with income, so the tax burden is distributed in the proportion of income earned. This year of 2013 was instituted the law 12,832 of June 20, 2013, it is being

[10] Acadêmica de Ciências Contábeis da FAFOR

[11] Profa. Orientadora, docente da Faculdade de Fortaleza - FAFOR

established that the tax will be payable on the shares of profit that employees may receive from the company. This shows that the government has always been concerned by the loss of tax and not the taxpayer. With each passing day the Brazilian legislation only adds criteria to be taxable income, does not take into account that the country suffers continuously the economic inequality of society is evidenced by the poor return of Income Tax to the people, reflecting on education, health and infrastructure of extremely poor quality imposed on taxpayers .

Key word: Income Tax, Taxation, Applicability.

1 INTRODUÇÃO

Todo inicio de ano é chegada a hora de prestar contas com a Receita Federal sobre os ganhos auferidos no ano calendário. É o momento de demonstrar todos os rendimentos e também as deduções através da declaração de ajuste anual, a RFB faz o confronto com as informações declaradas pelas pessoas físicas, com as informações enviadas das empresas e entidades financeiras para verificar se o imposto foi pago corretamente.

Na verdade esse imposto a pagar não é um valor exorbitante calculado de uma só vez para pagamento imediato. Ao longo do ano anterior, todos os contribuintes pagam mensalmente o imposto de renda através da folha de pagamento ou pró-labore, dessa forma fica para o inicio do ano posterior a obrigatoriedade de apresentar uma declaração, que irá apresentar todas as informações necessárias para confrontar tudo aquilo que já foi pago, com o que ainda estava por ser informado, para assim saber se será necessário o complemento de pagamento desse imposto, ou o reembolso de parte da contribuição efetuada.

A apresentação dessa declaração de ajuste anual tem prazo para entrega obrigatória, e estão sujeitos a multas aqueles que descumprirem deste. Vale lembrar que informações ocultadas, ou divergências apresentadas, acarretarão o contribuinte a cair na malha fina, o que em alguns casos resulta numa investigação mais aprofundada sobre o contribuinte.

Mediante tanta obrigatoriedade e contribuição pagas, fica o questionamento: Qual a finalidade disso tudo? Porque se paga cargas tributárias tão altas? Onde é aplicada toda essa arrecadação?

O Brasil está no ranque dos países com maior carga tributária, mas está longe de ser um dos que mais fazem com todo esse valor seja retornado para os serviços em prol da sociedade. Pode até fazer uma pequena comparação: a de que se apresenta uma cobrança de tributos ou carga tributária comparando-a com um país de 1º mundo, porém os serviços prestados como base dessa arrecadação podem ser comparados ao de um país de 3º mundo.

Com base nessas informações, fica a obrigação de cada contribuinte cumprir com seus deveres de forma clara e verídica, obtendo assim o direito de cobrar do Estado o retorno devido por tamanhas contribuições arrecadadas.

2-HISTÓRICO DO IMPOSTO DE RENDA NO BRASIL

O Imposto de Renda foi instituído no país através da lei 4.625, de 31 de dezembro de 1922, passando a vigorar somente a partir de 1924, sendo denominado pelo nome Imposto Geral. O imposto iria incidir sobre a renda de qualquer natureza, e isentava renda anual familiar inferior a seis contos de reis. Abaixo artigo 31° da lei 4.625,:

> ”Art.31. Fica instituído o imposto geral sobre a renda, que será devido, anualmente, por toda a pessoa física ou juridica, residente no território do pais, e incidirá, em cada caso, sobre o conjunto liquido dos rendimentos de qualquer origem: I . As pessoas não residentes no pais e as sociedades com sede no estrangeiro pagarão o imposto sobre a renda liquida, que lhes for apurada dentro do território nacional. II. isenta do imposto a renda anual inferior a 6:000$ (seis contos de reis), vigorando para a que exceder dessa quantia a tarifa que for anualmente fixada pelo Congresso Nacional (...)”

Na época o órgão responsável pelo processamento das declarações era o ministério da fazenda. Em meados do ano de 1968 criou-se a Secretaria da Receita Federal, com o intuito de fiscalizar e processar as declarações informada pelo contribuinte. Naquele tempo já existia a divisão de atividades, cada repartições ficava responsável para delegar cada atividade exercida pela receita federal, permanecendo esse critério até os dias atuais.

Com um ano depois veio a necessidade de fazer a primeira alteração na legislação do Imposto de Renda, pois o imposto deveria ser aplicado proporcionalmente a cada renda auferida, e em 1923 com a lei 4.783 de 31 de dezembro de 1923, implantada para o exercício de 1924, foram classificados os rendimentos tributáveis em quatro categorias, dividida da seguinte maneira:

1° Categoria: Rendimentos tributáveis no comércio e qualquer exploração industrial, exceto agrícola;
2° Categoria: Era tributado receitas sobre capitais e valores mobiliários.
3°Categoria: Rendimentos auferidos por ordenados públicos, particulares, gratificações, subsídios, bonificações, pensões, ou renda proveniente de qualquer natureza.
4°Categoria: As demais rendas auferidas de profissões não comerciais e não compreendidas em nenhumas das categorias anteriores.

Nessa Lei foi criada uma tabela de alíquotas de cada uma das categorias implantadas, e ainda reduziu a carga tributária que era a partir de 5% (cinco por cento) até 10% (dez por cento) , passando a ser a partir de 1% (um por cento) até 8% (oito por cento). Nessa mesma lei foi instituído que a renda auferida entre 10.000$ e 20.000 contos de reis estava isento do tributo. A necessidade de se aplicar várias alíquotas para o imposto veio devido a muitas críticas na época, então essa primeira alteração na legislação foi para que não acontecesse prejuízo por parte do contribuinte, e nem ao governo. Assim o imposto tratava de forma isonômica os contribuintes classificados em determinada categoria implantada.

Em 1924 foi instituído o primeiro regulamento do Imposto de Renda, que foi aprovado em 04 de setembro de 1924 pelo Decreto 16.581. O RIR/24 estabelecia as deduções do imposto, e as isenções que eram apenas para os rendimentos auferidos no primeiro ano de uma determinado profissão. Eram isentos também os rendimentos provenientes da agricultura, de propriedade imobiliária e rendimentos dos funcionários públicos estaduais e municipais. Sobre o rendimento líquido eram aplicadas as alíquotas de 1% a 8% conforme definido na tabela da lei vigente. As deduções eram decorrentes das despesas, dos impostos pagos ao governo federal, as perdas extraordinárias, doações aos cofres públicos. Foram permitidas também as deduções por dependentes, como o cônjuge, os filhos menores de 18, os pais ao completarem 60 anos de idade, irmãs solteiras ou viúvas. E por fim as deduções referentes aos recebimentos de juros de dívidas pessoais e aos de prêmios seguros de vida. O decreto instituía que todo contribuinte pessoa física que auferisse renda anual superior a 10 contos de reis, estava sujeito a pagar o imposto no exercício de 1924, e os contribuintes que transferissem para o território nacional neste ano ficariam sujeitos a pagar o tributo no próximo ano.

As declarações tinham que ser entregues no Rio de Janeiro, na Secretária da Receita Federal nas repartições arrecadadoras do imposto. O prazo de entrega foi fixado no regulamentado no decreto RIR/24 para serem entregues até 14 de março de 1925, e o contribuinte que não fizesse a declaração era penalizado com um multa de 60% (por cento) a mais que o valor do imposto, e aquele que agisse de má fé por meio de informações falsas estava sujeitos a multa de 75%(setenta e cinco por cento. A fiscalização era devido as repartições arrecadadoras do imposto, e caso o contribuinte necessitasse fazer alguma retificação na declarações era permitido mediante requerimento a essas repartições.

No ano de 1934 na gestão de Getúlio Vargas, por meio da Constituição foi criada a Lei 4.984/25 que determinou a isenção sobre os rendimentos da propriedade imobiliária, com ela criou-se também uma nova categoria de rendimentos a serem tributados. Os rendimentos decorrentes a lucros, dividendos, receitas provenientes da exploração agrícola, e industrial. Entretanto, foi instituído do Decreto 19.550/1930 que elevou a alíquota de 10% para 15% , foi a maior alíquota do imposto. Por meio de muita critica, Getúlio Vargas institui a Lei 4.984/25, que determinou a isenção sobre os rendimentos

da propriedade imobiliária e com essa lei instituía novas categorias de rendimentos tributáveis, como por exemplo, os rendimentos decorrentes de lucros, dividendos, receitas provenientes da exploração agrícola, da indústria vegetal e da indústria animal. Nessas categorias, em determinado valor tinha isenção e não estava sujeita ao imposto com alíquotas de 1%, 2%, 3% e 5%, conforme as demais categorias de rendimentos tributáveis, que as alíquotas variavam de 0,5% a 10%. Daí por diante a legislação vem sendo alterada até os tempos de hoje.

3-LEGISLAÇÃO DO IRRF ATUAL E SUA OBRIGATORIEDADE

Através do Decreto nº 3.000 de 26 de março de 1999, ficou estabelecido que toda pessoa física titular de bens e proventos de qualquer natureza terá que pagar o Tributo. Os menores de idade que auferirem renda ou tenha posse de bens e ganho de capital são contribuintes do tributo, e até mesmo os recebimentos decorrentes do exterior estão sujeitos a carga tributaria do IRRF. Abaixo o artigo 2° parágrafo 1º deste decreto esclarece o que está sujeito ao imposto:

“

> Art.” 2º As pessoas físicas domiciliadas ou residentes no Brasil, titulares de disponibilidade econômica ou jurídica de renda ou proventos de qualquer natureza, inclusive rendimentos e ganhos de capital, são contribuintes do imposto de renda, sem distinção da nacionalidade, sexo, idade, estado civil ou profissão (Lei nº 4.506, de 30 de novembro de 1964, art. 1º, Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966, art. 43, e Lei nº 8.383, de 30 de dezembro de 1991, art. 4º).
>
> § 1º São também contribuintes as pessoas físicas que perceberem rendimentos de bens de que tenham a posse como se lhes pertencessem, de acordo com a legislação em vigor (Decreto-Lei nº 5.844, de 23 de setembro de 1943, art. 1º, parágrafo único, e Lei nº 5.172, de 1966, art. 45) (..)”

Os rendimentos auferidos por menores de idade, como por exemplo, atores e modelos juvenis, são de responsabilidade dos pais recolherem o imposto e informar a declaração, mas o imposto e a declaração será em nome do menor.

A lei é clara quando nos diz que qualquer pessoa física que possua o fato gerador do tributo, que no caso é auferir renda, é obrigado contribuir com o imposto.A constituição de 1988 no art. 145º parágrafo §1º descrita abaixo, lembra o princípio da igualdade tributária:

> "Art. 145. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir os seguintes tributos:(...) § 1º - Sempre que possível, os impostos terão caráter pessoal e serão graduados segundo a capacidade econômica do contribuinte, facultado à administração tributária, especialmente para conferir efetividade a esses objetivos, identificar, respeitados os direitos individuais e nos termos da lei, o patrimônio, os rendimentos e as atividades econômicas do contribuinte.(...)"

Eis que surge um questionamento: será que a alíquota do imposto não gera algum prejuízo para os contribuintes, mesmo sabendo que as alíquotas são proporcionais às alíquotas crescentes aos proventos da população. O princípio da igualdade diz o seguinte no artigo 150 da Constituição federal:

> "(...) Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios: (...) II - instituir tratamento desigual entre contribuintes que se encontrem em situação equivalente, proibida qualquer distinção em razão de ocupação profissional ou função por eles exercida, independentemente da denominação jurídica dos rendimentos, títulos ou direitos; (...)".

Então, conforme a constituição, o contribuinte deve ser tratado de uma forma isonômica, quanto maior for renda auferida, mais irá aumentar o valor do tributo a pagar, quanto menos auferir renda, menor é a carga tributária.

O cálculo do imposto será mediante a utilização das tabelas progressivas vigentes na lei, calculados proporcionalmente aos meses que a renda foi auferida no ano calendário. E os contribuintes que se ausentarem do território brasileiro em caráter definitivo, deverão apresentar além da declaração, a certidão negativa de tributos. E as pessoas físicas que se ausentarem do país sem requerer a certidão negativa, terão seus rendimentos tributados como residente do Brasil. As pessoas físicas assalariadas que se ausentarem do território nacional, mediante serviço do país, tendo seus rendimentos pagos em moeda estrangeira, estão sujeitos à tributação do imposto mediante as alíquotas progressivas vigentes.O artigo art 5º da Le 9.250 de 26 de dezembro de 1995 institui o seguinte:

> "(...) Art. 5º As pessoas físicas residentes ou domiciliadas no Brasil que recebam

> rendimentos de trabalho assalariado, em moeda estrangeira, de autarquias ou repartições do Governo brasileiro, situadas no exterior, estão sujeitas ao imposto de renda na fonte incidente sobre a base de cálculo, mediante utilização da tabela progressiva (...)".

Os contribuintes que tiveram rendimentos tributáveis superiores a R$ 24.556,65 ou ganho de capital que seja sujeito a incidência do imposto, são obrigados a declararem ao órgão da Receita Federal a declaração anual de imposto de renda. As pessoas falecidas que no ano anterior ao óbito tiveram rendimentos tributáveis são obrigadas a entregar a declaração e, os parentes deverão se responsabilizar pela entrega da declaração e confirmação à Receita Federal sobre o falecimento do mesmo. A entrega de declaração ao ente federativo é de grande importância para que a Receita Federal possa analisar os rendimentos e as despesas efetuadas, em comparação aos que foram declarados. Isso acontece para que não haja sonegação de imposto por parte do contribuinte, e para assegurar que o governo não fique em prejuízo por não ter recebido seu tributo devido. Muitas vezes as pessoas físicas caiam na malha fina por não se organizarem com os comprovantes de rendimentos e despesas declarados, pois o cruzamento que a Receita Federal faz com os rendimentos declarados pelas pessoas físicas, e com os valores do imposto de renda retido na fonte, que as pessoas jurídicas informam, é de extrema importância para ser constado, se os valores informados são iguais, e se o tributo foi pago corretamente.

Dados extraídos do site da Receita Federal afirmam que cerca de 500 mil contribuintes caem na malha fina todos os anos, contando também com as declarações apresentadas incorretamente ao fisco. Portanto, é de responsabilidade de nos contribuintes observar atentamente os valores no Comprovante de Rendimentos Pagos e de Retenção de IRRF que é fornecido pela empresa onde trabalha, ou no caso aqueles que prestem serviços, atentar para fazer o RPA rendimentos de pessoas autônomas. Os resgates de aplicações financeiras também são de conhecimento da Receita Federal, através das informações prestadas pelas entidades financeiras, então devem ser informadas na declaração. Então é importante que os contribuintes se organizem com todas as informações a serem declaradas, para que possam pagar somente o tributo devido, sem ter que pagar multa por descumprimento da legislação.

4 RENDIMENTOS

1.1 RENDIMENTOS TRIBUTÁVEIS: São aqueles que irão se submeter à incidência do imposto sobre a renda. Todo aquele que não estiver na lista dos isentos informados através de legislação, deverá ser mensalmente tributado e também na ocasião da declaração de ajuste anual.

a) TRABALHO:

- **Salários, vencimentos e honorários:** A tributação ocorre na fonte e na declaração anual, ficando a fonte pagadora responsável em efetuar a retenção mensal, em seguida o recolhimento do imposto devido.
- **Rendimentos recebidos em mês posterior:** Acontece em casos cujos empregados recebem pagamentos mensais atrasados, quando esses são acumulados no mesmo mês, poderão ser tributados mesmo que a renda quando recebida em dias não precisasse ser tributada, podendo o contribuinte ser prejudicado com a situação. Todavia o IR retido poderá ser recuperado na declaração de ajuste anual.
- **Transporte e Alimentação:** Quando recebidos em dinheiro.
- **Educação:** Analisado como uma forma de planejamento tributário para as empresas que concedem educação aos empregados, uma vez que essa se trata de uma remuneração indireta e ficando livre da incidência de encargos sociais.
- **Benefícios da previdência privada:** Os pagamentos efetuados por entidades de previdência privada aos participantes de planos de benefícios são tributáveis, exceto o pecúlio decorrente de morte ou invalidez permanente, que será isento.
- **Benefícios Indiretos a dirigentes:** São considerados, para fins de apuração do IR retido na fonte, todos os pagamentos ocorridos no caráter de remuneração pelos serviços efetivamente prestados a pessoa jurídica, incluindo despesas com representações e benefícios e vantagens concedidas pela empresas afins de salários indiretos.
- **Prêmios recebidos em competições esportivas:** Os valores pagos em competições como prêmios, direito de arena e publicidade em camisas, em retorno do contrato de serviços profissionais, por vitórias, empates e etc, são considerados de caráter remuneratório, ficando assim considerados como rendimentos de trabalho e compondo a base de cálculo para apurar a renda mensal.
- **Valores recebidos em bens:** O valor recebido em bem decorrente da produtividade, concursos e competições artísticas, científica, desportivas e literárias, irão integrar os rendimentos de pessoas físicas para fins de tributação.
- **Notas Promissórias:** A liberação de honorários ou remunerações de trabalho assalariado através de notas promissórias é tributável.
- **Demais rendimentos:** Todos os demais rendimentos relacionados ao trabalho serão tributáveis, incluindo benefícios concedidos a título de liberalidade.

b) ALUGUÉIS: Todo e qualquer recebimento ocorrido referente a aluguel, luvas, indenizações por quebra de contrato, dentre outros, são considerados rendimentos tributáveis e esses deverão ser tributados no mês em que forem recebidos, independente do mês de referência.

c)PENSÃO: Os valores recebidos são representados como pensão alimentícia e devem ser submetidos mensalmente à tributação no carnê-leão e recolhidos até o último dia útil do mês seguinte ao recebimento.

d) OUTROS: São outras fontes de recursos que não possuem tributação exclusiva e que não são isentos. Alguns possuem base de cálculo diferenciada.

1.2- RENDIMENTOS ISENTOS E NÃO TRIBUTÁVEIS: São aqueles em que não há cobrança do IR, que foram isentos de tributação uma vez que a legislação entendeu não existir a aquisição de disponibilidade econômica para o contribuinte.

a) RESTITUIÇÃO DO IMPOSTO DE RENDA: A restituição do IR referente ao ano anterior deverá ser informada na declaração, sendo considerada como rendimento não tributável.

b) DIVIDENDOS RECEBIDOS: Os valores recebidos a partir de 1996 a fins de distribuição de lucros deverão ser considerados como rendimentos isentos, sejam eles recebidos de empresas optantes pelo Simples Nacional, pelo lucro presumido ou pelo lucro real.

c)RESCISÃO DE CONTRATO DE TRABALHO: São isentas as indenizações trabalhistas, pagas por desligamento ou rescisão do contrato de trabalho até o limite garantido pela lei trabalhista(CLT), ou por dissídio coletivo e convenções trabalhistas homologados pela justiça do trabalho.

d) APOSENTADORIA: Serão isentos a pensão e os proventos da inatividade recebidos da Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, ou por entidade de previdência privada, a partir do mês em que o beneficiário completar 65 anos. O valor que exceder o teto da isenção para esse benefício, estará sujeito à incidência do IR mensal e na declaração anual.

e) BOLSAS DE ESTUDO: Serão considerados isentos, desde que os resultados de estudos e pesquisas não representem vantagens para o doador.

f) RENDIMENTOS DE CARDENETA DE POUPANÇA: Os rendimentos provindos de poupança são considerados isentos para pessoa física.

g) AJUDA DE CUSTO E AUXÍLIO MORADIA: Será considerada como ajuda de custo os valores pagos com a intenção de ressarcir os gastos com transporte, frete ou locomoção do beneficiado e seus familiares, em caso de transferência de um município para outro ou para o exterior.

h) DEMAIS RENDIMENTOS ISENTOS: Valores recebidos como reembolso de empréstimo compulsório sobre veículos, salário-família e valores recebidos como PVD (Programa de Demissão Voluntária), as diárias e as quotas relativas a postagens, ligações telefônicas e passagens aéreas, recebidas por parlamentares.

1.3– RENDIMENTOS TRIBUTADOS EXCLUSIVAMENTE NA FONTE: São aqueles tributados, porém somente nas fontes, sem precisar que seja tributado novamente na declaração de ajuste anual.

a) PRÊMIOS EM DINHEIRO, DISTRIBUÍDOS POR LOTERIAS, CONCURSOS OU SORTEIOS: Será tributado exclusivamente na fonte com alíquota de 30%, sendo o beneficiário obrigado a informar na declaração de ajuste anual este prêmio como rendimento sujeito a tributação exclusiva.

b) DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO: Deverá ser informado o valor líquido recebido como 13º salário, sendo essa uma tributação definitiva.

c)RENDIMENTOS DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS: Será informado o valor já deduzido do imposto retido.

d) JUROS SOBRE CAPITAL PRÓPRIO: Será informado o valor liquido recebido como juros sobre o capital.

e) CASOS DE NÃO RETENÇÃO E NÃO RECOLHIMENTO: Quando a empresa faz a retenção e não repassa para a Receita Federal do Brasil, ela está fazendo algo ilícito, por tanto a pessoa física deverá por sua vez, tributar esse rendimento na declaração de ajuste normalmente, para evitar problemas com o fisco.

5 DEDUTIBILIDADE

Todos os meses o contribuinte que obtém renda acima de um determinado valor, tem em seu contracheque um desconto proporcional à renda, o chamado IRRF (De acordo com tabela progressiva mensal,(figura 1), ficando obrigada a fonte pagadora reter e recolher o imposto.

Ao término do exercício o contribuinte deve declarar o Imposto de Renda, apontando novas aquisições, proventos, assim como todas as receitas auferidas durante o ano anterior.

Várias despesas podem ser deduzidas do Imposto de Renda, isso pode garantir que o contribuinte receba maiores valores de restituição, porém, na tentativa de reduzir o máximo possível o valor do imposto de renda o contribuinte acaba incluindo no lançamento, gastos que não podem ser deduzidos. Quem comete tal erro pode acabar na malha fina.

Tabela Progressiva Mensal

Base de Cálculo (R$)	Alíquota (%)	Parcela a Deduzir do IR (R$)
Até 1.710,78	-	-
De 1.710,79 até 2.563,91	7,5	128,31
De 2.563,92 até 3.418,59	15	320,60
De 3.418,60 até 4.271,59	22,5	577,00
Acima de 4.271,60	27,5	790,58

Fonte: Manual de Imposto de Renda.

Quais gastos podem ser abatidos do Imposto Renda?

Os gastos que podem ser abatidos são todos os pagamentos efetuados a médicos de qualquer especialidade, dentistas, psicólogos, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, fonoaudiólogos, hospitais, dentre outros, mensalidades de planos de saúde também podem ser abatidas. Despesas com remédios só podem ser abatidas se fizerem parte da conta emitida pelo hospital.

Assim como as despesas médicas, existem casos específicos com relação a abatimento de despesas com educação, pois nem todas podem ser dedutíveis. Podem ser dedutíveis os gastos com creches, pré-escolas, escolas de ensino fundamental e médio, graduação, pós-graduação, escolas de ensino tecnológico, porém não podem ser abatidos cursos de línguas e cursinhos pré-vestibulares.

Despesas com pensão alimentícia só poderão ser dedutíveis se decididas ou acordadas judicialmente, se caso feita de maneira extra oficialmente não poderá ser abatido do Imposto de Renda.

O contribuinte deve estar atento à despesa que deseja abater, no caso pode deduzir despesas dele mesmo e de dependentes, podendo ser pais, avós ou bisavós, filhos e enteados até 21 anos (ou 24, se caso cursarem ensino superior). Irmãos, netos só podem ser considerados dependentes se menores de 21 anos, e se não tiverem amparo dos pais, ou se caso sejam incapacitados física ou mentalmente para o trabalho, nesse caso não há limite de idade (Verificar abaixo tabela de dependentes com respectivas deduções).

O contribuinte precisa comprovar os gastos que vai informar na declaração de Imposto de Renda, por meio de notas, cupons fiscais, recibos. Se caso o contribuinte não dispuser dos comprovantes das despesas, elas não devem ser informadas na declaração, porque se o mesmo for chamado a prestar contas e não tiver recibos poderá cair na malha fina.

Tabela de dedução por dependente na determinação da Base de Cálculo do IRPF

Ano-calendário	Quantia a deduzir, por dependente, em R$
2007	132,05
2008	137,99
2009	144,2
2010	150,69
2011	R$ 150,69, nos meses de janeiro a março, e R$ 157,47, nos meses de abril a dezembro
2012	164,56
2013	171,97
2014	179,71

FONTE: SÍTIO RFB

Cálculo Anual

Ano-calendário	Quantia a deduzir, por dependente, em R$
2007	1.584,60
2008	1.655,88
2009	1.730,40
2010	1.808,28
2011	1.889,64
2012	1.974,72
2013	2.063,64
2014	2.156,52

FONTE: SÍTIO RFB.

6 ASPECTOS DO IRRF E SUA APLICABILIDADE

Os tributos de forma generalizada são absurdamente exagerados no Brasil. Fazendo uma relação de quantidade de impostos arrecadados com a maneira a ser utilizada, nota-se que o valor pago não condiz com o retorno dado pela administração pública aos contribuintes.

Através de um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), em abril de 2013 com dados de 2011 e 2012 é verificado que dentre 30 países de maiores cargas tributárias, o Brasil é, pela segunda vez, considerado o que menos retorna à sociedade esses valores recolhidos de forma a oferecer serviços públicos de qualidade. Esse resultado foi calculado através do Índice de Retorno de Bem Estar à Sociedade (IRBES) que utiliza dois parâmetros, a Carga Tributária (2011) que é obtida em percentual pela divisão da arrecadação tributária no país em todas suas esferas pelo Produto Interno Bruto e o Índice de Desenvolvimento Humano (2012), calculado com base nos informes sociais e econômicos comparando a qualidade de vida entre países.

A carga tributária brasileira não é das maiores, mas torna-se significativa a partir do instante em que se analisa a aplicabilidade dos tributos arrecadados em forma de benefícios aos contribuintes.

Resultado do estudo realizado pelo IBPT:

Indice de Retorno de Bem Estar da Sociedade					
Ranking 30 países de maior tributação	ANO 2011 CT SOBRE PIB(%)	ANO 2012 IDH	INDICE OBTIDO IRBES	RESULTADO RANKING	RESULTADO RANK. ANTERIOR
ESTADOS UNIDOS	25,0	0,937	165,78	1º	2º
AUSTRÁLIA	25,6	0,929	164,53	2º	1º
CORÉA DO SUL	25,9	0,909	162,48	3º	3º
JAPÃO	27,6	0,912	160,78	4º	4º
IRLANDA	28,2	0,916	160,43	5º	5º
SUIÇA	28,5	0,913	159,83	6º	6º
CANADÁ	31	0,911	156,79	7º	7º
NOVA ZELÂNDIA	31,7	0,919	156,66	8º	8º
ISRAEL	32,6	0,9	154,01	9º	10º
ESPANHA	31,6	0,885	153,89	10º	9º
ESLOVÁQUIA	28,8	0,84	153,28	11º	11º
GRÉCIA	31,2	0,86	152,22	12º	12º
URUGUAI	27,18	0,792	151,06	13º	13º
ISLÂNDIA	36	0,906	150,61	14º	14º
ALEMANHA	37,1	0,92	150,54	15º	15º
REPÚBLICA TCHECA	35,3	0,873	148,61	16º	16º
REINO UNIDO	35,5	0,875	148,55	17º	18º
ESLOVÊNIA	36,8	0,892	148,5	18º	17º
LUXEMBURGO	37,1	0,75	146,71	19º	19º
NORUEGA	43,2	0,955	146,5	20º	20º
ARGENTINA	33,5	0,811	145,41	21º	21º
HUNGRIA	35,7	0,831	144,58	22º	22º
ÁUSTRIA	42,1	0,895	142,66	23º	23º
SUÉCIA	44,05	0,916	141,15	24º	24º
BÉLGICA	44	0,897	140,65	25º	27º
ITÁLIA	42,9	0,881	140,55	26º	26º
FINLÂNDIA	43,4	0,892	140,09	27º	25º
FRANÇA	44,2	0,893	140,08	28º	29º

DINAMARCA	**45**	**0,901**	**139,84**	**29º**	**28º**
BRASIL	**36,02**	**0,73**	**135,63**	**30º**	**30º**

CARGA TRIBUTÁRIA 2011 - FONTE OCDE
IDH 2012 FONTE PNAD - ONU

Note que o IRBES está na tabela de forma decrescente, quanto maior ele for melhor será a redistribuição desses tributos arrecadados diariamente pelos entes federativos que ainda fiscalizam e destinam a aplicação dos mesmos à sociedade. Uma pesquisa feita pela Universidade de Leicester, Reino Unido, elegeu a Dinamarca a nação mais feliz do mundo. Mesmo com carga tributária elevadíssima sobre a renda dos contribuintes fornece à sociedade educação e saúde gratuitas e de excelente qualidade, os preços dos remédios para doenças crônicas são subsidiados pelo governo. O Brasil mesmo estando no 30º, logo abaixo da Dinamarca em 29º com índice de 139,84 é um sonho longínquo para o país, onde a população além de pagar pelos serviços públicos através dos impostos, deve pagar a iniciativa privada para obter serviços básicos de qualidade.
A Constituição Federal no seu Capítulo II que explana sobre os Direitos Sociais:

> "São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer..."(Art. 6º).

Se a própria Constituição Federal assegura ao contribuinte tais direitos basta indagar-se: Onde de fato estão sendo aplicados os tributos pagos pelos brasileiros? Em se tratando do Imposto que incide diretamente sobre a renda, onde devem ser distribuídos?

O imposto de Renda Pessoa Física é destinado a custear a administração pública, parte sendo utilizada pelo governo federal e outra retornando aos estados e municípios. O dinheiro é coletado pela Receita Federal e transferido para o Tesouro Nacional, onde é feita a administração e aplicação do dinheiro. Os recursos são destinados à saúde, educação, a programas de transferência de renda e de estímulos cidadania, como o Fome Zero e o Bolsa Família.

Outras aplicações das arrecadações do imposto de renda são o plano de reforma agrária, programas de agricultura familiar, construção de habitações populares, saneamento e revitalização de áreas degradadas nas cidades, construção e recuperação de estradas, investimentos em infraestrutura, construção de portos e aeroportos, bem como incentivos à produção agrícola e industrial, à pesquisa científica, ciência e tecnologia, cultura, esporte e defesa do meio ambiente.

A carga tributária desse tributo no país não é maior que a de outros países, tendo como alíquota máxima de 27,5% incidindo sobre renda a partir de 4.087,65, mas até que ponto tal tributo atenta aos princípios constitucionais e a sua aplicabilidade tem dado retorno à população que depende dos serviços públicos?

Segundo a tabela de Análise de Arrecadação das Receitas Federais até setembro de 2013 mostra o quanto foi arrecadado em milhões de Imposto de Renda Pessoa Física:

ARRECADAÇÃO DO IRPF PERÍODO: JANEIRO A SETEMBRO - 2012/2013 (A PREÇOS DE SETEMBRO/13 - IPCA)

UNIDADES EM MILHÃO

DESCRIMINAÇÃO	ARRECADÃO		DIFERENÇA	
	JAN-SET/13	JAN-SET/12	[A]-[B]	[A]/[B]
	[A]	[B]		
QUOTAS DECLARAÇÃO	10980	10092	888	8,88
GANHOS DE CAPITAL NA ALIENAÇÃO DE BENS	4189	5008	-819	16,36
CARNÊ-LEÃO	2725	2538	187	7,38
OUTROS	3110	2961	149	5,03
TOTAL	**21004**	**20599**	**405**	**1,97**

FONTE: RECEITA FEDERAL

Tais valores aumentam anualmente, milhões e milhões são recolhidos pela população, mas o déficit social diverge pouquíssimo, muitas vezes em vez de melhorar, pioram, deixando a sociedade mais insatisfeita. Espelho disso é a situação da educação, saúde e saneamento básico no país, tomando como exemplo do serviço público ofertado aos contribuintes.

Educação

Os estudantes das escolas públicas são penalizados pela falta de investimento, muitas sem estrutura básica como carteiras, lousas, área de lazer, material didático, alimentação adequada e professores insatisfeitos com remuneração, alguns profissionais não chegam a receber o piso salarial. Há municípios brasileiros que ainda não possuem escolas e outros com acesso difícil, desestimulando os profissionais e alunos, sem se falar da violência dentro das escolas. Todos esses fatores ocasionam greves, renúncia de professores e altos índices de desistências, repetências e abandono da vida estudantil de alunos, nascendo outros problemas sociais pela falta de educação básica. Segundo dados da UNESCO, países ricos chegam a investir 71% a mais no ensino fundamental que o Brasil. A educação ao qual é de direito e que é dita na Constituição Federal está longe de ser de qualidade. Mesmo com programas de incentivo como Todos pela Educação, não soluciona problemas tão básicos como a alfabetização de crianças e adolescentes, pois sem o real investimento no setor nada funciona direito.

Saúde

Um direito da sociedade, mas que não proporciona qualidade nos atendimentos, o programa de saúde SUS, criado em 1988 com a finalidade de universalizar o atendimento gratuito e de boa qualidade, perde sua essência

quando o atendimento é lento e burocrático. Usuários demoram meses nas filas para realizar uma cirurgia, sendo obrigados a pagar planos de saúdes para serem prontamente atendidos, o que ultimamente não tem acontecido na rede privada. Quanto à estrutura hospitalar, profissionais sofrem com a falta de equipamentos para o desempenho da função, muitos leitos têm sido fechados por falta de investimento por parte do setor público na área, profissionais da saúde são mal remunerados, ocasionando falta dos mesmos nos interiores e exageros nas capitais e regiões metropolitanas

Em entrevista à emissoras, a própria presidente relata a precariedade de investimos no setor por parte governamental que chega a ser: "Se você olhar, a Argentina investe 42% per capita em saúde mais do que nós, o Chile, 27% mais, e se você olhar o setor privado versus o setor público, o setor privado per capita está investindo duas vezes e meia mais", disse Dilma, no ano passado, ao falar que o setor enfrenta um "problema sério de gestão".

Atualmente encontramos superlotação nos hospitais, greve de funcionários, aparelhos danificados, falta de equipamentos de última geração, filas para atendimento, prédios sem conservação, postos de saúde com poucos profissionais, muitos até não atendem adequadamente a população (falta fiscalização dos mesmos). Uma pequena parte da população tem recursos para pagar um plano de saúde sem ficarem a mercê da administração pública, quando a maior parte dos usuários desse sistema são penalizados, pois sem recursos extras, dependem unicamente dos tais serviços desqualificados.
Saneamento básico

Sendo o saneamento básico um conjunto de medidas básicas que visam a saúde, bem estar e qualidade de vida da população, é fundamental para o crescimento e desenvolvimento da sociedade. O saneamento é realizado pelo tratamento e a distribuição de água, tratamento e distribuição de lixo, limpeza dos rios e etc.

O fato é que apenas 51% dos brasileiros usufruem desses serviços, os demais estão sujeitos a contraírem doenças e se sujeitarem ao tratamento disponível nas redes públicas de saúde. Famílias inteiras moram em áreas de riscos, programas são elaborados e algumas são beneficiadas, mas boa parte dos conjuntos habitacionais são negligenciados e o problema continua. Dinheiro é investido sem conclusão da obra. A população mais pobre, principalmente, é a maior prejudicada pelo o déficit de investimentos nas demais áreas básicas sociais, as quais nosso direito é garantido por lei.

7 CONCLUSÃO

A sociedade, como um todo, deveria se preocupar com a maneira que os tributos estão sendo remanejados pela administração pública. No entanto essa preocupação se estende somente à diminuição do valor a ser pago pelo mesmo. A população brasileira tem crescido em quantidade, o imposto sobre a renda tem alcançado maior parte da população e sempre tem aumentado seus

valores, mas a qualidade de vida dos brasileiros é baixa, e problemas sociais continuam acontecendo, originados principalmente pela má administração dos valores arrecadados. A melhoria social é barrada pela corrupção que assola nosso país, bilhões são roubados, a maioria pelos próprios governantes. Infelizmente estes foram escolhidos pelos próprios contribuintes, e a impunidade impera. Enquanto a sociedade espera a melhoria na educação, saúde, saneamento, estradas, moradias e etc.

Através de uma ampla discussão sobre reforma tributária que retrate os interesses da população e não do governo em si, essa situação será capaz de mudar a realidade do contribuinte brasileiro. O Brasil está na décima segunda posição dos países de maior tributação, em compensação está longe de ser um dos que mais investem o valor arrecadado em prol da melhoria dos serviços públicos. Países com cargas maiores são superiores em qualidade de vida por terem o governo que se preocupa plenamente com a qualidade dos serviços públicos prestados, países esses que eximem até a necessidade de existir determinados serviços privados para suprir as falhas dos públicos, a exemplo temos a educação de boa qualidade ofertada pelo próprio governo até a formação de nível superior para aqueles que querem uma boa qualificação.

Enfim, sabendo de tudo isso, é hora de cobrar mais do governo, mas de forma correta. Não reclamar dos valores arrecadados, mas sim da falta de retorno derivado dessa arrecadação. Melhores serviços públicos são necessários para que assim a sociedade possa sair dessa situação inaceitável de extrema desigualdade social, para que assim um dia o Brasil possa ser um país de referências positivas, seja na educação, quanto nos demais serviços públicos ofertados, mudando o panorama atual.

REFERÊNCIAS

HENRIQUE, Paulo. *Manual de contabilidade tributaria*. 7º edição. Rio de Janeiro, CRC, 2011.
BRASIL.Constituição da República Federativa do Brasil Emenda Constitucional nº 72, de 2 de abril de 2013. Até a Emenda Constitucional nº 37, de 5 de dezembro de 2012.impresso pelo Governo do Estado de São Paulo.
MEMORIA DA RECEITA FEDERAL. Disponível em: <http:// www.receita federal.com.br> acessado em 16 de Setembro de 2013.
PLANEJAMENTO TRIBUTARIO. Disponível em <http:// www.abril.com.br > acessado em 16 de Setembro de 2013.
VEJA. São Paulo: Edição 2346.20 de Setembro de 2013
FERRAMENTA DE IMPOSTOS. Disponível em <http:// www.portalcontabeis.com.br> acessado em 19 de Setembro de 2013.
CFC, CRCRS, CRCMG, CRCSP, CRCSC, CRCRJ, CRCPR. Imposto de Renda Contribuições Administradas pela Secretaria da Receita Federal e Sistema Simples. Edição Especial 2013.
ALEXANDRE, Ricardo. *Direito Tributário Esquematizado*, 7º adição. São Paulo, Método 2013.

A Presença das Teorias da Administração nas Organizações: Um Estudo de Caso na Empresa "S"

Carlos Alberto Barbosa Maia[12]
Fábio de Oliveira Aguiar
Ana Paula dos Anjos
Ingrid Sousa de Lima
Cleidiane de Carvalho

RESUMO

Vários autores citam liderança e motivação como fatores fundamentais e determinantes para o sucesso ou insucesso de qualquer organização e que inúmeros são os aspectos que podem fazer com que a liderança e a motivação entrem ou não em conflito, o que influenciará diretamente nos resultados pretendidos. Um deles é CHIAVENATO (2003), que descreveu vários estudos/teorias que enfocam a influência da liderança e motivação humana no trabalho. Na literatura existem várias teorias sobre liderança e motivação humana, dentre as principais, a Hierarquia das necessidades de MASLOW e a Teoria dos dois Fatores de HERZBERG. Segundo esses autores, no campo da administração, a liderança e a motivação exigem especial atenção, pois podem ser determinantes para a conquista de objetivos dentro de empresas. Este trabalho tem como tema: motivação, líder e liderado, mais especificamente sobre as relações entre líderes e liderados, gerando ou não motivação. Este estudo refere-se à maneira de administrar uma empresa comercial de pequeno porte, onde o estilo de liderança praticado é questionado unanimemente pelos funcionários, uma vez que as novas ideias apresentadas, vão contra a cultura organizacional da empresa, tornando difícil sua aceitação. O foco desse trabalho é na motivação dos funcionários da empresa estudada, no sentido de saber se estão motivados ou desmotivados. Este trabalho tem caráter descritivo, visando apenas a constatação e comprovação das teorias científicas atuantes na empresa. Os resultados mostraram que a motivação depende da maneira de como a liderança atua sobre os liderados, identificando assim a importância deste estudo.

PALAVRAS CHAVE: Cultura, motivação e liderança.

[12] Acadêmicos de Administração da FAFOR

1 - INTRODUÇÃO

Partindo do desenvolvimento das primeiras teorias da administração com a administração científica de TAYLOR e clássica de FAYOL, passando pelas teorias de relações humanas; neoclássica; burocrática; estruturalista; comportamental; desenvolvimento organizacional; teoria de sistemas; e contingencial, a mais atual, o texto traz de forma descritiva, um estudo de caso, com uma revisão das principais abordagens teóricas da administração encontradas na empresa descrita. Destacando as contribuições e limitações para a organização e seus membros, bem como a influência destas teorias para o setor comercial de produtos odontológicos. Foi dada especial atenção à área administrativa e operacional da empresa estudada, mais especificamente às relações interpessoais dos seus membros. Trata-se de uma revisão da literatura sob a justificativa de que, ao resgatar as diversas contribuições teóricas, bem como suas limitações, contribui para instruir profissionais do comércio e seus gestores na resolução dos mais complexos problemas que ocorrem nas organizações.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA CIENTÍFICA

De acordo com CHIAVENATO (2003), com o surgimento da Revolução Industrial, no século XIX, houve uma transformação muito intensa na face do planeta. O ferro, o carvão, o aço e a eletricidade, transformariam para sempre toda a forma de produção industrial. Surge a compra e venda da força do trabalho e com isso, começam a surgir problemas com a produção. Surgem então, com o objetivo de racionalizar o trabalho, os primeiros estudos sobre administração, e com eles, as primeiras teorias administrativas.

2.1 - Abordagem Clássica da Administração

2.1.1 - Administração Científica

De acordo com CHIAVENATO (2003) Taylor desenvolveu a chamada Escola da Administração Cientifica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. A preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na analise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização. Nesse sentido, a abordagem de Taylor vem de baixo para cima (do operário para o supervisor e gerente). Taylor notou que os operários executavam o mesmo trabalho de formas diferentes, então fez o estudo de tempos e movimentos e adotou o método mais eficiente, e cientificamente recebeu o nome organização racional do trabalho (ORT), que fundamenta os seguintes aspectos: analise do trabalho e do estudo e movimento, estudo da fadiga humana, divisão do trabalho e especialização do operário, desenho de cargos e de tarefas, incentivos salariais e prêmio de produção, conceito de homo economicus, condições ambientais de trabalho, padronização de métodos e de maquinas e supervisão funcional.

2.1.2 - Teoria Clássica da Administração

O mesmo autor cita a Teoria Clássica da Administração que surgiu na França em 1916, foi idealizada por Henri Fayol, espalhando-se rapidamente pela Europa. Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional e pela busca da máxima eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais. A abordagem Clássica vem de cima para baixo é inversa à Administração Científica. Fayol definiu 14 princípios básicos que são: divisão de trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação dos interesses individuais ao interesse geral; remuneração justa ao pessoal; centralização; linha de autoridade; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa e espírito de equipe.

2.2 - Abordagem Humanística da Administração

2.2.1 - Teoria das Relações Humanas

CHIAVENATO (2003) descreve a Teoria das Relações Humanas como desenvolvida por cientistas sociais, um movimento de oposição à Teoria Clássica. A ênfase voltou-se para as pessoas que trabalhavam na organização. Seu surgimento, que começou após a morte de Taylor, a partir da década de 30, foi possível, devido ao desenvolvimento da Psicologia, bem como as modificações ocorridas no panorama político e socioeconômico da época que foi elaborada. Bernardes e Marcondes (2006, p. 245) definem a teoria das relações humanas da seguinte maneira: *"Forma de uma ideologia que procura adaptar o participante à micro sociedade que é a empresa, a fim de produzir mais em benefício dos acionistas"*. A operacionalização dessa "teoria" consiste em resolver conflitos e desajustes pessoais por meio de especialistas em relações industriais e assistência social, bem como aplicação de testes de personalidade, entrevistas de saídas e treinamento interno.

2.2.2 - Decorrências da Teoria das Relações Humanas

Segundo CHIAVENATO, com o advento da teoria das relações humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, departamentalização, etc., passam a ser contestados e dando lugar para novos conceitos. Motivação buscou explicar o comportamento das pessoas com a teoria de campo de (Kurt Lewin), o estudo da Motivação exige o conhecimento das necessidades humanas: fisiológicas, psicológicas e de auto-realização. A motivação leva o indivíduo ao comportamento visando satisfazer suas necessidades. Cria-se o ciclo motivacional. Quando a necessidade é satisfeita, o indivíduo chega ao seu equilíbrio (temporário).

2.3 - Abordagem Neoclássica da Administração

2.3.1 - Teoria Neoclássica da Administração

Segundo Chiavenato a Teoria Neoclássica apresenta pontos de vista divergentes de diferentes autores não se preocuparam em se alinhar dentro de uma organização comum. Em resumo, os autores neoclássicos nao formam propriamente uma escola bem definida, mas um movimento relativamente heterogêneo. As principais características da Teoria Neoclássica são as seguintes: a ênfase na prática da administração, reafirmação os postulados clássicos, ênfase nos principios gerais de administração, ênfase nos objetos e nos resultados, ecletismo. Segundo Chiavenato para os neoclassicos a administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de individuos para o um objetivo comum.

2.4 - Abordagem Estruturalista da Administração

2.4.1 - Modelo Burocrático de Administração

Segundo CHIAVENATO (2003), a Teoria da Burocracia é atribuída a Max Weber, filósofo alemão que por volta de 1940 se preocupou em estudar os tipos de sociedades existentes em nosso mundo. Teve enfoque na estrutura organizacional. Para Weber a burocracia é uma forma de organização humana, baseada na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios aos fins desejados, como forma de assegurar a máxima eficiência nas ações. Essa teoria baseia-se nas teorias de Taylor e Fayol e guardadas as dimensões e os aspectos do modelo burocrático podemos citar características singulares como: caráter formal das comunicações; racionalização e divisão do trabalho; rotinas e procedimentos padronizados; especialização da administração; profissionalização dos participantes; completa previsibilidade do comportamento, dentre outras.

2.4.2 - Teoria Estruturalista da Administração

De acordo com CHIAVENATO (2003) surgiu em 1947, nos Estados Unidos da América, tendo como principal representante, Amitai Etzioni, enfocou as variáveis Tarefa e Ambiente. A Teoria Estruturalista, pela primeira vez “abre” as organizações para uma visão de sistema aberto e propõe conceito de conflitos e dilemas e constitui-se uma escola de transição, rumo à teoria de sistemas. Na Teoria Estruturalista Chiavenato diz que as relações entre as partes e o todo, devem ser compreendidas. Tanto internamente com as organizações formal e informal como externamente com todos os tipos de diferentes organizações. Ainda podemos afirmar que as sanções e recompensas relacionadas com o comportamento das pessoas devem-se ao objeto de análise organizacional. A Teoria Estruturalista é uma evolução da Teoria da Burocracia, isso se caracteriza por: a ênfase passar da estrutura apenas, para estrutura, pessoas e ambiente; a visão deixa de ser de “sistema fechado” para ser de “sistema aberto”; passa-se da visão de que não existe conflito na organização para a de

que não só existe o conflito, mas que eles são necessários e até desejáveis para que haja a mudança e inovação e por fim passa-se da busca da eficiência máxima, para a busca tanto da eficiência quanto da eficácia.

2.5 - Abordagem Comportamental da Administração

2.5.1 - Teoria Comportamental da Administração

Segundo CHIAVENATO (2003) a Teoria Comportamental da Administração trouxe uma nova direção e um novo enfoque que foi a abordagem das ciências do comportamento, o abandono das posições normativas e prescritivas das torias anteirores e a adoção de posições explicativas e descritivas. A enfase permanece nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional mais amplo. Surge no final da decada de 1940 com uma redefinição total de conceitos administrativos com novas proposições sobre a motivação humana, a hierarquia das necessidades de Maslow. A teoria dos dois fatores motivacionais de Herzberg que são os fatores higiênicos e fatores motivacionais. As teorias X e Y de McGregor que compara dois estilos opostos e antagonicos de administrar: de um lado a teoria X que fala da concepção tradicioanl de administração e baseia-se em convicções incorretas sobre o comportamento humano. Segundo Chiavenato essas concepções das teoria X que reflete um estilo de administração duro e autocratico onde as pessoas são vistas como recursos ou meios de produção. Já a teoria Y baseia-se em concepções atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana, em função dessa concepção a teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto, dinamico e democratico onde propõe um estilo de administração participativo e baseados nos valores humanos.

2.5.2 - Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Segundo CHIAVENATO (2003), a partir da Teoria Comportamental, um grupo de cientistas sociais e consultores de empresas desenvolveram uma abordagem moderna, democrática e variada ao desenvolvimento planejado das organizações, que recebeu o nome de Desenvolvimento Organizacional (DO). Surgiu como um conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e desenvolvimento das organizações. Segundo a tarefa básica do DO é transformar as organizações mecanísticas em organizações orgânicas. Segundo Chiavenato o foco principal do DO está em mudar as pessoas, a natureza e qualidade de suas relações de trabalho. Sua ênfase está na mudança da cultura da organização. Em princípio, o DO é uma mudança organizacional planejada. French e Bell definem o DO como *"esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente através de eficaz e colaborativo diagnostico e administração da cultura organizacional".* As características do DO são: focalização na organização como um todo, orientação sistêmica, agente de mudança, solução de problemas, aprendizagem experiencial, processos de

grupo e desenvolvimento de equipes, retroação, orientação contingencial, desenvolvimento de equipes e enfoque interativo.

2.6 - Abordagem Sistêmica da Administração

De acordo com CHIAVENATO (2003) essa teoria surgiu em 1951 nos Estados Unidos da América do Norte, enfocou a variável ambiente. Até então a Teoria Geral da Administração recebia influência de três princípios intelectuais, Reducionismo (onde todas as coisas podem ser decompostas em elementos simples indivisíveis), pensamento analítico (onde as partes decompostas de um todo são explicadas para depois agregar o todo) e o mecanicismo (baseado em causa e efeito, com visão determinista do mundo). Com a Teoria Geral de Sistemas esses princípios passam a ser seus opostos com o Expansionismo (visão sistêmica, focada no todo), Pensamento Sistêmico (visão unificada das coisas) e Tecnologia (um principio segundo o qual a causa é uma condição necessária, mas nem sempre suficiente para que surja um efeito). Desses três princípios surgiram as teorias:

2.6.1 - Tecnologia e Administração: criando a infraestrutura da empresa.

Segundo CHIAVENATO (2003) Surge aí à cibernética, ou ciência da comunicação e controle. Esta ciência pesquisou espaços ainda não pesquisados e permitiu que uma ciência utilizasse o conhecimento de outras. Em 1949 surgem pesquisas no campo da telefonia com Claude E. SHANNON e Warren WEAVER, trabalhando a comunicação com o envio e recepção de mensagens. Como consequência da informática na administração pode-se citar: automação; tecnologia da informação TI; integração do negócio, internet; e e-business: que são negócios virtuais com base na mídia eletrônica.

2.6.2 - Teoria Matemática da Administração: racionalizando decisões

Segundo o mesmo autor, é uma recente abordagem, que antes atuava apenas como pesquisa operacional, evoluiu e hoje tem papel importante na tomada de decisões programáveis e quantitativas. Essa teoria abrange o processo decisório, os modelos matemáticos em administração, estratégia organizacional e a necessidade de indicadores de desempenho. A pesquisa operacional é uma das alternativas de métodos quantitativos de enorme aplicação dentro da Administração, através de variadas técnicas, como teoria dos jogos, teoria das filas, programação linear, probabilidade e estatística matemática e programação dinâmica. A Abordagem Matemática fundamenta-se na necessidade de medir e avaliar quantitativa e objetivamente as ações organizacionais.

2.6.3 Teoria de Sistemas: ampliando as fronteiras da empresa

O mesmo autor diz ainda que essa teoria foi decorrência da Teoria Geral de Sistemas foi desenvolvida por L.Von BERTALANFFY, e influenciou o pensamento de todas as ciências. Com uma visão obrigatória de

relacionamento entre as partes, contrapõe-se a visão de sistemas fechado. Seu conceito é complexo e engloba outros dois, o de propósito, onde todo sistema tem um ou mais objetivos, para os quais todas as suas partes devem concorrer integradamente e o de globalismo, onde todo sistema tem uma natureza orgânica, ou seja, qualquer alteração numa de suas partes sistema influencia todas as demais e reciprocamente. São parâmetros do sistema: entrada, processo, saída, retroalimentação e ambiente. Tipos de sistemas: físicos (hardware), abstrato (software), fechados (não interagem com o seu ambiente) e aberto (promovem trocas com o seu ambiente). Essa abordagem sistêmica revolucionou a visão sobre a organização e possibilitou um enorme desenvolvimento no seu tratamento, com excelentes resultados.

2.7 - Abordagem Contingencial da Administração

2.7.1 - Teoria da Contingência

Segundo CHIAVENATO (2003) a Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. Ela explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. Teve seu surgimento a partir de varias pesquisas feito para verificar o modelo de estrutura organizacional mais eficaz em determinados tipos de empresas. Os resultados das pesquisas mostraram que não há um único e melhor jeito de organizar. Essas pesquisas revelaram que a teoria administrativa disponível era insuficiente para explicar os mecanismos de ajustamento das organizações aos seus ambientes de maneira proativa e dinâmica. Segundo Chiavenato a teoria da contingencia parte para novos modelos organizacionais mais flexíveis e orgânicos, como a estrutura matricial, a estrutura de redes e as estruturas em equipes.

3 - CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com CURY (2012) cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. A cultura compreende, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização; por esse motivo o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. A cultura organizacional envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como normas, valores recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização.

3.1 - Normas

Segundo o mesmo autor, normas são padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram. É um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bom ou mau. Podem ser explícitas onde as pessoas se adéquam a elas conscientemente como manuais, estatutos,

regulamentos ou implícitas onde as pessoas se conformam inconscientemente. Quanto mais equilibradas forem as normas existentes mais eficaz será a organização.

3.2 - Valores

Ainda o mesmo autor define valores como o conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização. Por haver avaliações, os valores são interdependentes das normas e poder ser bons ou ruins, refletindo-se na sociedade em que se encontra a organização.

3.3 - Recompensas

CURY (2012) diz ainda que segundo as ciências do comportamento: “as pessoas se comportam em função daquilo que recebem de recompensa ou esforço”. Portanto, é importante identificar se a organização possui um sistema adequado de recompensas, permitindo a seus líderes premiar funcionários dedicados e estimular os menos dedicados. Isso é importante porque se a empresa possuir apenas normas punitivas não conseguirá motivar seus funcionários.

3.4 - Poder

CURY (2012) diz que em função do uso indevido do poder na história da humanidade, esse termo é associado à expressões de manipulação, exploração, abuso e injustiça. Entretanto, o poder tem sua importância e faz parte da vida do ser humano por influenciar a vida grupal sendo inerente a toda organização. KRAUSZ (1991, P. 15) conceitua-o como “a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de autuarem de uma determinada maneira”.

CURY, (2012) concluiu que o entendimento desses quatro pressupostos psicossociais, intrínsecos à cultura organizacional, é o ponto chave para se entender a cultura organizacional de qualquer organização, principalmente quando se quer entender como funciona uma organização do ponto de vista do comportamento humano.

4 - LIDERANÇA

Segundo CURY (2012), a liderança no campo da literatura administrativa, tem constituído ao longo da evolução dos estudos gerenciais, num tema de permanente atualidade, em decorrência de inúmeras pesquisas, estudos e debates. Inegavelmente, a liderança efetiva, dinâmica e racional é um indicador básico da excelência do comportamento humano dentro das organizações.

Para CURY (2003), liderança é um processo dinâmico que varia de situação para situação, com mudanças de líderes, seguidores e situações, assim, o

comportamento observado é um ponto focal, não uma qualidade hipotética, inata ou adquirida, ou um potencial para a liderança. Dessa forma é claro que qualquer pessoa pode aumentar sua eficácia em papéis de liderança, por meio da educação, instrução e desenvolvimento.

Conforme o mesmo autor, liderança é um processo que tem como finalidade influenciar as atividades do indivíduo ou de um grupo, nos esforços para realização de um objetivo em uma determinada situação. Basicamente a liderança inclui a realização de objetivos, com pessoas e por meio delas, devendo um líder ocupar-se de tarefas e relações humanas.

4.1 - Tipos de Liderança

4.1.1 - Liderança Autoritária

Segundo CURY (2003), o estilo autoritário de comportamento de um líder muitas vezes fundamenta-se no pressuposto de que o poder de um líder deriva da posição que ocupa, de seu cargo na organização e que o homem é por natureza preguiçoso e pouco merecedor de confiança, conclui-se que, no estilo autoritário todos os programas são estabelecidos pelo líder (imposição da autoridade).

4.1.2 - Democrática

Na liderança democrática, segundo CURY (2003) apudi Lewin, toda questão política de discursão e de decisão é feita pelo grupo, encorajado e ajudado pelo líder. As etapas gerais da direção do objetivo do grupo são esquematizadas e, ocorrendo necessidade, o líder sugere duas ou três técnicas dentre aquelas que o grupo pode escolher. Os membros são livres para trabalhar com o colega de sua escolha, a decisão das tarefas é confiada ao grupo, o líder é objetivo ou realista em seus elogios e suas críticas.

4.1.3 - Liberal

Ainda segundo Lewin, a liderança liberal permite a liberdade para decisão do grupo ou dos indivíduos sem participação do líder, o líder fornece os materiais variados, se lhe pedem, ele fornecerá informações suplementares, ele não toma parte na discussão, são raros os comentários sobre atividades do grupo, a não ser quando solicitados, nenhuma tentativa para participar ou para interferir com o curso dos acontecimentos é feita.

5 - MOTIVAÇÃO

Segundo FIORELLI (2004), a palavra motivação vem do latim “motivos”, relativo a movimento, coisa móvel. Vê-se que a palavra motivação, dada à origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é quem lhe causa motivação, provoca nela um ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas. O mesmo autor diz que a motivação pode ser

definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um individuo. Segundo FIORELLI (2004), a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores.

Segundo CHIAVENATO (2003), a teoria de HERZBERG mostra-se adequada e suficiente à proposta da motivação no trabalho. HERZBERG sistematizou os fatores que se relacionam com a motivação no trabalho, bem como os fatores que contribui para minorar a insatisfação no trabalho.

Para o mesmo autor, motivação no trabalho é de extrema importância, não somente como objeto de estudo científico, mas também por suas repercussões no mundo do trabalho e o valor deste conhecimento se explica, principalmente, pelo interesse que desperta nos estudiosos, e nas possibilidades de sensibilizar as empresas sobre sua importância no processo da produção e no crescimento psicológico de seus empregados.

5.1 - Teoria Da Motivação

A Teoria motivacional de HERZBERG está entre as teorias diretamente relacionadas com a satisfação no trabalho. Para CHIAVENATO (2003) esta teoria abriu novos horizontes no estudo da satisfação em relação a função, o que, até então, era uma área problema, quer do ponto de vista pessoal dos empregados que produzam os bens e serviços, que do ponto de vista da organização de que fazem parte. O mesmo autor ainda diz que, além disso, ela serviu para consolidar a distinção de fundamental importância entre os aspectos diretamente relacionados à função (fatores intrínsecos) e os aspectos relacionados ao contexto (meio ambiente) e organizacional (fatores extrínsecos). Segundo HERZBRG e seus colaboradores, os fatores relacionados à tarefa e os fatores relacionados ao contexto organizacional, estão associados à satisfação ou à insatisfação, respectivamente, em termos do nível de gratificação das várias necessidades conforme a hierarquia maslowiana. Nos grupos ocupacionais mais altos da hierarquia organizacional, as necessidades mais baixas já estão adequadamente satisfeitas, resultando então na emergência das necessidades mais elevadas como estima e auto-realização que estão associadas aos fatores intrínsecos. Nos níveis ocupacionais mais baixos da hierarquia organizacional, os indivíduos são motivados pelos níveis mais baixos de necessidades.

Segundo CHIAVENATO (2003) definir se um trabalhador está motivado é tarefa difícil, pois suas necessidades e anseios variam. Esta análise passa por processos bastante subjetivos. Infelizmente, o que ainda se percebe nas organizações é um enfoque dado à produtividade e aumento dos lucros e não ao homem e aos fatores que influenciam nos seus resultados dentro da empresa.

6 - METODOLOGIA

Segundo ANDRADE (2010, p. 109), *"pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos".*

Diante do exposto, no sentido de alcançar seus objetivos, esta pesquisa apresentou-se em uma única etapa de forma descritiva, pois os fatos foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência dos pesquisadores, ou seja, os fenômenos foram estudados, mas não manipulados pelos pesquisadores.

Com a finalidade de investigar quais teorias científicas se aplicam na empresa, na atualidade, esta pesquisa teve como objetivo, descrever tal e qual o que existe de teoria dentro da empresa.

Esta pesquisa é justificada, pela necessidade de reconhecer a existência de conflitos nas organizações, tipos de lideranças e influências das teorias da administração nas empresas atuais, além de permitir ao pesquisador ampliar significativamente o seu conhecimento sobre o tema deste estudo.

A coleta de dados se deu através de entrevistas com um funcionário da empresa em questão. Este funcionário, por fazer parte da empresa desde sua abertura, conhece a cultura organizacional da empresa e por já ter feito parte da gestão da empresa, é plenamente capaz de fornecer todas as informações necessárias para descrever o estudo de caso.

O objetivo das entrevistas foi identificar práticas e conceitos aplicados dentro da empresa, identificar quais teorias de administração se aplica e quais as principais aplicações. A análise dos resultados de deu através de análise de conteúdo sobre as respostas obtidas através de questionário aplicado.

7 - RESULTADOS

7.1 - Empresa "S"

No ano de 2005, na necessidade de se ter uma empresa mais perto de seus clientes, para oferecer produtos de uso contínuo pela classe de profissionais do setor odontológico, foi fundada em Fortaleza, estado do Ceará, a "Empresa S" com o intuito de distribuir os produtos fabricados pela "Empresa C", que é uma fábrica instalada na cidade de São Paulo, estado de São Paulo. A "Empresa S", seguindo a cultura organizacional da fábrica, iniciou-se como uma empresa com cultura familiar. Tem porte pequeno, atualmente com cinco funcionários, consegue-se atender à demanda atual de clientes. Tem como atividade principal o comércio de produtos odontológicos. É distribuidor exclusivo no estado do Ceará, do fabricante "Empresa C", instalada na cidade de São Paulo-SP. Segundo funcionário entrevistado, através de contrato acordado entre as partes, a "Empresa S" compra materiais odontológicos, da fábrica, "Empresa C" a preços mais baixos, e revende ao consumidor final no estado do Ceará a

preços praticados pela fábrica, a nível nacional. A empresa “S” tem dois sócios que não trabalham na empresa, apenas no final do ano apreciam os resultados financeiros.

Chegou há três meses um novo gestor na “Empresa S”, um administrador que é cônjuge de um dos sócios. Este administrador, com uma liderança autocrática agressiva e inflexível, tomando decisões arbitrárias, onde não leva em consideração a opinião dos outros funcionários, quer mudar em curto prazo toda uma cultura organizacional da empresa que já existe há oito anos, causando muitos conflitos e dilemas, principalmente entre a autoridade do especialista (detentora do conhecimento) e a autoridade administrativa (hierarquia).

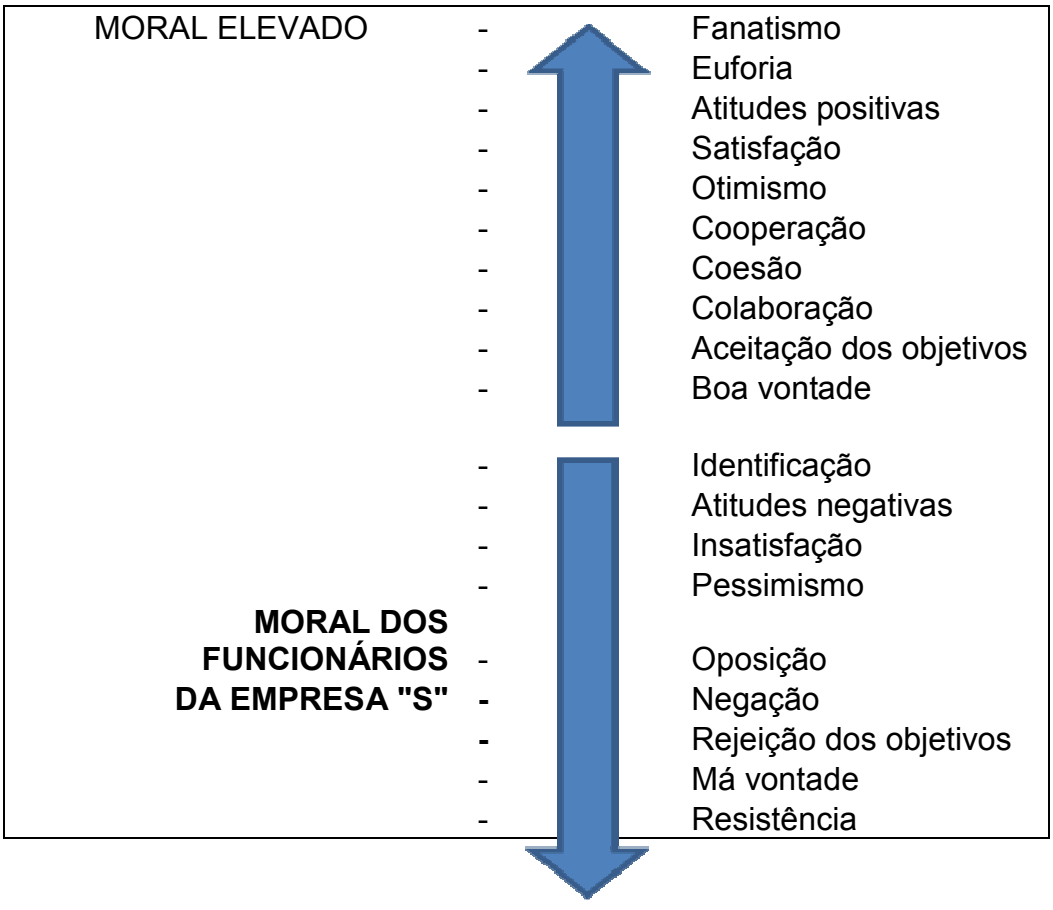
7.2 - Presença das Teorias na empresa “S”

Da Teoria de Administração Científica de TAYLOR, observa-se que a empresa utiliza de uma linha lógica de procedimentos que visam a máxima eficiência. Tem-se como procedimento operacional padrão, para uma venda completa acontecer: atendimento – separação do material – registro no sistema – despacho de entregador – cobrança – pagamento – novo atendimento. Para isso houve uma seleção criteriosa de pessoas especializadas, para execução desta tarefa sob a supervisão de gerência, que neste caso, deveria ser, mas não é, especializada. Apesar de Taylor, presar pela divisão do trabalho, na empresa “S” funciona o “todos fazem tudo”, ou seja, quando é necessário qualquer funcionário sabe e pode fazer a função de outro, com exceção do novo gerente. Guardadas as proporções, presencia-se também na empresa “S”, a visão do *homo econômicos*, a qual segundo Taylor, o homem seria motivado somente pela recompensa financeira.

Na Teoria Clássica de FAYOL, em sua abordagem sistêmica, observa-se na empresa “S” a falta de ênfase na estrutura organizacional. Por ser uma empresa familiar e de pequeno porte, acreditou-se não ser necessário a divisão em departamentos e as funções administrativas: técnicas, comerciais, financeiras, segurança e contábeis, acabam sendo executadas em parte por todos os funcionários. Já as funções do administrador de: organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar, deixam de ser, ou quando são executadas, é de forma ineficiente, causando conflitos de opiniões e desprazer nas pessoas que as irão executar.

Da Teoria das Relações Humanas, representada por Elton MAYO, considerada oposição à abordagem clássica, podemos citar que encontramos dentro da empresa “S”, diversos fatores que atualmente são praticados e que caracterizam a falta de aproveitamento dos pontos positivos dessa teoria como: a participação do trabalhador nas decisões que envolvem tarefa; a comunicação; a preocupação com a motivação humana; a visão do *homo social*. Há na empresa “S”, da parte da liderança, uma preocupação exagerada com os aspectos formais da organização, ao contrário dos aspectos informais, que se preconiza na teoria de relações humanas. A influência da motivação

humana no trabalho, estudada pela teoria de campo de Lewin, propôs que o comportamento humano é função ou resultado da interação entre pessoa e o meio ambiente que o rodeia. Na empresa “S” essa influência é totalmente patogênica, pois o ambiente é caracterizado por não haver liberdade para criação e toda tomada de decisão do funcionário tem que ser autorizada antes pelo gestor que não acredita em seus colaboradores. CHIAVENATO (2003) cita a motivação como o impulso de exercer esforço para alcance de objetivos organizacionais, desde que também tenha a capacidade de satisfazer a alguma necessidade individual. Surge aí o conceito de *moral*, onde o mesmo autor define como, uma decorrência do estado motivacional provocado pela satisfação ou não satisfação das necessidades individuais das pessoas. Diz também que a moral é responsável pelas atitudes das pessoas e que o moral elevado é acompanhado de uma atitude interessante, entusiasmo e impulso positivo, em relação ao trabalho, além da diminuição de problemas de supervisão e disciplina enquanto que o moral baixo é acompanhado de atitudes de desinteresse, negação, rejeição pessimismo e apatia com relação ao trabalho, além de problemas de supervisão e de disciplina, é o que acontece atualmente na empresa “S”. CHIAVENATO (2003) conclui que o moral, é uma consequência do grau de satisfação das necessidades individuais das pessoas. O mesmo autor decorre do conceito de moral o conceito de clima organizacional, que é o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento de seus membros. De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas feitas com funcionário da empresa, a figura a seguir define bem o clima organizacional na empresa “S”.



	-	Dispersão
MORAL BAIXO	-	Disforia
	-	Agressão

Figura 1: Os níveis do moral e as atitudes resultantes na empresa “S”. CHIAVENATO, 2003 p.133.

A Teoria Burocrática de Max Weber, apesar de ter características voltadas para a racionalidade e eficiência, assemelhando-se as teorias de Taylor e Fayol, se faz presente na empresa “S” através das atitudes e opiniões do atual gestor. Este impõe suas ideias como normas a serem cumpridas sem levar em conta a opinião dos funcionários. Adota-se a liderança autocrática herdada do cargo e da posição de conjugue que ocupa. Todos os programas e ações praticadas são impostos por esse líder, através de sua autoridade herdada. Contraria a ideia de promoção e seleção baseada na competência técnica, já que parece não se importar com essa qualidade.

A Teoria Estruturalista que partiu do declínio da Teoria de relações Humanas e das limitações do modelo burocrático passa a ver pela primeira vez a organização como um sistema aberto e a reconhecer os conflitos existentes nas organizações. Na empresa “S” há visivelmente a dificuldade de comunicação entre o líder e os liderados, uma vez que o líder apenas dá suas ordens, sem explicar o porquê das mesmas. Isso acaba causando um desentendimento das partes com o todo, tanto internamente, uma vez que os funcionários não sabem o sentido porque tem que executar determinados comandos, quanto externamente, uma vez que os clientes não sabem o que acontece dentro da empresa, que causam as mudanças nas políticas de compra por exemplo. O principal conflito identificado na empresa “S” acontece entre a autoridade do especialista (detentor do conhecimento), que até a chegada do novo gestor, executava as tarefas administrativas, pois conhece o mercado, a cultura e o sistema da organização e a autoridade administrativa (hierarquia), que chegou já com o cargo de gestor por ser cônjuge de um dos sócios. Nas palavras do entrevistado “os dois se suportam, pouco se falam, e nunca entram em comum acordo sobre qualquer assunto, justamente por pensarem diferente sobre o que é melhor para a empresa”.

A Teoria Comportamental, como o próprio nome já diz, como citado anteriormente, teve sua principal ênfase no comportamento humano, buscando soluções democráticas e flexíveis para a resolução dos conflitos existentes nas organizações, caracteriza-se sua presença na empresa “S” pelo fato de os estudos feitos por Abraham MASLOW em sua teoria sobre motivação humana dentro da organização. A seguir mostraremos uma figura para ilustrar exatamente onde está localizada a motivação dos funcionários da empresa “S” de uma maneira geral. Segundo funcionário entrevistado, antes da chegada do novo líder, os funcionários da empresa “S”, encontravam-se com necessidades secundárias, no degrau “Estima”, e após a chegada desse novo gestor, as necessidades primárias lhes foram impostas, mais precisamente no degrau “Fisiológicas”, já que afirmaram só continuarem na empresa por causa das necessidades básicas de subsistência e que estão procurando novo emprego,

para se desligarem desta empresa que não lhes traz nenhuma recompensa que não seja econômica.

Fisiológicas	Segurança	Sociais	Estima	Auto-Realização
● Alimento ● Repouso ● Abrigo ● Sexo	● Segurança ● Proteção contra: ● Perigo ● Doença ● Incerteza ● Desemprego	● Relacionamento ● Amizade ● Aceitação ● Afeição ● Compreensão ● Consideração	● Satisfação do ego ● Orgulho ● Estatus e prestígio ● Autorrespeito ● Reconhecimento ● Confiança ● Progresso ● Apreciação ● Admiração dos colegas	● Auto-Realização ● Auto-desenvolvimento ● Excelência pessoal ● Competência ● Expertise

Figura 2 – Necessidades motivacionais dos funcionários da empresa “S”CHIAVENATO, 2003 p.332.

Já Frederick HEZBERG que buscou entender como a motivação humana se relacionava com o trabalho e baseou-se em dois fatores, higiênicos e motivacionais, nos faz perceber que na empresa “S” os únicos fatores que existem são os higiênicos, considerados por Herzberg como insatisfacientes, onde segundo os funcionários da empresa “S”, não provocam satisfação neles, isso confirma a teoria de Herzberg. Na imagem a seguir, onde os fatores de Herzberg são dispostos, identifica-se com a empresa “S”, o quadro à direita onde são dispostos os fatores “Insatisfacientes”.

Fatores Motivacionais (Satisfacientes)	Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo): 1. Trabalho em si. 2. Realização. 3. Reconhecimento. 4. Progresso profissional. 5. Responsabilidade.	**Contexto do Cargo** (Como a pessoa se sente em relação à sua empresa): 1. Condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Figura 3: Quadro com os dois fatores de Herzberg. CHIAVENATO, 2003, p.334

A Teoria de Sistemas, conforme CHIAVENATO (2003) foi desenvolvida por Ludwig Von BERTALANFFY, influenciou o pensamento de todas as ciências e foi incorporada, sem exceção, por todas elas. Para este autor, "um sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação". Na empresa "S" essa teoria pode ser visualizada quando identificamos a empresa "S" como um conjunto complexo de elementos interagindo entre si e com o meio externo, mantendo uma relação até então, harmoniosa, quando com a entrada do novo gestor, foram alterados os elementos do sistema, causando assim mudança na relação dos elementos, modificando seu comportamento.

Na Teoria contingencial, a mais recente da Teoria Geral de Administração, onde segundo CHIAVENATO (2003) surge em 1972, enfocando as vaiáveis *ambiente* e *tecnologia*, mas, sem desprezar as demais (*tarefas, pessoas e estrutura*). Tem como mensagem central que nada é definitivo ou absoluto em administração, pois tudo depende de contingências. Para esse autor a Teoria Contingencial propõe novos modelos organizacionais, mais flexíveis e orgânicos, tais como a estrutura matricial, a estrutura em redes e a estrutura em equipes. Chiavenato cita também a motivação como referencia nos estudos contingenciais; o clima organizacional que é entendido como o aspecto onde a motivação é mais influenciada pelo ambiente; e o envolvimento das dimensões: estrutura organizacional, responsabilidade, riscos, recompensas, calor e apoio, conflito; e a liderança onde o modelo contingencial de liderança, estudado por FIEDLER, também é denominado de modelo de favorabilidade da liderança. Na empresa "S", parece que a abordagem contingencial não chegou ao conhecimento do novo gerente, pois este desconhece, ou ignora o fato de que o clima organizacional não é bom, que não existe motivação, e que sua liderança não é eficaz, pois os resultados mostram uma queda brusca no faturamento e há insatisfação dos clientes da empresa "S" evidentes.

8 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto conclui-se que a motivação é o motor (pessoas) que faz funcionar a máquina (empresas) e junto com a liderança, devem caminhar em harmonia, pois são fatores fundamentais e determinantes para o sucesso ou insucesso de qualquer empresa ou organização nos dias atuais. Liderança consiste na arte de conduzir pessoas, profissionais, grupos e equipes a alcançar, com êxito, os resultados planejados. Motivação significa mover-se em busca de um objetivo. Refere-se ao comportamento individual dos seres que buscam um propósito, que definem uma meta ou desejam conquistar um sonho, seja no âmbito pessoal ou profissional. Segundo CHIAVENATO (2003) as teorias da administração, preocuparam-se com a liderança e a melhoria de diversos setores das organizações, mas, a principal foi a Teoria de Relações Humanas que influenciou diretamente os novos estudos da administração como: a influência da motivação humana no trabalho; a preocupação com a liderança e sua influência sobre o comportamento das pessoas; a comunicação; a organização informal e a dinâmica de grupo. Também a Teoria Comportamental tendo origem na oposição da Teoria de Relações Humanas surge em 1940 como teoria que se baseia no entendimento do comportamento

organizacional através do comportamento individual das pessoas, estudando então a motivação humana. Dentre as principais a Hierarquia da necessidades de MASLOW e a Teoria dos dois Fatores de HERZBERG. Hoje em dia liderança e motivação caminham lado a lado em qualquer organização, foi neste contexto que este trabalho buscou explicar e exemplificar, através de pesquisa científica de que forma, uma má liderança pode comprometer os objetivos de uma organização. Importante porque é da motivação que depende a saúde da empresa do funcionário bem como as inter-relações existentes entre as partes. Para confirmar isso, CURY (2003) diz que o conhecimento é a base para se formar um bom líder, e mudar uma cultura organizacional é muito difícil e exige cuidado e tempo.

9 - BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução a teoria geral da administração.** 6ª ed. Rio de Janeiro, Campos, 2003.
ANDRADE, M. M. de, **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 10ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
CURY, Antônio, **Organização e métodos**. 8ª. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.
KRAUSZ, Rosa R., **Compartilhando o poder nas organizações**, São Paulo: Nobel, 1991.
BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo. **Teoria geral da administração**: gerenciando organizações. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
FRENCH, W. L.; BELL Jr., C. H. **Organizational development**: behavioral science interventions for organizational improvement. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall, 1981.
FIORELLI, José Osmir, **Psicologia para administradores**: integrando teoria à prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

A Presença das Teorias da Administração nas Organizações: Um Estudo de Caso na Empresa Medical Dog

Carlos A. G. Fonseca[13]
André da S. R. Gomes
Carlos H. A. de M. Pereira
Francisco Gildemar M. da C. Junior
Hélen C. R. da S. Martins
Carolina Buosi[14]

Resumo

Esse artigo tem como objetivo detectar se as estratégias adotadas pela empresa analisada são as mais adequadas para se manter e se desenvolver no mercado em que atua. Para tanto, se faz necessário levar em consideração as teorias da administração e seus principais enfoques e identificar a presença de suas características, já que essas podem contribuir para que a empresa consiga alcançar seus objetivos. O objeto desse estudo foi a empresa de nome fantasia Medical Dog. Sua área de atuação é o mercado pet, dessa forma, comercializa alimentos, brinquedos, acessórios e medicamentos para animais de estimação, assim como oferece atendimento clínico, serviço de banho e tosa e venda de animais de raça. Através de questionários e visitas foi possível identificar características da *Teoria das Relações Humanas* e da *Teoria Científica da Administração,* aplicadas na empresa estudada. O administrador se preocupa em conciliar a função econômica da sua empresa, que envolve bens e serviços, com a função social, definida como distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno.

Palavras-chave: Teorias da administração, teoria de relações humanas, petshop.

Introdução

Esse artigo tem como objetivo levar em consideração as teorias da administração e seus principais enfoques e identificar suas características em uma empresa, que será objeto da nossa análise. Não só é importante ressaltar quais teorias o administrador utiliza nessa empresa que será estudada, como verificar se sua aplicação é a mais eficiente e coerente em face do mercado em que atua.

As primeiras ideias de como se conduzir uma organização foram influenciadas por mudanças significativas no modelo econômico que se alterou com a revolução industrial (Chiavento,2000). O crescimento acelerado e

[13] Acadêmicos de Administração da FAFOR

[14] Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná

desorganizado das empresas trouxe como consequência a necessidade de aumentar sua eficiência e competência. As teorias da administração foram as respostas para problemas que surgiram de acordo com os novos modelos de mercado e evolução da sociedade (Chiavenato,2000). Continuam sendo importantes para as empresas atualmente, pois as direcionam para melhores resultados.

Trazer à luz sua estrutura organizacional, identificar sua missão, quais são seus valores, o tipo de relacionamento que possui com seu público e seus empregados e identificar seu organograma são características que necessitam de atenção, pois a correta utilização dessas, voltadas para as metas e objetivos definidos pela empresa, determinarão seu sucesso. De acordo com Philip Kotler (2000): “É mais importante adotar a estratégia correta do que buscar o lucro imediato”.

O objeto desse estudo foi a empresa de nome fantasia Medical Dog, situada na Rua Oswaldo Studart, 240 no Bairro de Fátima em Fortaleza. Sua área de atuação é o mercado pet, dessa forma, comercializa alimentos, brinquedos, acessórios e medicamentos para animais de estimação, assim como oferece atendimento clínico, serviço de banho e tosa e venda de animais de raça.

A realização do estudo foi possível através de três visitas durante o horário de funcionamento da empresa. Durante esse período de verificação foram feitas entrevistas com funcionários, análise do ambiente de trabalho e qualidade dos equipamentos utilizados. Foi observado todo o processo de banho e tosa do animal, começando pela recepção do mesmo até a devolução do pet.

Através desses métodos de análises, foi possível identificar características da *Teoria das Relações Humanas* e da *Teoria Científica da Administração* aplicadas na empresa estudada. O administrador se preocupa em conciliar a função econômica da sua empresa, que envolve bens e serviços, com a função social, definida como distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno.

Embasamento Teórico

As primeiras ideias de como se conduzir uma organização foram influenciadas por mudanças significativas no modelo econômico, que se alterou com a revolução industrial. A força humana foi substituída pelas máquinas que possuíam superioridade na realização das tarefas do campo, provocando o êxodo rural. A utilização dessas máquinas para produção de bens resultou no desaparecimento do artesão e pequenas oficinas começam a se fundir criando as primeiras fábricas. Esse novo modelo permitiu produzir cada vez mais, com valores mais acessíveis. A abertura de novos mercados criou a necessidade de aumentar o contingente humano nas fábricas. (Chiavenato, 2000).

O crescimento acelerado e desorganizado das empresas trouxe como consequência a necessidade de uma maior eficiência e competência dessas. O

grande número de funcionários insatisfeitos, a quantidade de materiais desperdiçados pelo uso ineficiente, a concorrência, entre outros fatores, não permitiam mais a utilização do empirismo e improvisação como modelos de administração, era preciso uma abordagem mais científica (Chiavenato, 2000).

Esse novo modelo econômico e social, resultante da revolução industrial foi um ponto importante para a história da administração e suas teorias. A busca incessante por melhores resultados impulsionou estudiosos a analisarem as organizações de todos os enfoques possíveis. Chiavenato (2000) classifica as principais teorias da administração pela ênfase de cada uma às variáveis da administração, conforme tabela:

TABELA 1 – As principais teorias administrativas e seus principais enfoques

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
NAS TAREFAS	ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	▪ Racionalização do trabalho no nível operacional
NA ESTRUTURA	TEORIA CLÁSSICA TEORIA NEOCLÁSSICA	▪ Organização formal. ▪ Princípios gerais da Administração. ▪ Funções do Administrador.
	TEORIA DA BUROCRACIA	▪ Organização formal burocrática. ▪ Racionalidade organizacional.
	TEORIA ESTRUTURALISTA	▪ Múltipla abordagem: ▪ Organização formal e informal. ▪ Análise intra-organizacional e análise interorganizacional.
NAS PESSOAS	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.	▪ Organização informal. ▪ Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	TEORIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	▪ Estilos de Administração. ▪ Teoria das decisões. ▪ Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	▪ Mudança organizacional planejada. ▪ Abordagem de sistema aberto.
NO AMBIENTE	TEORIA ESTRUTURALISTA	▪ Análise intra-organizacional e análise ambiental. ▪ Abordagem de sistema aberto.
	TEORIA DA CONTINGÊNCIA	▪ Análise ambiental (imperativo ambiental). ▪ Abordagem de sistema aberto.
NA TECNOLOGIA	TEORIA DA CONTINGÊNCIA	▪ Administração da tecnologia (imperativo tecnológico).
NA COMPETITIVIDADE	NOVAS ABORDAGENS NA ADMINISTRAÇÃO	▪ Caos e complexidade. ▪ Aprendizagem organizacional. ▪ Capital Intelectual.

Para Chiavenato (2000) as primeiras teorias oriundas dessas novas necessidades são classificadas como *abordagem clássica da administração*. Existem duas correntes que compõem esse período, a *Escola da Administração Científica* criada por *Frederick W. Taylor* e a *Teoria Clássica* desenvolvida por *Henri Fayol.*

Frederick W. Taylor parte do princípio de que a base de uma empresa, o nível operacional, é que necessita de maior atenção e desenvolve sua primeira

publicação, *Shop Management*. Esta obra aborda técnicas de racionalização do trabalho operário, através de estudos de movimentos empregados na execução das tarefas e no tempo gasto para realizá-las. Taylor concluiu que o tempo decorrido para cumprir uma tarefa poderia ser reduzido, se os movimentos utilizados fossem padronizados, excluindo os desnecessários. O operário estava produzindo abaixo da sua capacidade, pois precisava de treinamento específico, menor número de tarefas para realizar e incentivo financeiro que beneficiasse seu esforço individual (Chiavenato, 2000).

Para determinar quais seriam os movimentos padronizados de cada função, *Taylor*, utilizando os princípios do método cartesiano, decompunha o trabalho a ser feito, designava a maneira correta de realizá-lo mais rapidamente e reunia as tarefas de forma mais eficiente. Essa teoria tinha como base o foco nas tarefas e as funções da gerência eram conhecer as rotinas do trabalho para dar suporte e fiscalizar o trabalho efetuado pelos operários. Todo seu estudo se baseou em identificar os problemas da baixa produção no nível operacional, como ineficiência nos movimentos para realizar as tarefas, incentivos financeiros para motivar a maior produção, melhorar o ambiente de trabalho. Porém a preocupação com a satisfação do funcionário foi deixada de lado, o operário era visto como uma máquina que deveria executar movimentos cronometrados e repetidos (Chiavenato, 2000).

A segunda corrente da *Abordagem Clássica* teve início com a obra de *Henri Fayol,* que se caracterizava pela ênfase na estrutura da organização. Para o autor, a função administrativa se reparte por todos os níveis da empresa e não se concentra no topo, é distribuída de forma proporcional entre os níveis hierárquicos. A divisão e a especialização do trabalho a nível operacional proposta por *Taylor,* na administração científica é defendida por *Fayol* a nível dos órgãos, que se tornam mais eficientes com especialização das suas funções. Essas divisões podiam ser verticais, definindo os níveis de autoridade de linha, ou horizontais definindo os departamentos (Chiavenato, 2000).

O conceito de operário para *Fayol* era o mesmo de *Taylor* e partia do pressuposto que o homem era vadio por natureza e a única forma de incentivar sua produtividade era através de pagamentos por produção individual, não sendo necessário prestar atenção às suas outras necessidades (Chiavenato, 2000).

A *Teoria das Relações Humanas* surgiu no segundo período de Taylor, mas só ganhou importância com a crise econômica mundial de 1929. Essa teoria surgiu como uma resposta ao completo desprezo dos aspectos humanos pela abordagem clássica, baseou-se em estudos da psicologia e teve foco nas pessoas. A grande impulsora da teoria das relações humanas foi a experiência de *Hawthorne*, experiência realizada na fábrica de *Hawthorne da Western Eletric Company*. A experiência foi realizada por *Elton Mayo*, considerado o principal representante da *Teoria das Relações Humanas*. O estudo foi dividido em quatro fases e suas principais conclusões foram: a enorme relevância da integração social para a produtividade, a importância dos grupos sociais e do

conteúdo do cargo. A principal contribuição dessa abordagem foi a criação de novos conceitos, como motivação, liderança e comunicação. Foram identificadas duas organizações com esse estudo, a organização formal, que trata da empresa e a organização informal, composta pelos empregados da mesma. As empresas estão preocupadas exclusivamente com melhorias nos processos para obtenção de lucros e deixam de harmonizar seus objetivos com as preocupações e objetivos da organização formada pelas pessoas. Era necessário conciliar as duas funções básicas da organização industrial, a função econômica e a função social (Chiavenato, 2000).

A *Teoria Neoclássica* é conhecida por esse nome somente no Brasil. Esse termo que a classifica como tal, foi definido por Chiavenato (2000) e trata do conjunto de teorias que surgiram na década de 1950, que propõem uma retomada das *Teorias Clássicas da Administração*, criadas por *Fayol e Taylor.* O principal autor dessa teoria foi *Peter Drucker*, mas também incluiu um grupo amplo de autores como *Willian Newman, Ernest Dale, Ralph Davis, Louis Allen e George Terry*. Chiavenato (2000) define esse conjunto de teorias como uma teoria da administração de técnica social básica. Isto leva à necessidade do administrador conhecer os aspectos técnicos e específicos de seu trabalho e também os aspectos relacionados com a direção de pessoas dentro das organizações.

A Teoria Neoclássica surgiu com o crescimento exagerado das organizações. Uma das soluções que procurou dar foi a respeito do dilema centralização versus descentralização. Boa parte do trabalho dos neoclássicos está voltada para fatores que levam à decisão de descentralização, bem como às vantagens e desvantagens que a descentralização proporciona. A teoria enfatiza as funções do administrador como planejamento, organização, direção e controle, que formam no seu conjunto, as funções administrativas. Planejamento determina antecipadamente os objetivos e os meios para alcançá-los. Organização é o agrupamento das atividades necessárias para realizar o que foi planejado. Direção significa guiar e orientar as pessoas na direção dos objetivos traçados. Controle verifica a eficácia e eficiência das outras funções (Chiavenato, 2000).

Os estudos do filósofo *Max Weber* serviram como inspiração para a *Teoria Administrativa da Burocracia*. A burocracia tem como características o caráter legal, formal e racional, impessoalidade, hierarquia, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização, profissionalização e previsibilidade do funcionamento. Tem como base a adequação dos meios aos fins pretendidos para garantir a máxima eficiência possível (Chiavenato, 2000).

As disfunções da burocracia são, segundo Chiavenato (2000), as consequências imprevistas de uma organização que diminuem a eficiência da mesma e se contrapõe ao pilar da teoria da burocracia. Essas disfunções são: internalização das normas, excesso de formalismo e papelório, resistência a mudanças, despersonalização do relacionamento, categorização do

relacionamento, superconformidade, exibição de sinais de autoridade e dificuldades com clientes.

A *Teoria Estruturalista* tem como influência os aspectos informais da *Teoria das Relações Humanas* e os aspectos formais da *Teoria Clássica da Administração.* Tem como principais autores *Max Weber, Blau, Scoot e Amitai Etizione,* alguns voltados para a *Teoria da Burocracia* que tentaram conciliar as duas teorias que deram origem ao estruturalismo (Chiavenato, 2000).

Os autores observaram que existiam conflitos de interesses entre a organização e os indivíduos, que poderiam ser reduzidos, mas jamais eliminados e podiam ser utilizados para o crescimento e na resolução de determinados tipos de problemas organizacionais levando em conta as funções sociais do conflito. Surge um novo conceito do homem, o homem organizacional, que desempenha papéis simultâneos em diversas organizações diferentes. Para essa teoria, as organizações eram vistas como sistemas abertos e em constante interação com seu meio e todas as organizações como igrejas, exército, partidos políticos, hospitais, indústrias e comércio, deveriam ser compreendidas (Chiavenato, 2000).

Por volta de 1947, surgiu a *Teoria Comportamental* que tem como principais autores *McGregor, Maslow e Herzberg e a*presentou novas propostas sobre a motivação humana e seu foco nas pessoas. A maior preocupação dos autores dessa teoria era propor soluções para amenizar ou eliminar o conflito de interesses entre as organizações e os indivíduos. Através do conhecimento dos mecanismos motivacionais é possível conduzir as pessoas que integram uma organização, que deve utilizar artifícios para orientar essas decisões. Segundo Chiavenato (2000) todo individuo é um tomador de decisões e se baseia nas informações que recebe do seu ambiente, processando-as de acordo com suas convicções e assumindo atitudes (Chiavenato, 2000).

De acordo com Chiavenato (2000), a *Teoria do Desenvolvimento Organizacional* surgiu em 1962 em decorrência das necessidades de se adequar as estruturas organizacionais às novas circunstâncias provenientes das mudanças no mundo das organizações. Essa teoria apresentou novos conceitos de organização se baseando em um processo de três etapas: colheita de dados, diagnóstico organizacional e ação de intervenção.

Autores como *Chandler, Burns e Stalker, Woodward e Lawrence e Lorsch*, realizaram pesquisas sobre as organizações e seus ambientes. Verificou-se que as organizações possuem características baseadas no ambiente que se encontravam e o objeto de estudo passou a ser a interdependência entre as organizações e seus ambientes. Essa *Teoria da Contingência* defende a necessidade das organizações se adaptarem ao ambiente que se encontram para sobreviver e crescer. Outro aspecto importante ressaltado pela *Teoria da Contingência*, é que o tipo de tecnologia utilizada pela organização é outra variável que condiciona a estrutura e o comportamento da mesma (Chiavenato, 2000).

Segundo Chiavenato (2000), as teorias da administração tem efeito cumulativo e abrangente, pois cada uma contribuiu com diferentes enfoques. Cada teoria possui características voltadas para os problemas de sua época e apresentaram soluções bem sucedidas, que ainda podem ser utilizadas em situações atuais. Por isso, conhecer todas as teorias da administração, seus pontos positivos e negativos, tornou-se imprescindível ao administrador atual. Para a teoria geral da administração, existem 5 variáveis que servem de base para as teorias: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente. O grande desafio do administrador atual é conseguir coordenar as 5 variáveis, pois elas integram o subsistema de uma organização e sua característica básica é que partes de um sistema são interagentes e interdependentes com função específica e um mesmo objetivo (Oliveira, 2002).

Uma boa administração está diretamente relacionada com a capacidade do gestor de conseguir analisar o ambiente externo da sua organização. Absorver essas informações de fora e compreender as tendências dos mercados, é crucial para definir metas dentro da sua empresa e se alinhar com as necessidades e interesses dos consumidores. Segundo Kotler (2000): “As empresas bem sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas”.

Metodologia

Ao realizar um estudo sobre determinado assunto, são imprescindíveis algumas medidas como determinar qual o objetivo da pesquisa e quais os caminhos a serem percorridos para se alcançar os resultados desejados. Esses caminhos são os métodos que se utilizam para obter os dados necessários para concluir o estudo. Galliano (1979) define método como: “um conjunto de etapas ordenadamente dispostas a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim”.

Barros e Lehfeld (2000) ressaltam: “o método não é único e nem sempre o mesmo para o estudo deste ou daquele objeto e/ou para este ou aquele quadro da ciência, uma vez que reflete as condições históricas do momento em que o conhecimento é construído”.

Esse trabalho trata-se de um estudo de caso da empresa de nome fantasia “Medical Dog”. A empresa possui nove funcionários, três destes fazem o atendimento direto ao cliente, um é responsável pela limpeza e reposição do estoque, quatro formam a equipe do banho e tosa do animal e, por fim, a veterinária.

Foram realizadas três visitas ao estabelecimento comercial a fim de entrevistar alguns membros da equipe, analisar as instalações da empresa, verificar a relação da empresa com os clientes e a relação do administrador com os funcionários.

Foram entrevistadas duas funcionárias que exercem funções relacionadas ao atendimento direto com o cliente. Foi utilizado um questionário com as mesmas perguntas para cada uma delas, que responderam separadamente. As questões foram direcionadas para averiguar se o ambiente de trabalho, o crescimento da empresa e as atitudes da gerência inspiram a confiança de que é possível crescer junto com a organização, e se a dedicação de cada uma é reconhecida.

Foi possível participar de uma reunião com dois integrantes da equipe do banho e tosa. Tal reunião tinha como objetivos: a resolução de conflitos pessoais entre os funcionários, discussão sobre o manuseio e a manutenção dos equipamentos e averiguação se o número de equipamentos estava sendo suficiente para a demanda de trabalho.

O conteúdo dos dados coletados através desses métodos foram analisados, a fim de identificar a presença das teorias da administração na empresa estudada.

Resultados

De acordo com a Abinpet (2013), Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação, o Brasil possui o segundo maior mercado de pet shop em faturamento do mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. Contudo, existem cerca de 25 mil lojas de atendimento de animais em todo o Brasil e para se manter no mercado é preciso se destacar para manter os clientes e trazer novos.

Uma pesquisa realizada pela Abinpet mostra que em 2012 ocorreu um aumento de 13% na procura de produtos para gatos e de 9% para cães, em relação ao mesmo período de 2011. Muitas pessoas preferem os gatos, pois são menos carentes e precisam de menos atenção e cuidados do que os cachorros.

A Medical Dog possui produtos direcionados para gatos em suas prateleiras, como rações para diferentes tipos de gatos, brinquedos e medicamentos, mas representam uma parte pequena em relação à variedade disponível para os cães. Diferente de grande parte da concorrência, a Medical Dog realiza banho e tosa em gatos.

O início da Medical Dog já é uma prova de que as decisões do administrador podem levar sua empresa ao sucesso ou fracasso. Antes da abertura da empresa em questão, outros três empresários, cada um a seu tempo, tentaram sem sucesso, investir seu capital no ramo de pet shop, no mesmo imóvel onde funciona a Medical Dog.

Uma das funcionárias entrevistadas já trabalhava na loja antes da nova administração e conheceu os métodos de trabalho dos proprietários anteriores. Os métodos utilizados pelo proprietário, o administrador atual, inspiram a

confiança dela que está acompanhando um crescimento dessa loja nunca visto antes.

Durante acompanhamento das atividades da empresa, fica claro o comprometimento da mesma em atender seus clientes, prezando acima de tudo a qualidade do serviço e atendimento. Segundo o próprio administrador, a missão da empresa é: “prover o melhor atendimento ao nosso público, com a melhor qualidade, por meio de relacionamentos e serviços excelentes e diferenciados, com equipe qualificada, visando sempre a satisfação dos nossos clientes, colaboradores e fornecedores.”

Quando o animal de estimação é deixado pelo seu dono na loja, a equipe de atendimento ao cliente faz uma avaliação do pet para verificar as condições de saúde dele. Se existe alguma infestação de parasitas, se possui alguma lesão anterior ao início do atendimento e, por fim, indicam qual o tipo de banho e tosa é mais adequado ao perfil do animal.

A preocupação em manter um bom relacionamento com os clientes pode ser verificada no respeito que a equipe tem com a relação do dono e seu animal, que é conhecido pelo seu nome e tratado como um membro da família. A Medical Dog acredita que relação do dono com seu pet se assemelha, em muitas vezes, à relação de uma mãe com seu filho.

É parte da cultura da empresa incentivar o bom relacionamento entre os funcionários e é possível verificar essa preocupação por parte do administrador que conversa, individualmente, com cada funcionário para saber se existe algum conflito entre os integrantes da organização e se a relação profissional entre eles não está comprometida.

Sempre que necessário, o funcionário é advertido de forma discreta e isolada e junto com as críticas, a gerência ressalta as qualidades do empregado, deixando claro que ele é reconhecido por suas atribuições e precisa melhorar em outros aspectos.

Quando o proprietário administrador delega tarefas aos subordinados, existe o cuidado em fazê-lo de uma forma clara, direta, mas com um tom mais “amigável” e isso proporciona um bom relacionamento entre empregador e empregado.

Durante uma reunião com dois funcionários considerados o pilar da empresa, no que tange a parte operacional, foi detectado um descontentamento por parte dos mesmos com relação à produtividade dos outros membros da equipe. Tais funcionários alegaram que alguns chegam a produzir apenas metade do que os outros fazem no mesmo tempo. Além de se sentirem desmotivados pela falta de comprometimento de seus colegas, a baixa eficiência dos membros em questão, gera atrasos na produção de todo setor e prejudica o horário de saída deles da empresa. O gestor pediu sugestão dos funcionários que participavam da reunião, que disseram ser desnecessário manter quatro pessoas no mesmo

setor e que uma máquina utilizada para acelerar o processo de secagem do animal poderia proporcionar melhores resultados com custos mais baixos. Tal medida aumentará a produtividade, reduzirá gastos e será adotada pela administração.

De acordo com os relatórios de vendas da Medical Dog, 70% dos seus serviços prestados estão ligados ao banho e tosa de animais, na maioria cães. Esse setor possui o maior enfoque dentro da empresa, onde é possível verificar maior concentração de funcionários e equipamentos. Os outros setores não são negligenciados pela administração, porém possuem capacidade para produzir mais.

Duas metas principais foram apuradas através de entrevista com o proprietário. A primeira é o faturamento anual, que se baseia na arrecadação do exercício atual e é acrescida percentual de crescimento esperado pelos sócios. A meta traçada para o ano de 2013, de R$ 700.000,00, já foi alcançada. O segundo objetivo traçado pelos proprietários da empresa, é a criação de uma clínica de imagens veterinária. A pretensão é suprir a necessidade de várias clínicas veterinárias que não possuem a estrutura para realizar esse tipo de serviço.

A história da empresa é recente e não se iniciou com somas altas de capital social, que se detecta em grandes grupos do mesmo setor. A decisão do administrador foi direcionar grande parte dos seus recursos para o setor que tem maior procura pelo público. Essa estratégia tem se mostrado promissora e os planos de explorar o potencial dos outros setores da loja é gradativo e simultâneo com o crescimento da mesma. O porte atual da Medical não permitiu identificar o organograma da empresa.

Considerações finais

Depois de definidos os aspectos que seriam analisados, qual o objetivo desse artigo e quais métodos deveriam ser utilizados para alcançar os resultados desejados, foram considerados:

A *Teoria das Relações Humanas*, segundo Chiavenato (2000), se baseou em estudos que apontaram a existência de uma organização informal dentro da organização formal. Essa organização informal era constituída pelas pessoas que trabalhavam na organização formal e seus objetivos divergiam com os da empresa em que trabalhavam, pois os métodos utilizados por ela se preocupavam apenas com aspectos financeiros. Autores desse estudo propuseram conciliar as duas funções da organização, a econômica e a social para garantir um equilibro interno. Na Medical Dog o administrador se preocupa em conciliar a função econômica da sua empresa, que envolve bens e serviços, com a função social, definida como distribuir satisfações entre os participantes, para garantir o equilíbrio interno.

O serviço de banho e tosa é o mais procurado na Medical Dog e seu administrador direciona grande parte dos seus recursos para garantir a rapidez

na realização dessas tarefas, sem perder a qualidade e visando reduzir custos, como, por exemplo, substituir um dos seus funcionários menos eficientes, por uma máquina que seca mais animais em menos tempo. É possível identificar características básicas da *Teoria Científica da Administração de Taylor,* que tinha como enfoque principal, especializar o funcionário, padronizar as tarefas e tornar o ambiente mais adequado possível, a fim de facilitar a realização, de forma mais eficiente, as tarefas dos operários (Chiavenato, 2000).

Referências Bibliográficas

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organizações e Métodos: uma abordagem gerencial**.13ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª Edição. São Paulo: Campus, 2000.
GALLIANO, A. Guilherme. **O Método Científico**: **Teoria e Prática**. São Paulo: HARBRA, 1986.
BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica: um guia para iniciação científica**. 2ª Edição. São Paulo: MAKRON, 2000.
Oportunidades no mercado Pet. Abinpet. Disponível em <http//www.abinpet.com.br>. Acesso em: 17 out.2013.

Modelo para elaboração de um projeto de pesquisa para trabalhos científicos

> "O planejamento não é uma tentativa de dizer o que vai acontecer é um instrumento para raciocinar agora, sobre trabalhos e ações necessários hoje, para merecermos um futuro" – Peter Drucker

Henrique Sérgio Cavalcante Rolim[15]

Resumo

Este documento descreve um modelo proposto a ser utilizado na confecção de projetos de pesquisa para artigo científico, trabalho de curso ou monografia exigidos para conclusão dos Cursos de Graduação. Apresenta-se as informações necessárias dos elementos presente em uma produção científica, propõe-se uma padronização de tais produções de acordo com o modelo exigido para publicações no periódico científico das Instituições de Ensino Superior. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, bem como a revisão de literaturas, normalizações e exemplos adaptados e baseados na norma - NBR 6022. Poderá ser utilizado por qualquer discente que deseja ingressar no meio das produções científicas através da elaboração de um artigo para publicações. O mesmo deve ser reavaliado, revisado e alterado sempre que necessário e também quando houverem alterações na própria Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT.
Palavras-chave: Administração, Projetos; Pesquisa.

Introdução

Toda pesquisa científica precisa ser bem planejada. O planejamento não assegurará, por si só, o sucesso da monografia, trabalho de curso ou de um artigo cientifico, mas, com certeza, é um bom caminho para um trabalho de qualidade.

> "Entende-se por planejamento da pesquisa a previsão racional de um evento, atividade, comportamento ou objeto que se pretende realizar a partir da perspectiva científica do pesquisador. Como previsão, deve ser entendida a explicitação do caráter antecipatório de ações e, como tal, atender a uma racionalidade informada pela perspectiva teórico-metodológica da relação entre o sujeito e o objeto da pesquisa. A racionalidade deve-se manifestar através da vinculação estrutural entre o campo teórico e a

[15] Docente da Faculdade de Ensino e Cultura do Ceará - FAECE

> realidade a ser pesquisada, além de atender ao critério da coerência interna. Mais ainda, deve prever rotinas de pesquisa que tornem possível atingir-se os objetivos definidos, de tal forma que se consigam os melhores resultados com menor custo" (BARRETO; HONORATO, 1998, p. 59).

Segundo Minayo (1999), ao elaborar um projeto de pesquisa, o pesquisador estará lidando com, no mínimo, três dimensões:

- Técnica: regras científicas para a construção do projeto;
- Ideológica: relaciona-se às escolhas do pesquisador, que vista o momento histórico;
- Científica: ultrapassa o senso comum através do método científico.

Um projeto de pesquisa deve ter um problema teórico ou conceitual claro, que possa ser testado ou verificado através de um conjunto definido de dados. É possível que seja um problema estritamente conceitual, em cujo caso os dados são, essencialmente, materiais bibliográficos e estudos pré-existentes. Em outros casos, o problema será mais empírico, referido a um grupo social, a um período histórico ou a um outro aspecto qualquer da realidade, e os dados serão selecionados de acordo com isso. Em outras palavras, um projeto deve apresentar:

I. Uma explicação do problema teórico a ser estudado;
II. Uma referência bibliográfica diretamente relacionada ao tema;
III. Esclarecimento sobre a abordagem teórico-metodológica adotada;
IV. Uma descrição do material empírico a ser utilizado;
V. A forma como qual os dados serão obtidos e tratados (técnicas de pesquisa);
VI. Uma previsão em relação aos tipos de resultados que se espera encontrar (hipótese).

Segundo ECO (1997) O objeto de pesquisa, para ser científica, deve ser reconhecível e definido de tal maneira que seja reconhecível igualmente pelos outros. O termo objeto não é referente a algo físico, mas simplesmente uma construção abstrata definível por uma pergunta, O citado autor comenta ainda que: "O estudo deve dizer algo que ainda não foi dito ou rever algo que já se disse, porém sob uma ótica diferente".

Quanto ao tamanho um projeto de pesquisa deve ter entre 10 e 15 páginas,no máximo, pois se trata do projeto e não do trabalho final composto dos seguintes itens:

I. Tema
II. Problematização ou Problema
III. Objetivo Geral e
IV. Objetivos Específicos

V. Justificativa
VI. Hipóteses
VII. Fundamentação teórica
VIII. Procedimentos metodológicos
IX. Cronograma
X. Referências Bibliográficas

A escolha de um tema representa uma delimitação de um campo de estudo no interior de uma grande área de conhecimento, sobre o qual se pretende debruçar. É necessário construir um objeto de pesquisa, ou seja, selecionar uma fração da realidade a partir do referencial teórico-metodológico escolhido (BARRETO; HONORATO, 1998, p. 62).

É fundamental que o tema esteja vinculado a uma área de conhecimento com a qual a pessoa já tenha alguma intimidade intelectual, sobre a qual já tenha alguma leitura específica e que, de alguma forma, esteja vinculada à carreira profissional que esteja planejando para um futuro próximo (BARRETO; HONORATO, 1998, p. 62).

O tema de pesquisa é, na verdade, uma área de interesse a ser abordada. É uma primeira delimitação, ainda ampla. Delimitar é indicar a abrangência do estudo, estabelecendo os limites do estudo. Segundo Minayo (1999) Para que fique clara e precisa a extensão conceitual do assunto, é importante situá-lo em sua respectiva área de conhecimento, possibilitando, assim, que se visualize a especificidade do objeto no contexto de sua área temática, onde é necessário para a realização de uma pesquisa um recorte mais concreto, mais preciso do assunto.

A formulação do problema é a continuidade da delimitação da pesquisa, sendo ainda mais específica: indica exatamente qual a dificuldade que se pretende resolver ou responder. É a apresentação da idéia central do trabalho, tendo-se o cuidado de evitar termos equívocos e inexpressivos. É um desenvolvimento da definição clara e exata do assunto a ser desenvolvido. O pesquisador deve contextualizar de forma sucinta o tema de sua pesquisa. Contextualizar significa abordar o tema de forma a identificar a situação ou o contexto no qual o problema a seguir será inserido. Essa é uma forma de introduzir o leitor no tema em que se encontra o problema, permitindo uma visualização situacional da questão (OLIVEIRA, 2002, p. 169).

A escolha de um problema, para (Rudio apud MINAYO, 1999), merece indagações:

- Trata-se de um problema original e relevante?
- Ainda que seja “interessante”, é adequado para mim?
- Tenho hoje possibilidades reais para executar tal estudo?
- Existem recursos financeiros para o estudo?
- Há tempo suficiente para investigar tal questão?

O problema, geralmente, é feito sob a forma de pergunta. Assim, torna-se fator primordial que haja possibilidade de responder as perguntas ao longo da pesquisa. Da mesma forma, aconselha-se a não fazer muitas perguntas, para não incorrer no erro de não serem apresentadas as devidas respostas. “O direito sobre o corpo é de natureza pessoal ou patrimonial? Caso seja patrimonial, trata-se de propriedade individual ou coletiva?” (VENTURA, 2002, p. 74) ou “Quais as causas determinantes para o rompimento do sigilo bancário de agentes públicos?” (OLIVEIRA, 2002, p. 218).

Para determinar os objetivos da pesquisa deve-se relacionar a visão global do tema com os procedimentos práticos. Indica-se o que se pretende conhecer, ou medir, ou provar no decorrer da pesquisa, ou seja, as metas que se deseja alcançar.

> “Podem ser gerais e específicos. No primeiro caso, indicam uma ação muito ampla e, no segundo, procuram descrever ações pormenorizadas ou aspectos detalhados. Uma ação individual ou coletiva se materializa através de um verbo. Por isso é importante uma grande precisão na escolha do verbo, escolhendo aquele que rigorosamente exprime a ação que o pesquisador pretende executar (...) Outro critério fundamental na delimitação dos objetivos da pesquisa é a disponibilidade de recursos financeiros e humanos e de tempo para a execução da pesquisa, de tal modo que não se corra o risco de torná-la inviável. É preferível diminuir o recorte da realidade do que se perder em um mundo de informações impossíveis de serem tratadas” (BARRETO; HONORATO, 1998).

O Objetivo geral indica o resultado pretendido. Por exemplo: identificar, levantar, descobrir, caracterizar, descrever, traçar, analisar, explicar, etc. Os Objetivos específicos: indicam as metas das etapas que levarão à realização dos objetivos gerais. Por exemplo: classificar, aplicar, distinguir, enumerar, exemplificar, selecionar, etc...**Exemplo:** Determinar, com base na doutrina e na jurisprudência atual brasileira, quando o sigilo bancário deve ser quebrado, isto é, em quais circunstâncias pode vir a ocorrer a quebra do sigilo bancário dos agentes públicos, de maneira que, preenchidos os requisitos legais, esta seja efetuada sem o perigo de violar qualquer outra norma da legislação (OLIVEIRA, 2002, p. 232).

A justificativa envolve aspectos de ordem teórica, para o avanço da ciência, de ordem pessoal/profissional, de ordem institucional (universidade e empresa) e de ordem social (contribuição para a sociedade).Deve procurar responder: Qual a relevância da pesquisa? Que motivos a justificam? Quais contribuições para

a compreensão, intervenção ou solução que a pesquisa apresentará? Silva e Menezes (2001, p.31) afirmam que o pesquisador precisa fazer algumas perguntas a si mesmo: o tema é relevante? Por quê? Quais pontos positivos você percebe na abordagem proposta? Que vantagens/benefícios você pressupõe que sua pesquisa irá proporcionar? Ventura (2002, p. 75) afirma o seguinte: o pesquisador deve destacar a relevância do tema para o direito em geral, para a(s) disciplina(s) à(s) qual(is) se filia e para a sociedade. Finalmente, cabe sublinhar a contribuição teórica que adviria da elucidação do tema e a utilidade que a pesquisa, uma vez concluída, pode vir a ter para o curso, para a disciplina ou para o próprio aluno. Alguns itens importantes que podem fazer parte de uma boa justificativa. São eles:

- Atualidade do tema: procurar incluir um tema do contexto atual.
- Ineditismo do trabalho: proporciona maior importância ao tema.
- Participação do autor: vínculo do autor com o tema.
- Relevância do tema: importância administrativa, social, jurídica, política, etc.
- Pertinência do tema: contribuição que o traz tema ao debate científico.

Hipótese é uma expectativa de resultado a ser encontrada ao longo da pesquisa, categorias ainda não completamente comprovadas empiricamente, ou opiniões vagas oriundas do senso comum que ainda não passaram pelo crivo do exercício científico (BARRETO; HONORATO, 1998).

Sob o ponto de vista operacional, a hipótese deve servir como uma das bases para a definição da metodologia de pesquisa, visto que, ao longo de toda a pesquisa, o pesquisador deverá confirmá-la ou rejeitá-la no todo ou em parte (BARRETO; HONORATO, 1998).

Embora diversos autores de metodologia da pesquisa recomendem a elaboração de hipóteses de trabalho, há também os que questionam tal procedimento: “No âmbito do projeto de pesquisa, essa exigência parece bastante questionável, entre outras razões pelo estágio de conhecimento do tema em que se encontra o aluno e pela natureza controversa do objeto, que torna improvável a ´confirmação´ de uma só hipótese.” (VENTURA, 2002, p. 74).

A fundamentação teórica é a base de sustentação teórica. também pode ser chamada de revisão bibliográfica, revisão teórica, fundamentação bibliográfica, estado da arte, revisão de literatura, ou resenha bibliográfica. Para Silva e Menezes (2001), nesta fase o pesquisador deverá responder às seguintes questões: quem já escreveu e o que já foi publicado sobre o assunto? que aspectos já foram abordados? quais as lacunas existentes na literatura? pode ser uma revisão teórica, empírica ou histórica. a fundamentação teórica é importantíssima porque favorecerá a definição de contornos mais precisos da problemática a ser estudada.

De acordo com Barreto e Honorato (1998), considera-se como básica em um projeto de pesquisa uma reflexão breve acerca dos fundamentos teóricos do pesquisador e um balanço crítico da bibliografia diretamente relacionada com a pesquisa, compondo aquilo que comumente é chamado de quadro teórico ou balanço atual das artes.Neste item o pesquisador deve apresentar ao leitor as teorias principais que se relacionam com o tema da pesquisa. Cabe à revisão da literatura, a definição de termos e de conceitos essenciais para o trabalho. O que se diz sobre o tema na atualidade, qual o enfoque que está recebendo hoje, quais lacunas ainda existem etc. Aqui também é fundamental a contribuição teórica do autor da pesquisa.

Os procedimentos metodológicos respondem: Como? Com quê? Onde? A metodologia da pesquisa num planejamento deve ser entendida como o conjunto detalhado e sequencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de menor custo, maior rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informação (BARRETO; HONORATO, 1998).

Segundo Ventura (2002) “são incontáveis e absolutamente diversas as classificações da metodologia que se pode encontrar na literatura especializada”. Para Segundo Gil (2002), uma pesquisa, tendo em vista seus objetivos, pode ser classificada da seguinte forma:

- **Pesquisa exploratória:** Esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

- **Pesquisa descritiva:** Tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Destacam-se também na pesquisa descritiva aquelas que visam descrever características de grupos (idade, sexo, procedência etc.), como também a descrição de um processo numa organização, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, etc. Também são pesquisas descritivas aqueles que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre o candidato e a escolaridade dos eleitores.
- **Pesquisa explicativa:** A preocupação central é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento

da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado.

Segundo Gil (2002), uma pesquisa, quanto aos seus procedimentos técnicos, pode ser classificada da seguinte forma:

- **Pesquisa bibliográfica**: é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Não é aconselhável que textos retirados da Internet constituam o arcabouço teórico do trabalho monográfico.

- **Pesquisa documental**: É muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

- **Pesquisa experimental**: quando se determina um objeto de estudo, seleciona-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, define-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

- **Levantamento**: é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se à solicitação de informações a um grupo de pessoas sobre o problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

- **Estudo de campo**: procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorre naquela realidade. Segundo Ventura (2002) “a pesquisa de campo deve merecer grande atenção, pois devem ser indicados os critérios de escolha da amostragem” das pessoas que serão escolhidas como exemplares de certa situação.

- **Estudo de caso**: É o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Caracterizado por ser um estudo intensivo. Considera-se, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. “Quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas” (FACHIN, 2001, p. 42).

- **Pesquisa-ação**: um tipo de pesquisa que é concebida e realizada em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1986, p.14).

Para Lakatos e Marconi (1996) é "... um estudo sobre um tema específico ou particular de suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina".Procedimentos metodológicos O método, segundo Garcia (1998) representa um procedimento racional e ordenado (forma de pensar), constituído por instrumentos básicos, que implica utilizar a reflexão e a experimentação, para proceder ao longo do *caminho* (significado etimológico de método) e alcançar os objetivos preestabelecidos no planejamento da pesquisa (projeto).

A principal forma de coleta de dados é a leitura (livros, revistas, jornais, sites, CDs etc.), que certamente é utilizada para todos os tipos de pesquisa. Esta técnica também é chamada de pesquisa bibliográfica. Existem, basicamente, dois tipos de dados: Os dados primários: dados que ainda não sofreram estudo e análise. Para coletá-los, pode-se utilizar: questionário fechado, questionário aberto, formulário, entrevista estruturada ou fechada, entrevista semi-estruturada, entrevista aberta ou livre, entrevista de grupo, discussão de grupo, observação dirigida ou estruturada, observação livre e os dados secundários: são os dados que já se encontram disponíveis, pois já foram objeto de estudo e análise (de livros, teses, CDs, etc.)

Segundo Rauen (1999), é a parte que apresenta os resultados obtidos na pesquisa e analisa-os sob o crivo dos objetivos e/ou das hipóteses. Assim, a apresentação dos dados é a evidência das conclusões e a interpretação consiste no contrabalanço dos dados com a teoria. Para Triviños (1996, p.161), o processo de análise de conteúdo pode ser feito da seguinte forma: pré-análise (organização do material), descrição analítica dos dados (codificação, classificação, categorização), interpretação referencial (tratamento e reflexão). O objetivo da análise é sumariar as observações, de forma que estas permitam respostas às perguntas da pesquisa.

O objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo de tais respostas, por sua ligação com outros conhecimentos já obtidos (SELLTIZ et al apud RAUEN, 1999, p. 122).

O cronograma é o tempo necessário para a realização de cada uma das partes propostas da pesquisa. Deve ser efetuado com muito realismo. Quadro 1 a seguir apresenta um modelo de cronograma

QUADRO 1 – MODELO DE CRONOGRAMA

	Março				**Abril**				**Maio**				**Junho**		
Redação do capítulo 1 - Introdução	X	X	X												
Redação do capítulo 2 Referencial Teorico				X	X										
Redação do capítulo 3 Metodologia						X	X								
Redação do capítulo 4 Estudo ou estado da arte							X	X	X						
Redação do capítulo 5 Conclusão									X	X					
Revisão do Conteúdo e metodológica										X	X	X			
Revisão Ortográfica												X	X		
Preparação para defesa														X	
Defesa															X

Fonte: O autor (2014)

As referências bibliográficas são o conjunto de fontes citadas para a realização do projeto de pesquisa nelas incluídas.

CONCLUSÃO

Apresenta-se um modelo básico para elaboração do projeto de pesquisa que pode ser feito de forma simples. No entanto, deve-se atentar para o fato de que o principal na elaboração de um projeto de pesquisa é definir o objeto, um problema ou uma pergunta. Deve-se estudá-lo, conhecê-lo e apresentá-lo em um texto escrito. Isso é normalmente o que chama-se fazer pesquisa. Mas, para ser científica, precisa-se estabelecer condições de verificação das relações que propostas e das explicações apresentadas. Pretende-se neste trabalho proporcionar, de forma resumida e estruturada uma orientação destacando os principais cuidados na elaboração do projeto de pesquisa científica. O resultado obtido busca satisfazer os requisitos de objetividade e esclarecimento, tendo em vista que o mesmo deve ser utilizado por alunos dos cursos de graduação. Constituir-se-á também em um auxiliar útil e de referencia frequente para o leitor que possui como meta desenvolver sua habilidade de escrita de artigos científicos. No entanto, é relevante considerar que a aprendizagem é um processo continuo e, sendo assim, a capacidade de escrever trabalhos científicos é construída no dia-a-dia, por meio do aumento do conhecimento teórico e da prática.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica.** Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa:** propostas metodológicas. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

GARCIA, Eduardo Alfonso Cadavid. **Manual de sistematização e normalização de documentos técnicos.** São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1995.

MÁTTAR NETO, João Augusto. **Metodologia científica na era da informática.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (Org.) **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. 80 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Metodologia científica aplicada ao Direito.** São Paulo: Thomson, 2002.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa.** Rio do Sul, SC: Nova Era, 1999.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 22. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

SANTOS, Rodrigo Mendes dos. **As comissões de conciliação prévia como meio alternativo à jurisdição estatal para a solução dos conflitos trabalhistas**. 2002. 15 f. Projeto de pesquisa apresentado ao curso de Direito, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, SC.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa - ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas , 1987.

ECO, Umberto. Como se faz uma tese, São Paulo: Perspectiva, 1997.

VENTURA, Deisy. **Monografia jurídica.** Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

OS IMPACTOS DO SISTEMA WMS EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

Aníbio Resende, Daniel Mendes, Liana Mendes,
Marcus Lamboglia, Raissa Felício[16]

RESUMO
Na atmosfera atual do mundo corporativo, o fluxo de informação é uma ferramenta essencial em todos os segmentos de mercado. Seguindo esse pressuposto, o Sistema da informação está presente em quase todos os aspectos da empresa moderna, levando em conta que o uso eficiente destes recursos pode apresentar a diferença entre o sucesso e o fracasso de cada organização. Dentre os diversos exemplos nos dias atuais, vamos ressaltar a utilização do sistema WMS (Warehouse Management System), que é utilizado na gestão de armazéns. Podemos verificar que a implementação do Sistema de Informação WMS vem possibilitando inúmeras ações nas empresas onde estão sendo aplicadas, no sentido de melhorar o planejamento e o controle dos das atividades especificas (Logística) praticadas pela a mesma. Contudo o Sistema da Informação veio para revolucionar a era da informática, propiciando um melhor desempenho a organização entre as concorrentes. O papel do administrador é criar estratégias que reduza as despesas e que aumente as receitas tornando as empresas competitivas e dinâmicas para atender as necessidades e satisfazer os clientes com melhores propostas de mercado, assim as organizações se mantém inovando cada vez mais para sempre estarem no topo das grandes elites nacionais e internacionais, portanto, a utilização devida dos sistemas de informações é essencial nesse caminho.
Palavra Chave: Sistema da Informação – Logística - WMS

1. Introdução

Este trabalho é do tipo descritivo e exploratório, de natureza qualitativa. Foi conduzida através de estudo de caso único, considerado adequado para atingir o objetivo da pesquisa. Foram utilizados como instrumento de coleta de dados: entrevista estruturada, observação direta e pesquisa documental. Contamos diretamente com o auxilio direto dos diretores e coordenadores da organização.
O trabalho retrata varias aspectos logísticos de uma empresa tornando-as mais competitiva no mercado, fazendo a tecnologia como instrumento essencial para as transformações. O ingresso de Sistema de Informação (SI) tem como objetivo um conjunto de meios e causas (mão de obra, Meio, Ambiente, Maquinas, Matéria-prima, Métodos e Medidas) que contribuem para prover informações mais adequadas e com o Maximo de rapidez aos diversos clientes da empresa. Cada tema tem suas descrições e formas de se adaptar na organização. Vamos conceituar Logística, Sistemas da Informação e WMS - Warehouse Management System.
Abordar os impactos que o Sistema de Informações implantando na empresa XD7 se tornou uma ferramenta chave na área da tecnologia tornando a mesma

[16] Alunos do Curso de Administração FAFOR

em uma das distribuidoras mais eficientes e eficazes no segmento. O sistema chamado WMS tem como objetivo a redução dos gastos. Do tempo e principalmente nos produtos no estoque. .A Implantação desse novo Sistema de Informação auxilia na obtenção e avaliação das informações, na avaliação e seleção das estratégias e no controle da implementação das estratégias através da execução com sucesso dos projetos, resultando no cumprimento das metas da organização. Cada vez mais, novos produtos e serviços são produzidos por projetos implementados pelas empresas.
Este trabalho tem como objetivo mostrar a importância que o sistema da informação vem trazendo a distribuidora XD7, situada na Cidade de Fortaleza, Ceará. Portando a empresa XD7 é uma distribuidora com um sistema de informação qualificado e provavelmente de sucesso entre as concorrentes com o seu sistema de redução de tempo tornando a implantação desse sistema como de princípios, praticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos.
O trabalho esta dividido em seções, a introdução, embasamento teórico, estudo de caso, conclusão e as referencias. A introdução tem como objetivo mostrar o tema do trabalho, a segunda seção é referente ao embasamento teórico e mostra o pensamento dos pesquisadores a respeito do tema, em seguida temos um estudo de caso de empresa do ramo de logística, onde são comparados os procedimentos antes da utilização do sistema de informação e depois com a implantação do mesmo fazendo uma comparação do passado com o presente momento, posteriormente a conclusão e as referencias onde são citados os livros, artigos e sites da pesquisa.

2. Logística

O conceito de logística originou-se das operações militares de transporte de suprimentos, transporte e armazenagem de materiais utilizados na guerra e o transporte de efetivos militares até o campo de batalha. A Logística Organizacional é um campo relativamente novo do estudo da gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção.

“A Logística no ambiente empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.” (BALLOU, 1993, p. 17).

Recentemente, surgiu um novo conceito mais abrangente que a Logística, a Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management)* no qual envolve a integração com os processos dos fornecedores da empresa. Segundo Novaes (2001), é longo o caminho que se estende desde as fontes de matéria prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores, e chegando finalmente ao consumidor através do varejista.
Existem várias atividades da logística, como atividades de transporte, no qual é uma atividade de grande importância, pois é responsável por quase 70% do

custo logístico. Além disso, utiliza grande número de ativos, que geralmente encontram-se dispersos geograficamente, tornando a gestão mais complexa.
Nesse contexto de logística, as empresas procuram obter um bom desempenho e uma redução significativa de custos. A Tecnologia da Informação colabora significativamente nestas reduções de custos, como também na melhoria do nível de serviço aos clientes. Em todo o ciclo de distribuição, até os mesmo chegarem às mãos de seus clientes há várias possibilidades de serviços adicionais, o que poderá se transformar em vantagens competitivas se as empresas buscarem utilizar adequadamente estes recursos.

3. Sistema da Informação

Os sistemas de informação são o conjunto de métodos, padrões, procedimentos, que reunidos e aplicados de forma sistêmica, são transformados em um conjunto de dados coletados em informações uteis para uma organização.
Uma definição a respeito de sistema da informação que expressa o termo disseminada pelo Wikipédia (2007) é que todo sistema automatizado ou manual, que abrange pessoas, máquinas, ou métodos organizados para coletar, processar, transmitir dados que representem informação para usuário ou cliente.
Existe a necessidade de coleta de dados verídicos para formar a informação, pois, sem essa veracidade, o sistema de informação fatalmente fracassara independente do recurso tecnológico utilizado.

3.1 A importância do Sistema da Informação na Logística

O sistema de informação na logística têm se tornado um fator exemplar de cumprimento de obrigações, consistência nas operações, otimizando e acelerando o processo e melhoria do serviço no tempo determinado. Uma vez que é capaz de fornecer a informação certa, no tempo certo, para tomar decisões certas, pelos os motivos certos, contribuindo para um fornecimento de produto, visando o lucro, que é o mais relevante. Proporcionando uma oportunidade de reduzir os custos logísticos, através disso permite o aperfeiçoamento do serviço baseando-se principalmente na melhoria da oferta de informações.
Permite poder contar com meios para coletar, armazenar, transferir e processar dados da maior eficiência, eficácia e rapidez. Provocando mudanças no processo e gerando maior produtividade as ferramentas do sistema de informação logístico que lidam efetivamente para contribuir com o resultado esperado pela cadeia de desempenho, de distribuição e de produção.
É usado para que a logística alcance os mais altos níveis de primazia competitiva e se tornar cada vez mais eficiente e efetiva na construção de valores das empresas, assim cada uma obtendo o seu reconhecimento individual, pela qualidade de prestação de serviços e sempre com um fator diferencial determinante.
O fluxo de informação é tão importante quanto o fluxo de materiais onde é necessário que toda a informação seja integrada, assim como a logística para garantir um controle adequado desse fluxo. Que fundamenta na interação entre

fabricantes e varejistas no gerenciamento de cadeia de suprimentos. No caso de indicadores de desempenho logístico, grande parte ou até a totalidade dos dados necessários são provindos de sistemas de informações. Portanto deve-se atentar para a relação dos dados fornecidos pelo sistema, a fim de garantir que os indicadores representem o real desempenho das atividades.

Os objetivos da empresa têm que ser bem delineados, desenvolvendo estratégias em função das mudanças do ambiente externo e interno, que permitem manter e aumentar a competitividade. A tecnologia da informação é uma poderosa ferramenta da logística no trabalho, pois deve ser capaz de agilizar os processos logísticos dando maior velocidade e fidelidade à informação. Contribuindo para a satisfação empresarial, permitindo sempre a inovação no setor com esse instrumento de agilidade e concordância para a realização do serviço proporcionado aos clientes finais. Portanto, mudando a forma de gerenciamento dos negócios e facilitando a coordenação para o planejamento de hábitos somatórios para o trabalho. Algumas razões para a importância da informação na logística:

✓ .Os elementos necessários para o serviço do cliente as informações sobre a situação do pedido, se pode ser autorizado pela empresa à compra, se existem diversificações do produto; disponibilidade de produtos se há quantidade necessária estabelecida pelo cliente; programação de entregas, datas referentes a entrega do produto; e faturas, notas fiscais, boletos.

✓ .O uso da informação para reduzir estoque, levando e conta a capacidade de armazenamento; e minimizar as incertezas referentes a demanda, se o estoque é capaz de suprir as necessidades de demanda.

✓ .A informação aumenta a flexibilidade que permitem identificar os recursos que podem ser utilizados para que se obtenha uma vantagem estratégica, assim podendo diagnosticar a possibilidade de conhecimento para chegar á uma conclusão estratégica.

4. Conceito de WMS

O Sistema de Gerenciamento de Armazém (Warehouse Management System - WMS) denomina-se um sistema que tem como especialidade a gerencia de operações do Centro de Distribuição (CD), objetivando atender as demandas decorrentes durante as operações. O WMS permite obter informações e dados dos clientes, produtos, serviços, filiais, pedidos e definição de rotas, e o controle os estoques. Assim as organizações adotam o uso efetivo desse sistema visando o aprimoramento das operações logísticas e dos gerenciamentos contínuos diário do CD.

“Os CDs estão com um numero de projetos de automação na armazenagem cada vez maiores, desde a simples inclusão de sistemas de códigos de barras para controle de mercadorias e endereços, até a complexidade de toda a operação sem que haja nenhuma intervenção humana.” (LACERDA, 2000, p. 17).

Lacerda também afirma, que a busca por estes sistemas é uma reação às demandas de um novo cenário de negócios, cuja exigência dos clientes é grande. Há forte competição entre o mercado concorrente, levando as empresas, muitas vezes, a programarem mudanças radicais nas estruturas de armazenagem e distribuição.

As informações que abastecem um WMS são provenientes de transportadoras, fabricantes, sistemas de informação de negócios, clientes e fornecedores. Todas essas informações dão base para que o WMS possa receber, inspecionar, estocar, separar, embalar (se for o caso) e expedir produtos de uma forma mais eficiente. Os objetivos de um WMS são: aumentar a precisão das informações de estoque; aumentar a velocidade e qualidade das operações do centro de distribuição; aumentar a produtividade do pessoal e dos equipamentos do depósito.

O WMS pode ser útil em muitas operações de um armazém, mas o benefício principal está na melhora no processamento das operações, onde as mesmas tendem a ser mais ágeis e precisas, pois trabalham em tempo real. A automação dos processos de recebimento de produtos garante eliminação de erros na digitação, conferência e consulta a pedidos. Oferecendo maior agilidade e eficiência nos processos de captação e entrada dos dados.

4.1 Implementação do WMS

O sucesso da implementação do WMS e a sua integração com os demais sistemas implementados em uma empresa estão relacionados com os objetivos da alta administração.

Os objetivos são:

- Reduzir os níveis de estoques;
- Melhora os serviços em conjunto com o cliente, com finalidade do real conhecimento do que existe disponível no estoque;
- Melhorar a utilização dos espaços físicos.

São necessários dois fatores críticos de sucesso para o alcance dos objetivos:

- O comprometimento e o apoio da alta administração;
- Utilização da estrutura organizacional adequada à cultura organizacional implementada no momento.

O processo de implementação tem por objetivo a coordenação das atividades a serem executadas, alocação de pessoal, disponibilidade de equipamentos e atividade de controle do projeto.

A etapa consiste na configuração do sistema, parametrizando todos os aplicativos, e deve ser executada em base de dados reais do centro de distribuição (CD) que serão parametrizados. No entanto, faz-se necessário o levantamento de todos os dados específicos do CD para que os objetivos da fase de implantação sejam atingidos dentro dos prazos estabelecidos no cronograma do projeto definido.

Para obter essas informações de maneira precisa, há a necessidade do envolvimento de funcionários, principalmente os ligados ao departamento de informática, para que se consiga extrair do sistema todas as informações existentes, evitando retrabalhos.

Durante o processo de implantação, torna-se imprescindível realizar o levantamento de dados necessários à realização da configuração do sistema. Esta etapa é considerada a mais importante e os principais dados são:

1 – A planta baixa dos almoxarifados com suas reais dimensões;

2 – Os locais existentes, as áreas e/ou regiões de armazenagem, retirada e reabastecimento;
3 – As dimensões dos locais para definição das capacidades;
4 – As características de cada local, área ou região do almoxarifado;
5 – As capacidades máximas de cada local;
6 – A definição das unidades de medidas e conversões a serem utilizadas;
7 – As características dos itens a serem armazenados;
8 – As dimensões e pesos dos itens a serem armazenados;
9 – A definição do perfil de cada local;
10 – A definição do perfil de cada item;
11 – As operações de entrada e saída do almoxarifado;
12 – O levantamento das reais necessidades de relatórios para a gestão do almoxarifado.

Há a necessidade da interface com os demais módulos ERP envolvidos ou sistemas independentes, para que o grupo responsável providencie os processos de integração.

• Parametrização

Para atender as especificações do sistema WMS, os módulos ERP ou outros sistemas que de alguma forma fazem interface com o mesmo podem necessitar de algum tipo de parametrização, para que o sistema funcione de forma correta.

• Realização de testes

Depois de realizada a parametrização, o grupo responsável pelo projeto inicia a fazer de teste, com a finalidade de identificar erros e “gargalos” que deverão ser informados ao fornecedor do software para as devidas providências.

• Definição de menu e perfil do usuário

Para manter controle de acesso a certas informações, as empresas estabelecem perfis de usuário para que apenas algumas pessoas tenham acessos às informações. Sendo assim, são criadas restrições no sistema para cada pessoa e ou filial.

• Definição de relatórios

É de fundamental importância que os usuários conheçam as necessidades relacionadas a relatórios, sejam gerenciais ou operacionais, caso necessário, identificar alterações nos relatórios já existentes ou se há a necessidade de criação de um novo relatório.

No entanto, qualquer relatório alterado ou desenvolvido deverá ser apresentado e aprovado por todos os envolvidos no projeto.

• Padronização e documentação

O objetivo da padronização e documentação refere-se a uma fonte de consulta e orientação de tudo o que foi executado durante a fase de configuração. A sua importância se diz respeito ao conhecimento do sistema mesmo após sua completa implantação.

Após o processo de implementação, temos a etapa do treinamento e monitoramento da transição e na implementação em si. Nesta etapa é onde ocorro grande parte dos erros. Dessa forma, a rotina e cultura sofrerão alterações e a incapacidade das pessoas de aceitar a mudança.

5. Estudo de Caso – Empresa que atua como Operador Logístico

Conduzimos um estudo na empresa XD7, que atua como operador logístico. Recentemente a empresa adquiriu e implantou um sistema de gerenciamento de armazéns (WMS) para atuar de maneira especifica no que diz respeito ao controle e coordenação das atividades no deposito. O sistema atua de maneira isolada aos demais sistemas que a organização possui, pois a principio o interessante é utilizar apenas seus recursos específicos.

A XD7 é uma empresa prestadora de serviços logísticos, que tem como principal atividade a armazenagem de mercadorias de terceiros. Detém um único centro de distribuição, localizado na extremidade sul do município de Fortaleza.

A organização vem contribuindo gradativamente para o desenvolvimento da comunidade em que a mesma está inserida, gerando em torno de 600 empregos diretos e indiretos.

A empresa projeta ser referência em processos eficazes, em inovação tecnológica voltada para o ramo de gestão de logística, e, despontar como um dos melhores operadores logísticos do estado do Ceara.

5.1 Procedimentos antes da Implantação do WMS

Recebimento de Mercadorias

O Recebimento inicia com a chegada do motorista ao CD, onde este é encaminhado ao Chefe de deposito para apresentar a documentação necessária (Ex: NF-e) para o processo de recepção dos materiais. No espaço reservado para o recebimento a Nota Fiscal é repassada ao Conferente, que irá desempenhar o processo de recebimento e conferencia de todo o material. A paletização é desenvolvida conforme o conhecimento do conferente, ou seja, ele elabora a melhor forma de ocupação do pallet conforme a especificação de cada produto, não existindo um padrão de paletização. Encerrada o descarregamento e a conferencia, a nota fiscal é repassada ao gestor de armazenagem para o devido controle das mercadorias.

Estocagem

Após a etapa de conferencia, os produtos ficam disponíveis para a estocagem. O Controle e acompanhamento são realizados pela organização do deposito, sem a utilização de sistemas informatizados. Os pallets são estocados conforme a disponibilidade de espaço daquele período, através de um simples controle de localidade em formulários de papel. O armazém é segmentado por corredores e tipos de mercadorias. Não existem registros exatos da localização de cada material dentro do CD.

Picking (Separação de Pedidos)

As solicitações de separação de pedidos são realizadas via e-mail, por um grupo de pessoas pré-determinadas pelo cliente com autorização para tal ação. A separação é realizada por pessoas através de listagens de produtos, indicando a especificação do produto, quantidade e em que local ele deve agrupar aquela listagem. Notou-se que devido a falta de registros de localização especifica dos materiais existe uma imensa perca de tempo.

Expedição

As mercadorias separadas são conferidas através de listagens por colaboradores do setor e disponibilizados para os respectivos veículos e motoristas com o intuito da posterior distribuição dos mesmos.

5.2 Procedimentos depois da Implantação do WMS

Recebimento

O Recebimento basicamente é o mesmo, inicia com a chegada do motorista ao CD, onde este é encaminhado ao Chefe de deposito para apresentar a documentação necessária (Ex: NF-e) para o processo de recepção dos materiais. Entretanto, a Nota fiscal é entregue ao gestor de armazém para se efetivar a entrada no sistema WMS. Em seguida, é gerado um relatório espelhado na nota fiscal contendo apenas as especificações dos produtos, denominada nota cega, que obriga de fato a quem esta recebendo conferir de fato a mercadoria. Após realizar a contagem dos itens, devem-se informar os dados da nota cega no sistema, que realiza a comparação com a entrada inicial. Se os dados forem iguais o sistema libera os produtos para a estocagem. A paletização é desenvolvida conforme instruções do WMS, ou seja, ele informa ao colaborador a melhor forma de arrumar cada pallet conforme a especificação de cada produto, pois o mesmo tem pré-cadastrado os padrões para cada produto. Caso não existe divergência de informações, o WMS autoriza a continuação do processo de armazenagem.

Estocagem

O processo de estocagem, a partir da utilização do WMS, passou há ter mais muito mais confiabilidade e flexibilidade. A nova sistemática condiciona a estocagem em qualquer endereço do CD, limitando-se apenas as características (Altura, Largura e Peso) dos porta-pallets. O armazém está totalmente endereçado por rua, bloco, nível e apartamento de estocagem. Exemplo: 1.2.3.2 – Rua 1, Bloco 2, Nível 3 e apartamento 2.

Após a entrada do material no sistema WMS, o mesmo direciona o material para o espaço apropriado dentro do armazém, considerando desde as características da mercadoria até mesmo o percurso mais viável para aquela situação.

Picking (Separação de Pedidos)

As solicitações de pedidos que antes eram enviadas por e-mail, influenciaram diretamente no desenvolvimento de um novo recurso para o sistema WMS, que foi a criação de um ponto de acesso aos clientes por intermédio da internet. Neste recurso é disponibilizado ao cliente verificar em tempo real todo o seu estoque que está de posse do operador logístico, ingressar pedidos, acompanhar seu débito a respeito do serviço prestado, etc. Desta forma, os pedidos realizados pelo cliente tem ingresso instantâneo junto ao prestador.

Com todos os produtos devidamente registrados, a facilidade de acesso aos mesmos aumentou significadamente. A listagem de solicitação é impressa com o endereço de todos os materiais solicitados.

Expedição

As mercadorias separadas são conferidas através de listagens por colaboradores do setor e disponibilizados para os respectivos veículos e motoristas com o intuito da posterior distribuição dos mesmos. A saída

efetuada pelo setor de expedição não sofreu grandes alterações até o presente momento.

6. Conclusão

Este trabalho que teve como objetivo avaliar os impactos causados pelo sistema de gerenciamento de armazéns, o WMS, na organização XD7 Operadora Logístico. A avaliação aplicada foi direcionada em analisar os resultados da implantação do novo sistema em relação os procedimentos realizados antes do uso do mesmo. Avaliamos o grau de eficiência da gestão de estoque, a organização operacional que o sistema possibilita o desenvolvimento lógico e racional de cada etapa destinada à área de administração de materiais e controle sobre a mão de obra. Todos os indicadores avaliados obtiveram êxito, tornando desta forma o sistema como um item essencial no sentido de se obter excelência nas operações.

Na organização os controles eram todos manuais, através de planilhas impressas eram anotados os poucos dados que de fato eram registrados sobre as operações. Ocorriam erros a todos instantes, retrabalhos, devido a ausência de um sistema que auxiliasse a operação.

Com a mudança na sistemática da operação, ficaram transparentes os vários problemas que existiam na organização, tais como: perda de tempos nas atividades e colaboradores insatisfeitos. A partir do momento em que foi realizada a substituição da lógica humana por um sistema de controle eficiente o nível de qualidade da operação passou a ter muito mais qualidade.

Todavia, é válido ressaltar que o sucesso ou fracasso da utilização de sistemas da informação não dependem exclusivamente da qualidade do software, e na verdade de um conjunto de fatores, que podem ser resumidos como um amadurecimento da organização em todos os sentidos, estrutura, cultura, busca continua por melhoria nos processos, e etc.

Concluímos ressaltando que os sistemas da informação tem importância vital nos dias de hoje para que todos os segmentos de mercado se tornem cada vez mais competitivos, onde exista a disponibilidade de informação em tempo real sempre que é solicitada, proporcionando velocidade de reação e capacidade de resposta prontamente ao mercado.

7. Referencias Bibliográficas

LACERDA, L. – Armazenagem Estratégica: Analisando novos conceitos, 2000.
BALLOU, R. – Logística Empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física. Tradução Hugo Yoshizaki: Atlas, 1993.
BANZATO, Eduardo – Tecnologia da informação aplicada à logística, 2005.
BANZATO, Eduardo – Warehouse Management System - WMS, 1998.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PROJETOS E SUA RESPECTIVA ANÁLISE NO CICLO DE VIDA.

Anaurilandia Ribeiro Almeida, Beatriz Eufrásio,
Deiziane Costa de Souza, Patrícia Maria H. Pedrosa,
Renan da Costa Ribeiro, Victor Tomomitsu L. Vieira[17]
Prof.ª: Marise Prudente Evangelista[18]

RESUMO:
Este estudo tem como objetivos revelar como se deu a evolução da estrutura da organização de projeto ao longo do ciclo de vida de um projeto considerado bem sucedido e possibilitar especulações sobre o porquê do fenômeno ter se dado daquela forma. Trata-se de um estudo de caso exploratório que focalizou o ciclo de vida de um projeto de otimização de custo de materiais desperdiçados sem necessidades em alguns departamentos da empresa a CRD Engenharia e Projetos. A descrição do ciclo de vida do projeto em termos de fases caracterizadas por seus resultados, a caracterização da configuração adotada para a estrutura da organização de projeto em cada uma das fases do ciclo de vida. Foram empregadas múltiplas fontes de dados, consulta a documentos e a registros de arquivos e observações diretas informais. Os resultados da pesquisa sugerem que o referencial teórico clássico desenvolvidos para estruturas organizacionais de empresa pode ser muito útil para apoiar o processo de organização na situação de projeto. O mundo de hoje trabalha com projetos. Isto pode ser demonstrado pelo número de empresas que adotam a metodologia de gerenciamento de projetos. Segundo Kerzner (2011) Projeto gestão é a capacidade de coordenar atividades com o objetivo principal de satisfazer a expectativas das partes interessadas. Para criar capacidades nas formações de equipes de trabalho se tornaram uma preocupação principal, como para gerenciar diferentes funções em diferentes perspectivas.

Palavras- chave: estrutura organizacional, gestão de projetos, ciclo de vida de um projeto.

INTRODUÇÃO

O estudo de caso a seguir representa parte de uma pesquisa que focalizo, em uma empresa do setor da construção civil que trabalha na elaboração de projetos para este mesmo seguimento.

O principal objetivo deste trabalho é identificar os critérios que direcionam a escolha da estrutura organizacional para o gerenciamento de projetos de uma empresa, bem como compará-los com os utilizados na prática pela empresa estudada. A análise pautou-se em aspectos relacionados às características das

[17] Acadêmicos do Curso de Administração FAFOR

[18] Docente do FAFOR

estruturas e a formação e catalisação de competências em equipes de projetos, baseando-se em dados levantados sobre a organização com os responsáveis Clausens Duarte e Jorge Dantas pelo gerenciamento de projetos da empresa CRD Engenharia e Projetos, após uma abordagem direta, identificando através de (Pesquisas, livros, dados e sites). Com uma diretriz básica de crescimento continuo de forma racional e organizada, a CRD Engenharia e Projetos sempre embasada na prestação de serviços e qualidade, desenvolve projetos e executa obras para os setores públicos e privados.

As obras iniciais da CRD Engenharia e Projetos se caracterizam por elaboração de projetos na construção de habitações reformas de lojas e obras públicas no interior do estado. A medida que a credibilidade da empresa se consolidava no setor, outras modalidades de obras e projetos foram sendo incorporadas e realizadas pela empresa, tanto no setor público quanto no setor privado. Atualmente a CRD Engenharia e Projetos possui uma qualidade nos mais diversos segmentos, como obras de infraestrutura, habitações, colégios, lojas, hotéis e outras edificações e projetos. O diferencial da construtora, diante de outras empresas no mercado, é a governança corporativa e maior capacidade gerencial, fortes atrativos aos grandes investidores do setor, que visa por segurança e solidez.

Localizada na região leste da cidade de Fortaleza está situada na Rua: Carolina Sucupira nº208, Bairro Aldeota nas mediações de uma das principais Avenidas da Cidade, de uma região que tem um grande Shopping Center e diversos centros comerciais. A clientela e classificada como consumidor de alto poder aquisitivo composta basicamente por: representantes de pequenas e grandes empresas e profissionais liberais.

A meta constante da CRD Engenharia e Projetos é a busca pelo crescimento sustentável, através de ações éticas que provam o desenvolvimento, respeitando o meio-ambiente e os valores humanos.

Nas mais diversas áreas de aplicação, produtos e serviços novos são produzidas através de projetos, o que pode ser demonstrado pelo aumento do número de empresas que estão adotando a metodologia de gerenciamento de projetos (Kerzner, 2001).

O gerenciamento de projetos é a arte de coordenar atividades com o objetivo de atingir as expectativas dos *stakeholders (*público estratégico*)*. Gerar competências na formação de equipes de trabalho passa a ser, então, uma preocupação fundamental, bem como administrar múltiplas funções em diferentes perspectivas (Frame, 1994).

A escolha da correta estrutura pelas empresas será determinante no sucesso dos projetos por elas geridos. As estruturas organizacionais podem se apresentar de diversas formas: a funcional; a projetos e as matriciais fraca, equilibrada e forte (Slack et al., 1996; Verma,1995; PMBok, 2001).

A escolha de uma estrutura tem impacto na autoridade e na hierarquia de comando dos projetos (Verzuh, 2000).

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Stoner (1992), uma estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Ela define como será a estrutura de tratamento dos projetos.

As estruturas organizacionais refletem os projetos por ela gerenciados, uma vez que a importância dada ao projeto, disponibilidade dos envolvidos e o interesse da organização são influenciados diretamente pela natureza da estrutura organizacional (VARGAS, 2005).

Embora existam várias formas com as quais as pessoas podem ser organizar para trabalhar em projetos, os tipos mais comuns de estrutura organizacional são: funcional, por projetos e matricial (GIDO, 2007).

A estrutura da organização executora geralmente limita a disponibilidade de recurso em um espectro de uma estrutura funcional a uma estrutura por projeto, com diversas estruturas matriciais intermediárias (PMI, 2004).

A Figura 1 mostra importantes características relacionadas a projetos dos principais tipos de estruturas organizacionais.

Estrutura da organização / Características do projeto	*Funcional*	*Matricial*			*Por projeto*
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Figura 1 – Comparação das características dos projetos e estruturas organizacionais**. Fonte- Revista Cientifica da Faculdade Lourenço Filho v.6, n.1.2009**

As profundas transformações sociais, econômicas e culturais pelas quais a maior parte do mundo tem passado têm submetido as organizações a um

ambiente de concorrência cada vez mais agressiva. Nesse contexto, a capacidade de oferecer novos produtos e serviços torna-se uma vantagem competitiva importantíssima a ponto de, em alguns negócios, consistir em pré-requisito para a sobrevivência da empresa a longo prazo.

Stewart (1998:p.11) e MOHRMAN *et al.* (1995:p.74) deixam claro que o gerenciamento feito apenas por meio de tradicionais controles burocráticos tem-se revelado bastante ineficaz quando a complexidade e a incerteza ambientais demandam respostas rápidas e inovadoras, sobretudo nas atividades relacionadas a projetos de novos produtos e processos. Há, porém, uma alternativa viável de gerenciamento capaz de incrementar a eficácia rumo à inovação em situações nas quais o ambiente é complexo e turbulento: a abordagem de Administração de Projetos.

De fato, empregar a abordagem de Administração de Projetos nesse tipo de situação é uma boa alternativa dado que apresenta todas as características que Maximiano (1997:p.21), Stuckenbruck (1981:p.6), Pinto *et al.* (1995:p.13) e Cleland (1994:p.4) fixam como definidoras de projetos. KATZENBACK *et al.* (1994:p.187), PARKER (1997:p.21) e FLOWERS (1998:54) apresentam relatos de casos bem sucedidos de aplicação dessa abordagem que indicam que ela pode representar uma alternativa concreta de mobilização rumo à obtenção de excelentes soluções. No entanto, mesmo o sucesso em vários casos não garante por só bons resultados: Pitagorski (2001:p.78) afirma que há registros de que as taxas de fracasso em projetos variam entre 40 e 60%. Logo, percebe-se que a adoção dessa abordagem em si não consiste em uma panacéia ensejando que se pergunte o que, então, determina seu sucesso ou fracasso.

Alguns autores respondem a essa questão em termos dos fatores críticos de sucesso (Pinto e Kharbanda, 1995:p.68), (Baker *et al*, 1983:p.670-672), (Pinto *et al*, 1988:p.67). De acordo com essa orientação teórica, há fortes evidências de que um adequado equacionamento de fatores nas dimensões técnica, comportamental e organizacional pode ser o responsável pela diferença em termos de desempenho. No que tange à dimensão organizacional, pode-se dizer que alguns desses fatores estão diretamente relacionados às decisões tomadas no processo de organizar o projeto: dois entre os sete fatores críticos apontados por Baker *et al* (1983:p.670-672) - “coordenação e relações” e “adequação da estrutura de projeto e controle” – e três entre os dez apontados por Pinto *et al*, (1988:p.75-77) - “suporte da alta administração”, “pessoal” e “comunicação” relacionam-se à estruturação da organização de projeto. Isso é perfeitamente compreensível dadas as consequências do processo administrativo de organizar sobre o comportamento das pessoas.

Como a princípio há diferentes formas de se organizar um projeto surge então a seguinte questão: haveria alguma mais apropriada que as demais? A bibliografia consultada indica que sim, dentro de certas circunstâncias. Segundo Hampton (1983:p.232-248), Vasconcellos (1986:p.6) e Oliveira (1990:p.74), para ser eficaz a forma de organização deve contar com uma

estrutura formal que esteja em sintonia com aspectos como ambiente, estratégia e tecnologia sendo possível planejá-la e implementá-la de modo que se possa contar com as vantagens que cada particular configuração pode conferir.

Uma vez que as circunstâncias as quais está sujeita a organização de projeto variam ao longo do ciclo de vida do projeto é de se supor que haverá alguma necessidade de ajuste da estrutura formal da organização de projeto, ou seja, que haverá alguma evolução em termos de configurações da estrutura formal da organização de projeto ao longo do ciclo de vida do projeto. Como não foram encontrados estudos que discutissem especificamente essa problemática nada se poderia afirmar acerca da refutação ou confirmação empírica dessa hipótese e daí a idéia de pesquisar sobre tema.

Portanto, o problema de pesquisa consiste em investigar a evolução da estrutura formal da organização de projeto ao longo do ciclo de vida de um projeto considerado bem sucedido.

O estudo teve como principais objetivos revelar como se deu a evolução da estrutura a organização de projeto ao longo do ciclo de vida de um projeto considerado bem sucedido e possibilitar especulações sobre o porquê do fenômeno ter se dado daquela forma. O ambiente de trabalho segue uma estrutura organizacional de projetos. Nesta estrutura, os membros da equipe geralmente são colocados juntos. A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade, conforme Figura 2. As organizações por projeto em geral possuem unidades organizacionais denominadas departamentos, mas esses grupos se reportam diretamente ao gerente de projetos ou oferecem serviços de suporte para os diversos projetos.

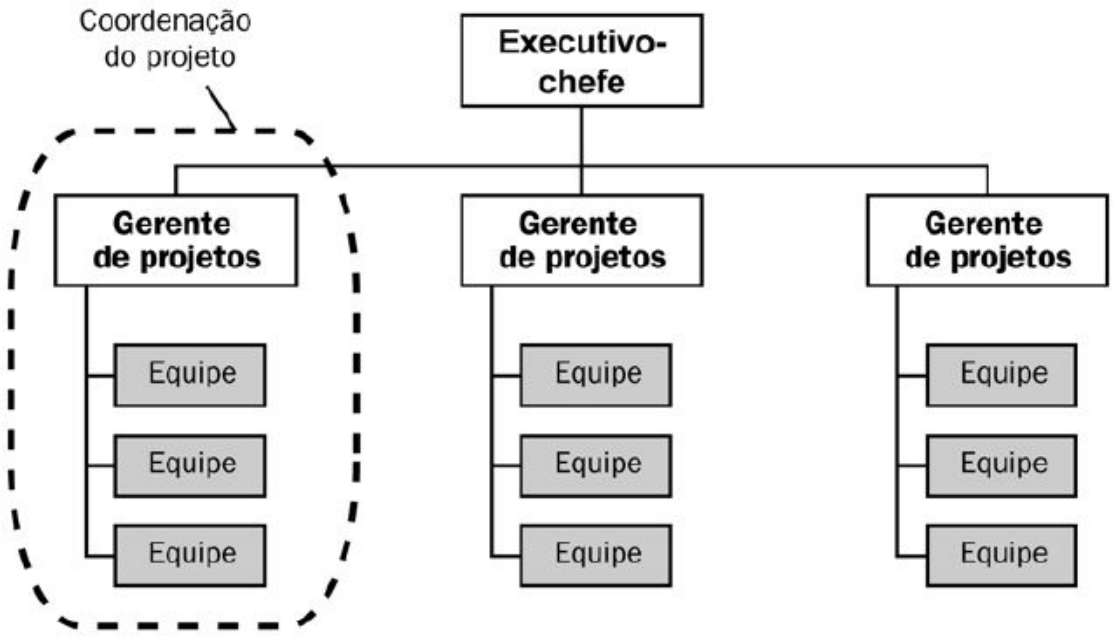


Figura 2 – Representação de uma estrutura organizacional de Projetos Fonte- Revista Cientifica da Faculdade Lourenço Filho v.6, n.1.2009.

A ESTRUTURA DE PROJETOS

Com o passar do tempo, as empresas podiam sobreviver com somente uma ou talvez duas linhas de produtos. Com isso, a estrutura funcional satisfazia as necessidades de controle dos projetos. Com o passar do tempo, as empresas descobriram que sua sobrevivência dependia de uma diversificação de seus produtos, isto é, possuir múltiplas linhas de produtos, e uma grande integração das tecnologias. Conforme a complexidade das organizações aumentava, os gerentes descobriam que as atividades de projeto não estavam sendo integradas de maneira efetiva. Com isso, os gerentes começaram a procurar por novas estruturas organizacionais que iriam permitir uma maior integração e resolver os problemas, surgindo a estrutura projetada.

Segundo Kerzner (2001), a maior vantagem da estrutura projetada é que um único indivíduo, o gerente de projetos, mantém uma autoridade completa sobre o projeto como um todo. No entanto, este tipo de estrutura cria uma divisão dentro da empresa.

A tabela 2 sintetiza os pontos fortes e fracos deste tipo de estrutura.

Tabela 2 – Estrutura de Projeto

Vantagens	Desvantagens
Gerente de projeto tem total autoridade sobre o projeto; • todos os membros do projeto encontram-se sob a responsabilidade do gerente do projeto; • as comunicações são facilitadas em comparação à estrutura funcional; • os membros do time do projeto possuem uma forte identidade própria e, com isso, tendem a desenvolver um alto nível de comprometimento com o projeto; • a possibilidade de se tomar decisões rápidas é maior; • existe uma unidade de comando dentro do projeto; • estruturas projetadas são estruturalmente simples e flexíveis, e relativamente fáceis de se compreender e implementar; • a estrutura organizacional tende a permitir uma abordagem holística ao projeto.	Quando a organização tem vários projetos, é comum que vários novos grupos sejam criados, isto pode ocasionar duplicidade de trabalho; • as pessoas com conhecimentos específicos sobre determinados assuntos tendem a serem alocadas aos projetos quando elas estão disponíveis e não quando elas são necessárias para o projeto; • para projetos de alta tecnologia, o fato dos especialistas “pertencerem” aos setores funcionais é um grande problema para o gerente de projetos, pois ele precisa do trabalho destes especialistas constantemente; • estruturas projetadas tendem a apresentar uma certa inconsistência na maneira pela qual as políticas e procedimentos internos da empresa são cumpridos; • existe uma considerável incerteza sobre o que irá ocorrer com os membros da equipe do projeto quando o mesmo terminar.

(Fonte: Adaptado de Meredith;Mantel,2000 e Kerzner,2001 a)

Na empresa existe um processo baseado no CMMI (SEI, 2006), avaliado internamente como nível 2 de aderência, mas não avaliado em um avaliação oficial. Apesar da existência do processo, devido a diversos fatores, como desnivelamento técnico e ferramental, algumas práticas em gestão de projetos não estavam acontecendo corretamente, acarretando diversos problemas, como atraso, falta de comunicação e utilização inadequada de ferramentas.
Além desta estrutura que é estudada pela pesquisa existem outras estruturas que também serão abordadas com suas importâncias e apresentada a seguir como objeto de conhecimento.

ESTRUTURA FUNCIONAL
Trata-se do desenho que agrupa pessoas com base em suas habilidades e conhecimento ou na utilização de recursos similares, para aumentar a efetividade da organização no alcance de seu principal objetivo, fornecer aos clientes produtos de qualidade a preços razoáveis. As diferentes funções surgem em resposta ao aumento de complexidade das tarefas e à medida em que as funções aumentam e se especializam, as habilidades melhoram e as competências surgem, dando vantagem competitiva à organização. A estrutura funcional é a primeira a se desenvolver porque fornece às pessoas a oportunidade de aprenderem umas com as outras. Reunidas em grupos para aprender as melhores técnicas pra execução de suas tarefas e os mais habilidosos treinam os novos empregados, os mais habilidosas podem treinar os novos empregados e serem promovidas a supervisores ou gerentes. Assim aumentando as habilidades e o conhecimento da organização. As organizações são inicialmente organizadas por função por facilitar o gerenciamento do aumento de especialização e divisão do trabalho.

ESTRUTURA DIVISIONAL
À medida que as organizações começam a estender suas linhas de produtos, a organização funcional cria problemas de coordenação para a alta administração. Vista de cima, na organização divisional, a base da departamentalização são os grupos de clientes ou as linhas de suprimento de produtos para os grupos de clientes. É a estrutura mais adotada para resolver problemas de controle. Agrupa as funções de acordo com as demandas de produtos, mercados e clientes. O objetivo da mudança para essa estrutura é criar subunidades menores e mais fáceis de gerenciar. O tipo selecionado depende do problema que se quer resolver: se for de número ou complexidade de produtos, será usada a estrutura de produto e irá agrupar suas atividades por produto; se for o número de localidades, será usada a estrutura geográfica e irá dividir suas atividades por região; e se for de quantidade de grupos de clientes, será usada a estrutura de mercado e irá se dividir por grupos de clientes.

ESTRUTURA MATRICIAL
É o desenho que agrupa as pessoas e recursos simultaneamente por função e por produto. A matriz é uma grade retangular onde no eixo vertical está a

responsabilidade funcional e no horizontal, a responsabilidade de produto. Com essa estrutura, a organização é diferenciada em funções de acordo com seus objetivos, tem poucos níveis hierárquicos em cada função e autoridade descentralizada. Os empregados funcionais se reportam aos gerentes de suas funções, mas trabalham num time de produto sob a supervisão de um gerente de produto. Por isso, são chamados empregados de dois chefes, pois se reportam a dois superiores. O time é a principal unidade da matriz e o principal mecanismo de coordenação e integração. O controle vertical é mínimo, ao contrário do controle horizontal, que é máximo. Teoricamente, a estrutura matricial deve ser mais flexível que a de time de produto.

ESTRUTURA EM REDE

A Estrutura em Rede tem sido usada mais recentemente quando as ações da organização são coordenadas por contratos e acordos com outras organizações. Pode ficar muito complexa se a companhia firma acordos com muitos fornecedores, fabricantes e distribuidores para muitas de suas atividades. O uso de terceiros e de estruturas em rede tem aumentado, pois oferecem oportunidades para redução de custos e para aumento de flexibilidade, exigências básicas para as empresas sobreviverem no mundo atual.

ESTRUTURA HORIZONTAL

Uma estrutura horizontal agrupa as pessoas com base em suas habilidades e funções. Ela pode agrupar aqueles que trabalham juntos em um departamento específico ou os que trabalham em uma determinada área, como finanças ou marketing. Uma vantagem deste tipo de hierarquia é que estimula a comunicação entre os empregados e também facilita a propagação do conhecimento. A desvantagem é que conforme a empresa cresce, pode faltar integração entre as diferentes funções ou departamentos.

ESTRUTURA DE EQUIPE

Estrutura de equipe tem sido difícil implementar os conceitos na prática, constitui um poderoso meio de comando seja das pessoas, das funções ou dos processos, mas seu ponto frágil é jogar a responsabilidade para a cúpula e isentar a base da organização de qualquer compromisso. As equipes estão se tornando uma forma bastante comum de organizar as atividades do trabalho em geral as organizações estão utilizando equipes como seu principal meio de coordenação ao coordenar e integrar ela desmonta as antigas barreiras departamentais e descentraliza o processo decisório nas equipes, isso faz que as pessoas tenham de ser tanto generalistas como especialistas. É comum encontrar equipes auto gerenciada cuidando de unidades estratégicas de negócios com total autonomia e liberdade. Nas organizações ainda baseadas no modelo burocrático a estrutura de equipe complementa a burocrático para aumentar a eficiência da padronização proporcionando flexibilidade e agilidade para o velho modelo.

ESTRUTURA VIRTUAL

A organização virtual é caracterizada pelo uso da tecnologia da informação

como base e sustentação para sua formação. Ela usa ferramentas da tecnologia para unir pessoas, processos e recursos sem precisar de um espaço físico para tal. Essas organizações são formadas por "parceiros", que são corporações reais que se unem para atingir um objetivo comum; são organizações em rede e costumam ser temporárias.

ESTRUTURA GEOGRÁFICA

A geográfica é outra característica de uma estrutura de uma organização. Essa organização se destaca pela implementação de planos específicos de operacionalização adequados a cada região de abrangência de sua atuação. Todavia, estas ações estão sempre voltadas para o seu próprio fortalecimento, tendo como fator principal o desempenho das atividades que desenvolve no conjunto das regiões trabalhadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi constatado na empresa estudada CRD Engenharia e Projetos um modelo híbrido em relação as teorias administrativas, acompanhado de uma gestão hierarquia, onde se valoriza a missão, visão e valores que influenciam diretamente no comportamento dos funcionários, o que facilita a aplicação de métodos eficientes acerca dos procedimentos de produção dentro da organização. A cultura organizacional, juntamente com a forma de comportamento dos funcionários do empreendimento tornou-se reflexo da pluralização de características das teorias administrativas, entretanto esses princípios são totalmente adaptados para realidade da empresa, de forma intuitiva. O estilo determinante da direção abre margens para os funcionários agirem e trabalharem de forma motivada, com padronização de procedimentos, diminuindo acidentes de informação e desperdício de capital intelectual, devido política de motivação e de métodos de trabalho eficazes. As teorias clássicas deixaram seu legado de forma sutil, mas são encontradas de forma predominante a teoria de projetos, consequência de uma herança devido o planejamento de negócio e treinamento por parte do núcleo gestor.

CONCLUSÃO

Após o estudo de caso deste artigo podemos concluir a importância da estrutura de projetos inclusa nas organizações e como suas vantagens e desvantagens pode influenciar na sua aplicação dentro da estrutura. Assim como um ciclo de vida de um projeto e toda a sua execução tem um início, e nunca um fim, está sempre progredindo. Portanto a gestão de projetos pode melhorar e corrigir as falhas existentes na organização; tais como surgir em uma emergência.

BIBLIOGRAFIA

PMI-PMBOOK Um Guia de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos, Project Management Institute,3 ed.,2004
PORTAL SEI. http://www.sei.cmu.edu
KERZNER, HAROLD. Livro Gestão de Projetos: As Melhores Práticas 2ª edição da Editora Bookmam.2011

GIDO, J., CLEMENTS, J.P., Gestão de Projetos, tradução da 3.ed.norte americana connecticut: Thomson Learning 2007.
STONER, J. A.F., FREEMAN.R.E Administração, PHB, 5ed.1992
VARGAS, R., Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos, 6.ed. Rio de Janeiro
OLIVEIRA, Djalma P. R Sistemas, organização e métodos. São Paulo: Atlas, 1990.
MAXIMIANO.Antônio C. Amaru. Administração de Projetos. São Paulo: Atlas 1997.
KATZENBACK, J, R: SMITH, D.K A força e o poder das equipes. São Paulo: Makron Books,1994

O USO ESTRATÉGICO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO RESTAURANTE SANTA PARADA.

Amanda Carolina da Silva Nogueira, Elohine Rainah da Silva Bomfim, Francisca Edna Furtado Spinosa,Priscila Kesley Matos da Silva[19]
William Nascimento Leite[20]

RESUMO
O Sistema de Informações através de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações auxiliam a empresa na tomada de decisões além de permitir uma melhor operação da mesma. O presente artigo apresenta o estudo de caso no Restaurante Santa Parada, buscando conhecer a utilização do sistema de informação e suas vantagens para a organização. A aquisição ou implantação de um Sistema de Informações se dar através das necessidades e deficiências observadas pela empresa. Para a empresa estudada a junção de dois quesitos extremamente importantes levou a aquisição do sistema: primeiro a empresa foi impulsionada pela legislação a automatizar seus processos o que antes era realizado manualmente e segundo a real necessidade de usos de artifícios tecnológicos e softwares de automação para segurança do negócio.

Palavras-chaves: Sistema de Informação, implantação, empresa.

1. INTRODUÇÃO

Os sistemas de informação são parte integrante das organizações. São de suma importância para que as organizações possam desempenhar suas funções com o máximo de eficácia. Através dos sistemas de informação podemos controlar as operações, analisar problemas e criar novos produtos ou serviços cabe a organização saber utilizar os sistemas de informações de forma favorável, criando um ambiente empresarial em que as informações sejam confiáveis e possam fluir na estrutura organizacional.

As empresas estão sempre tentando melhorar a eficiência de suas operações a fim de conseguir mais lucratividade e manter-se no mercado competitivo. È os sistemas de informações e uma das ferramentas que as empresas dispõem para atingir altos níveis de eficiência e produtividade nas operações.

Esse artigo tem como objetivo principal identificar o sistema de informação utilizado pela empresa e demonstrar os resultados da realização de um estudo

[19] Alunas do curso de Administração da Faculdade de Fortaleza - FAFOR
[20] Professor Orientador

de caso realizado na empresa Restaurante Santa Parada, com o propósito de analisar a eficiência do sistema, para que assim possa verificar possíveis falhas e propor soluções, para que aperfeiçoe as atividades da empresa.
A pesquisa mostra com uma organização a partir de suas necessidades e exigência do mercado pode adquirir e implantar um Sistema de Informações. O Sistema de Informações é um aliado da organização para obtenção de vantagem competitiva, através do auxilio na tomadas de decisões e facilitador nos processos organizacionais.

O trabalho está divido em cinco seções, a primeira sendo a introdução apresentando o tema abordado e o objetivo da realização deste estudo, a segunda seção consiste no embasamento teórico, com conceitos do sistema de informação, suas classificações e tipos, na terceira seção e apresentado o tipo de pesquisa uma abordagem qualitativa e a estrutura da coleta de dados para uma melhor compreensão do estudo em questão, na quarta seção é realizada a análise dos resultados, o tipo de sistema utilizado pela empresa e sua eficiência. Na quinta é ultima seção são realizadas as considerações finais.

2. SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Para instrumentalizar este estudo de caso, pode-se primeiramente buscar os conceitos de diversos autores do que vem a ser sistema de informação e em seguida apresentar os tipos e suas classificações.

Segundo Batista (2004, p.19) sistema de informação pode ser definido como todo e qualquer sistema que possui dados ou informações de entrada que tenham por fim gerar informações de saída para suprir determinadas necessidades.

De forma complementar, Laudon e Laudon (2010, p. 12), afirma que sistemas de informação podem ser definidos tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões de uma organização.

Para Meireles (2010, p.9) Até hoje não se tem uma definição que possa ter uma aceitação universal pacífica, para o termo sistema de informação. O autor define sistema de informação como um esforço organizado para prover informações que permitam á empresa decidir e operar.

Na visão de O'Brien (2003, p.6) o Sistema de Informação é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização. Conceito apresentado conforme figura 1.1.

Figura 1.1: Recursos de Sistema de Informação
Fonte: Adaptada O'brien (2003, p.6)

Analisando os conceitos dos autores podemos notar que sistema de informação é um conjunto de elementos podendo ser pessoas, dados, hardware, software e comunicação, onde esses elementos interagem entre si para transformar as informações em dados que permitam auxiliar a organização na tomada de decisão.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

O Sistema de Informação, podem ser classificado de acordo com o nível organizacional ao qual aqueles sistemas buscam atender. A classificação do SI, geralmente é feita de acordo com os níveis hierárquicos. Segundo Laudon e Laudon (2004, p.39) a classificação consiste em quatro principais tipos conforme tabela 1.1 abaixo:

Nível do Sistema	Funcionalidade
Sistema do nível operacional	Dão suporte aos gerentes operacionais, no sentido de responder questões rotineiras através do acompanhamento de atividades e transações. Destaca-se o sistema de processamento de transações.
Sistema do nível do conhecimento	Dão suporte aos trabalhadores do conhecimento e de dados. Auxiliando a empresa comercial a integrar novas tecnologias. Assim como organizar e controlar o fluxo de documentos. Destacam-se os sistemas de trabalhadores do conhecimento.
Sistema do nível gerencial	Atendem ás necessidades de gerentes médios e assessores, desenvolvendo atividades de monitoração, controle e tomada de decisão. Destaca-se Sistema de Apoio á Decisão e o Sistema de Informação Gerencial.
Sistema do nível estratégico	Estão relacionados á gerência sênior, é capaz de analizar questões estratégicas e tendências da empresa e do ambiente externo. Destaca-se o Sistema de Apoio Executivo.

Tabela 1.1: Classificação de sistema de informação de acordo com a funcionalidade
Fonte: Laudon e Laudon (2004, p.39)

2.2 TIPOS DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Os tipos de sistema de informação podem ser classificados de acordo coma sua forma e utilização e o tipo de retorno dado ao processo de tomada de decisão, esses sistemas são necessários para apoiar a tomada de decisão e as atividades de trabalho existente nos diversos níveis e funções da organização.

Segundo Meireles (2010 p.33) os tipos de sistema de informação pode ser dividido em: Sistema de Informação Gerencial (SIG), Sistema Transacional (ST), Sistema de Relatórios Gerenciais (SRG), Sistema de Apoio a Decisões (SAD) e Sistema de Apoio ao Executivo (SAE).

2.2.1 Sistema de Informação Gerencial (SIG)

Sistema de processamento, agrupamento e organização de dados sobre transações básicas da organização, relatam a situação em que se encontram as operações, são informações que é utilizada para todos os níveis da organização. O SIG atende ao nível gerencial com o planejamento e controle das atividades.

2.2.2 Sistema Transacional (ST)

São as transações rotineiras, como por exemplo, emissão de notas ficais, emissão de pedido, compra de mercadoria, cobrança de clientes, depósito bancários entre outros. Os dados sobre estas transações não estão diretamente envolvidos no processo de tomada de decisão, mas são

necessários para a administração para que possa monitorar o fluxo de transações da organização

2.2.3 Sistema de Relatórios Gerenciais (SRG)

O Sistema faz uso da informação processada pelo computador para gerar relatórios padronizados que são utilizados por gerentes para tomarem decisões rotineiras e repetitivas. Auxilia os gerentes na tomada de decisão.

2.2.4 Sistema de Apoio a Decisões (SAD)

O sistema auxilia gerentes de nível médio a tomar decisões não rotineiras. Podem até ser decisões que serão tomadas uma única vez e são caracterizadas por sua singularidade, são decisões não estruturadas. Focam em um único problema, que se altera com rapidez e para o qual não existe uma resolução totalmente predefinida, o tipo e a qualidade exata da informação não são conhecidos antes do evento . Por esse motivo o sistema requer gerentes flexíveis e que se sintam a vontade em um ambiente incerto.

2.2.5 Sistema de Apoio ao Executivo (SAE)

Sistema que atende ao nível estratégico da organização. Altos executivos precisam de informações que os ajude a ter acesso aos indicadores do sucesso de uma organização e ao desempenho de indivíduos críticos para esse sucesso. Abordam decisões não rotineiras, decisões com base no conhecimento e na experiência acumulada. Normalmente trabalham com tecnologia de ponta no que diz respeito a analise de gráficos integrados, tabelas dinâmicas e comunicações diversas.

3. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é o de estudo de caso, para facilitar a compreensão inicialmente apresentaremos a descrição da empresa estudada e o sistema de informação que é utilizada pela organização. Em seguida descreve-se o tipo de pesquisa e a forma de como os dados foram coletados.

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa estuda é o Restaurante Santo Parada, fundada em 1991, empresa essa que atua no ramo alimentício na BR 116 em Fortaleza (CE) e com filiais em Mossoró (RN) Escada (PE), Belém (PA) com a missão de servir alimentos de qualidade através de um atendimento diferenciado através de self-service.

O sistema de informação utilizado atualmente na empresa é o Sistema Emporium Restô um software desenvolvido para empresas na área de alimentação, como: restaurantes, padarias, lanchonetes, confeitarias dentre outras. Software esse utilizado por grande parte das empresas do nicho e com grande parcela de clientes no mercado local. O sistema foi desenvolvido pela empresa de Softwares Solução Sistemas que busca

soluções que gerem resultados, sendo implantado nos setores da organização estudada no ano de 2013, nele ficam registradas as entradas e saídas de estoques, as despesas e receitas e contas a pagar.

Assim, pode-se classificar o Restô como um sistema de processamento de dados, que segundo Alter (apud BEUREN e MARTINS, 2001, p.9), "coleta e armazena dados sobre transações e algumas vezes controla decisões que são feitas como parte de uma transação". Do ponto de vista administrativo esse tipo de sistema destina-se a dar suporte às atividades da organização do pessoal de nível não gerencial e operacional (BEUREN e MARTINS, 2001).

3.2 TIPO DE PESQUISA

Para analisar a empresa estudada e visando atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória, que, segundo GIL (2002, p.41) têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Esse tipo de pesquisa envolve, entre outras práticas, análise de conteúdos e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Quanto á abordagem, utilizou-se a pesquisa do tipo qualitativa, preocupando-se com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados. A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p.58)
Os dados foram coletados através de entrevista não estruturada, onde o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada.(MARCONI e LAKATOS, 2010, p.180). Na entrevistas foi aplicada questões abertas e respondidas dentro de uma conversação informal. Especificamente, entrevistou-se o Gestor de T.I da empresa em estudo com o objetivo de conhecer o sistema implantado e suas vantagens para a organização.

4. RESULTADOS

A empresa em estudo inicialmente utilizava um sistema de registros que não oferecia informações de estoque, eram apenas utilizados para frente de lojas, ou seja, os caixas. Sistema Memocash desenvolvido pela empresa Memoconta Engenharia de Automação.

Em 1997 a empresa contratou um novo sistema o Paturi/Colibri desenvolvido pela ABS Automação, esse sistema permitia controle de estoque, financeiro e bancário e baixas automáticas através de fichas técnicas, isso permitiu a empresa dar um grande salto em seus negócios.

Em 2008 os diretores da empresa conheceram o sistema Totall Backoffice desenvolvido pela Totall Sistemas, eles não possuíam em sua grade de softwares um sistema na área de alimentos, então vieram com a promessa de desenvolver o sistema na área o que seria uma inovação para eles e para o restaurante, mas não foi o que aconteceu, houve um retrocesso durante cinco anos, pois eles não cumpriram o prometido e só se pode ver a empresa ficar desamarrada e administrada no “olho”, pois o sistema não oferecia as ferramentas necessárias, o que é um risco enorme.

Em 2013 em uma feira de automação os diretores da empresa conheceram o Emporium Restô que se tornou o sistema de informação utilizado atualmente na organização. Com a implantação do sistema o Restaurante passou a informatizar seus processos, implantando a partir daí a Tecnologia da Informação como estratégia organizacional, antes os processos eram realizados usando sistemas manuais e ineficientes, o que nem sempre garantia a organização informações ótimas.

Com a junção de dois quesitos extremamente importantes levaram a empresa a adquirir o sistema, primeiro a empresa foi impulsionada pela legislação a automatizar os processos e segundo existia a real necessidade de usos de artifícios tecnológicos e softwares de automação para segurança do negócio.

Antes da implantação do sistema Restô houve um planejamento estratégico, segundo o Gestor de TI do restaurante, a empresa desenvolvedora do sistema já era bastante experiente no que diz respeito à automação comercial e já tinha todo um cronograma traçado, o que facilitou na aquisição do sistema.

Após aquisição e implantação do sistema nos setores da organização atendendo assim as necessidades da mesma e nele tornaram-se possível registrar entradas e saídas de estoques, as despesas e receitas e contas a pagar e demais funções operacionais utilizadas na empresa, interligando todos os processos e fazendo eliminar anotações manuais, e com o uso intensivo dessa tecnologia foi possível reduzir o tempo tanto nos lançamentos dos produtos como para os atendentes e caixas o que não era possível de controlar com os sistemas anteriores.

O sistema trouxe benefícios para a empresa, pois tornou possível a visualização dos resultados de forma mais confiável, partindo do princípio que os resultados eram apontados de forma manual o que não garantia a certeza da informação, hoje a organização pode contar com um sistema que agiliza os processos ligados às operações comerciais da empresa, segurança das informações, redução de custos e apontamento de resultados sólidos, auxiliando os gerente na tomada de decisão.

Ainda há o que melhorar como, por exemplo, o multilojas que é a integração das informações em uma única unidade que seria na matriz no Ceará, e às vezes a integração dos dados falha e é preciso “forçar” a

comunicação, e como a organização possuir filiais fora do estado do Ceará dificulta a solução de problemas administrativo e operacionais, mas mesmo assim os diretores estão satisfeitos com os resultados obtidos.

Fica claro que uma das desvantagens com uso e adaptação do software, observado no decorrer da utilização do sistema, é a integração das informações em uma única unidade, e por essa centralização da integração dos dados falha e é preciso “forçar” a comunicação, e como a organização possuir filiais fora do estado do Ceará dificulta a solução de problemas administrativo e operacionais.

Sendo assim para solução da problemática citada nesse artigo foi sugerido que o restaurante e a empresa desenvolvedora do software um sistema de gerenciamento de dados online ou a adequação do sistema já existente que gerasse relatórios comparativos de todas as filiais, melhorando assim os processos otimizando o tempo de realização desses processos, trazendo mais segurança e competitividade para a organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder aos objetivos desse estudo, utilizou-se a metodologia estudo de caso com coleta de dados, fundamentada em entrevista.

A empresa vem buscando adotar a tecnologia para melhorar seus processos e negócios, com a globalização e as mudanças no cenário econômico a empresa sentiu á necessidade de utilizar sistema de informação para agilizar seus processos com maior segurança e com a velocidade dos avanços da tecnologia atuais fica praticamente inviável manter uma empresa sem utilizar os sistemas de informação. Para se manter competitivo, ganhar agilidade, diminuir gastos, entre outros fatores as empresas precisam buscam novas formas de continuar atuando no mercado competitivo.

Um dos objetivos específicos neste trabalho foi identificar qual o sistema de informação utilizado pela empresa e qual seria o proposto, este objetivo foi atingido, identificamos que o sistema utilizado pela empresa era insuficiente, sugerimos a implantação de um sistema de controle maior que abrangesse todas as redes, dando um certo grau de precisão as informações.

De modo geral percebeu-se com o estudo realizado que a escolha de adquirir o sistema Restô foi uma decisão necessária e acertada, esta, apesar de apresentar insuficiencia mostrar o lado positivo da situação para todos, melhorado as rotinas da empresa e dos colaboradores é principalmente para a organização que consegue informações mais precisas por unidade organizacional.

6. REFERÊNCIAS

BATISTA, EMERSON DE O. – *Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.* – São Paulo: Editora Saraiva, 2004.
BEUREN, I. M.; MARTINS, L. W. *Sistema de informações executivas: suas características*
e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. Revista Contabilidade & Finanças
FIPECAFI - FEA - USP, São Paulo, FIPECAFI, v.15, n. 26, p. 6 - 24, maio/agosto 2001.
GIL, Antônio C. – *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* – São Paulo: Editora Atlas, 2002.
GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução á pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. In: Revista de Administração de Empresas – ERA, v.35, n.2, mar./abr., 1995, p.57-63.
LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. – *Sistemas de Informação Gerenciais.* 5°. Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. – *Sistemas de Informação Gerenciais.* 9°. Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2010.
MARCONI, Maria de A.; Lakatos, Eva M. – *Funtamentos de Metodologia Científica* – São Paulo: Editora Atlas, 2010.
MEIRELES, MANUEL – *Gestão das Informações Organizacionais* – Itu : Ottoni Editora, 2010.
O'BRIEN, JAMES A. – *Sistema de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da internet* – São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

A Zona de Processamento de Exportação do Porto do Pecém e os Impactos na Economia Cearense

Samuel Meneses Oliveira[21]
Breno Luiz de Lima Silva[16]
Jáder Cavalcante Bezerra[16]
Erlieneide Alves Gonçalves[16]
Iury Cavalcante Amorim[16]
Profa. Ivanete Gomes dos Santos[22]

RESUMO

O presente artigo aborda a Zona de Processamento de Exportação do Porto do Pecém e os seus impactos na economia cearense, além de expressar reflexões sobre o tema. As Zonas de Processamento de Exportação são caracterizadas como áreas de livre comércio com o exterior, destinadas à instalação de empresas voltadas para a produção de bens a serem exportados, sendo consideradas zonas primárias para efeito de controle aduaneiro. As empresas que se instalam em ZPE têm acesso a tratamentos tributário, cambial e administrativo específicos e o principal requisito é o seu caráter eminentemente exportador. A ZPE do Porto do Pecém é a primeira do país a entrar em operação e a segunda a receber autorização da Receita Federal para funcionar - depois da ZPE do Acre. A implantação da ZPE do Pecém está sendo feita em duas etapas. Na primeira fase, já alfandegada pela Receita Federal do Brasil, foram realizadas as obras de infraestrutura sob responsabilidade do Governo do Estado do Ceará. Também houve a implantação da área segregada destinada à empresa Administradora da ZPE, à Receita Federal do Brasil e aos demais órgãos anuentes.

Palavras-chaves: Zona de Processamento de Exportação. Zona de Livre Comércio. Desenvolvimento Industrial.

ABSTRACT

This article discusses the Export Processing Zone of the Port of Pecém and their impacts on the economy of Ceará, and express thoughts on the subject. The Export Processing Zones are characterized as free trade areas with the exterior, intended for installation companies focused on the production of goods to be exported, are considered primary zones for the purpose of customs control . Companies that install in a ZPE have access to tax treatment, exchange and administrative specific and the main requirement is their eminently exporter. The SPA of Pecém Port is the first country to enter into operation and the second to receive authorization from the IRS to work - after ZPE of Acre. The implementation of the SPA Pecém is being done in two

[21] Acadêmico de Ciências Contábeis da FAFOR

[22] Profa. Orientadora, docente da Faculdade de Fortaleza - FAFOR

stages. In the first phase, already bonded by the Federal Revenue of Brazil were carried out infrastructure works under the responsibility of the State of Ceará. There was also the establishment of the segregated area intended for the business of the SPA Administrator, the Federal Revenue of Brazil and the other authorizing agencies.

Keywords: Export Processing Zone. Free Trade Zone. Industrial Development.

INTRODUÇÃO

Desde o início da década de 90 a economia brasileira tem passado por um processo de abertura comercial, o que gerou uma série de mudanças econômicas e institucionais para se inserir de forma positiva dentro do novo ambiente globalizado de liberalização do comércio exterior. Dentre essas mudanças, pode-se citar a estabilização dos preços; a privatização de empresas; a reforma tributária; a reforma do sistema financeiro, com maior controle, e a desregulamentação dos mercados de bens e serviços (SOUZA, 2007).

Do ponto de vista operacional, a eliminação de barreiras não-tarifárias de redução gradual das alíquotas, seguida de um esquema previamente acordado com os diversos setores industriais, de pressão para busca de novos padrões de eficiência, produtividade e competitividade, está fundada no princípio do multilateralismo. Este princípio garante que todos que reduzem barreiras ao comércio tendem a ganhar e acabar com as razões de tanto distanciamento entre o discurso teórico dos economistas e das organizações internacionais e a prática dos governos (SOUZA, 2007).

Do ponto de vista estratégico, a expansão comercial internacional despertou no Brasil a sua necessidade de ser competitivo em outros mercados, através da formação do Mercosul. Este proporcionou desenvolvimentos essenciais para a economia, como ganhos de escala e especialização. Levou ainda o país a enfrentar um ambiente de maior concorrência internacional, com a perspectiva da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA) e das negociações com a União Européia (UE), na tendência de sobreviver neste cenário, somente aquelas empresas que mantiverem vantagem competitiva, na busca da integração da economia para maximizar os benefícios e minimizar os custos (SOUZA, 2007).

O processo de aproximação entre os blocos internacionais e a criação de alianças representa um estímulo ao bom relacionamento comercial e econômico entre as nações. Não fossem as medidas protecionistas que representam um paradoxo ao discurso do livre comércio praticado pelos países desenvolvidos, o Brasil teria muito a ganhar e agregar, em termos de tecnologia, expansão de negócios, fluxo de bens e serviços com nova economia (SOUZA, 2007).

Tema ainda controverso no ambiente político e produtivo do Estado brasileiro, as Zonas de Processamento de Exportação (ZPEs), nascem a partir da ideia de se promover nas regiões menos desenvolvidas a redução dos desequilíbrios, de fortalecer o balanço de pagamentos, assim como da ideia de promover a difusão tecnológica e o desenvolvimento econômico e social do país. Instrumento consagrado há décadas em outras nações, a exemplo dos Estados Unidos e de diversos países asiáticos, as ZPEs passaram formalmente a poder existir no Brasil com a publicação do Decreto-Lei nº 2.452, de 29 de julho de 1988. Em 20 de julho de 2007, o então Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, sancionou a Lei nº 11.508, revogando o Decreto-Lei que vigorava à época, criando condições para o surgimento de novas Zonas de Processamento de Exportação em território brasileiro (LEGITIMUS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS, 2013).

Em 2009, o Decreto nº 6.814, datado de 6 de abril, regulamentou a Lei sancionada no ano anterior, abrindo espaço para a efetiva criação de novas Zonas de Processamento de Exportação e instalação de empreendimentos nessas áreas de livre comércio com o exterior. O atual regime das ZPEs estabelece benefícios de três naturezas para as empresas nelas instaladas: administrativos, cambiais e fiscais, sendo este último o foco de estudo deste trabalho. Não é preciso ser grande conhecedor das legislações fiscal e tributária brasileiras, para, de pronto, chegar à conclusão de que um alto grau de complexidade rege o arcabouço legal vinculado a essas duas temáticas. A própria estrutura federativa do Estado brasileiro, principalmente naquilo que diz respeito à relação entre seus entes, traz para o universo das empresas obrigações fiscais e tributárias que devem ser atendidas nos três níveis da federação e que, por consequência, encontram-se dispersas em leis, normas e regras não uniformes. Os Municípios, Estados e a União, cada um amparado naquilo que lhe é permitido, conduzem políticas públicas desenvolvimentistas utilizando, dentre outros, instrumentos fiscais e tributários convertidos na forma de benefícios, incentivos e regimes especiais. Neste contexto de diversidade informacional e multiplicidade legal, o regime aplicado às Zonas de Processamento de Exportação deve, necessariamente, ser comparado com outras possibilidades para a aferição de sua capacidade de geração de benefícios sociais e econômicos (LEGITIMUS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS, 2013).

2 FUNDAMENTAÇÃO

O regime brasileiro de ZPE é coordenado pelo Conselho Nacional das Zonas de Processamento de Exportação (CZPE). O CZPE é integrado pelo Ministro de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, como presidente, e pelos Ministros de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência República; da Fazenda; do Planejamento, Orçamento e Gestão; da Integração Nacional e do Meio Ambiente (LEGITIMUS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS, 2013).

A Secretaria Executiva do CZPE, como órgão de assessoria técnica e administrativa do Conselho, elaborou Termo de Referência e informou aos membros do Grupo de Assessoramento Técnico (GAT) do CZPE em sua XXVI reunião, realizada no dia 5 de julho de 2012, e do CZPE, na X Reunião Ordinária do Conselho, realizada no dia 12 de julho de 2012, a respeito da solicitação de contratação de empresa de consultoria para a realização de estudo comparativo. Nessas ocasiões, o referido estudo foi considerado necessário para auxiliar a decisão dos agentes públicos e privados para o alcance dos objetivos expressos pelo artigo 1º da Lei nº 11.508, de 20 de julho de 2007, a saber: reduzir desequilíbrios regionais, fortalecer o balanço de pagamentos e promover a difusão tecnológica e o desenvolvimento econômico e social do país (LEGITIMUS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS, 2013).

As ZPEs caracterizam-se, nos termos do marco legal, como áreas de livre comércio com o exterior, destinadas à instalação de empresas voltadas preponderantemente para a produção de bens a serem comercializados no exterior. No caso de cumprimento do desempenho exportador, previsto no caput do art. 18 da referida Lei, as empresas industriais autorizadas a operar em ZPE gozarão de tratamento tributário, cambial e administrativo diferenciados (LEGITIMUS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS, 2013).

Em relação ao tratamento tributário, as empresas industriais instaladas em ZPE usufruem dos benefícios fiscais previstos no caput do art. 6º-A e no § 4º do art. 18, ambos da Lei nº 11.508/2007. Dignos de registro são os seguintes fatos: i) os benefícios ou incentivos fiscais são aplicados às matérias-primas, produtos intermediários e materiais de embalagem utilizados no processo produtivo do produto final, bem como às máquinas, aparelhos, instrumentos e equipamentos para incorporação ao ativo imobilizado da empresa autorizada a operar em ZPE. Em ambos os casos, as empresas instaladas em ZPE poderão adquirir os bens relacionados, com benefícios ou incentivos fiscais, no mercado interno ou no exterior; e ii) as empresas instaladas em ZPE não poderão usufruir de quaisquer outros incentivos ou benefícios não expressamente previstos na citada Lei (LEGITIMUS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS, 2013).

2.1 CONCEITO DE ZPE

Como dito anteriormente, as Zonas de Processamento de Exportação são áreas de livre comércio com o exterior, propícias para abrigar empresas que possuem maior parcela da produção destinada a exportações. Desde a publicação do Decreto-Lei nº 2.542, de 1988, um conjunto de leis vem disciplinando o regime das ZPEs. Fundamentalmente, a Lei nº 11.508, de 2007, e o Decreto nº 6.814, de 2009, constituem-se como pilares para a compreensão do regime adotado pelo Estado brasileiro. Os primeiros distritos industriais no Brasil foram pensados ainda em 1988, onde as empresas nelas localizadas operam com isenção de impostos e liberdade cambial (não são

obrigadas a converter em reais as divisas obtidas nas exportações). Na ZPE 80% da sua receita são resultados de exportações e com previsão de até 20% de sua produção voltadas para o consumo interno. A parcela vendida no mercado doméstico, quando autorizada, paga integralmente os impostos normalmente cobrados sobre as importações (LEGITIMUS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS, 2013).

2.2 CONSELHO NACIONAL DAS ZONAS DE PROCESSAMENTO DE EXPORTAÇÃO (CZPE)

Criado por meio do Decreto-Lei nº 2.452/1988, o Conselho Nacional das Zonas de Processamento de Exportação (CZPE) foi mantido na atual legislação. Como definido no Art. 1º do referido Decreto-Lei, esse órgão da estrutura básica do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, será integrado pelo próprio Ministro, que o presidirá; pelos Ministros de Estado da Fazenda, do Planejamento, Orçamento e Gestão, da Integração Nacional e do Meio Ambiente; e pelo Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República (LEGITIMUS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS, 2013).

O Conselho tem competência para as seguintes atribuições (Lei nº 11.508/2007):

I - analisar as propostas de criação de ZPE (redação dada pela Lei nº 11.732, de 2008);
II - aprovar os projetos industriais correspondentes, observado o disposto no § 5º do art. 2º dessa Lei (redação dada pela Lei nº 11.732, de 2008);
III - traçar a orientação superior da política das ZPEs (redação dada pela Lei nº 11.732, de 2008);
IV - (revogado). (Redação dada pela Lei nº 11.732, de 2008);
V - decidir sobre os pedidos de prorrogação dos prazos previstos nos incisos I e II do § 4º do art. 2º e no caput do art. 25, protocolados a partir de 1º de junho de 2012 (incluído pela Lei nº 12.767, de 2012);
VI - declarar a caducidade da ZPE no caso de não cumprimento dos prazos previstos nos incisos I e II do § 4º do art. 2º e no caput do art. 25 (incluído pela Lei nº 12.767, de 2012).

Em adição, estabelece o Decreto nº 6.634, de 5 de novembro de 2008, em seu Art. 2º, que compete ao CZPE:

I - analisar as propostas de criação de ZPE e submetê-las à decisão do Presidente da República, acompanhadas de parecer conclusivo;
II - analisar e aprovar os projetos industriais, inclusive os de expansão da planta inicialmente instalada;
III - traçar a orientação superior da política das ZPEs;
IV - autorizar a instalação de empresas em ZPE;
V - aprovar a relação de produtos a serem fabricados na ZPE, de acordo com a sua classificação na NCM;

VI - fixar, em até vinte anos, o prazo de vigência do regime de que trata a Lei nº 11.508, de 2007, para empresa autorizada a operar em ZPE;
VII - definir critérios para classificação de investimento de grande vulto, para os fins do inciso VIII;
VIII - prorrogar, por igual período, o prazo de que trata o inciso VI, nos casos de investimento de grande vulto que exijam longos prazos de amortização;
IX - estabelecer os procedimentos relativos à apresentação das propostas de criação de ZPE e dos projetos industriais;
X - definir as atribuições e responsabilidades da administração de cada ZPE;
XI - estabelecer requisitos a serem observados pelas empresas na apresentação de projetos industriais;
XII - aprovar os parâmetros básicos para a avaliação técnica de projetos industriais;
XIII - elaborar e aprovar o seu regimento interno;
XIV - estabelecer mecanismos de monitoramento do impacto, na indústria nacional, da aplicação do regime de ZPE;
XV - na hipótese de constatação de impacto negativo à indústria nacional relacionado à venda para o mercado interno de produto industrializado em ZPE, propor ao Presidente da República:

a) a elevação do percentual de receita bruta decorrente de exportação para o exterior, de que trata o caput do art. 18 da Lei nº 11.508, de 2007; ou
b) a vedação de venda para o mercado interno de produto industrializado em ZPE, enquanto persistir o impacto negativo à indústria nacional.

XVI - autorizar, excepcionalmente, a revenda no mercado interno das matérias-primas, produtos intermediários e materiais de embalagem adquiridos no mercado interno ou importados por empresas instaladas em ZPE, conforme disposto no § 7º do art. 18 da Lei nº 11.508, de 2007.
§ 1º O regimento interno disporá sobre o funcionamento do CZPE, bem como sobre o detalhamento de suas competências e as de suas unidades.
§ 2º A solicitação de instalação de empresa em ZPE será feita mediante apresentação de projeto, na forma estabelecida pelo CZPE.
§ 3º A apreciação dos projetos de instalação de empresas em ZPE será realizada de acordo com a ordem de protocolo no CZPE.
§ 4º A empresa poderá solicitar alteração dos produtos a serem fabricados, na forma estabelecida pelo CZPE. (LEGITIMUS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS, 2013).

2.3 AUTORIZAÇÃO E REQUISITOS PARA CRIAÇÃO DE ZPE

Estabelece o Art. 2º, da Lei nº 11.508/2007, que a criação de ZPE far-se-á por decreto, que delimitará sua área, à vista de proposta dos Estados ou Municípios, em conjunto ou isoladamente. Em adição, determina o Art. 1º do Decreto nº 6.814/2009 que:

[...] a proposta de criação de Zona de Processamento de Exportação - ZPE será apresentada pelos Estados ou municípios, em conjunto ou isoladamente,

ao Conselho Nacional das Zonas de Processamento de Exportação - CZPE, que, após sua análise, a submeterá à decisão do Presidente da República. (BRASIL, 2009).

Naquilo que diz respeito aos requisitos para criação de ZPE, o Inciso 1º do Art. 2º da Lei nº 11.508/2007 reza que a proposta deverá satisfazer os seguintes requisitos:

I - indicação de localização adequada, no que diz respeito a acesso a portos e aeroportos internacionais;
II - comprovação da disponibilidade da área destinada a sediar a ZPE;
III - comprovação de disponibilidade financeira, considerando inclusive a possibilidade de aportes de recursos da iniciativa privada;
IV - comprovação de disponibilidade mínima de infraestrutura e de serviços capazes de absorver os efeitos de sua implantação;
V - indicação da forma de administração da ZPE; e
VI - atendimento de outras condições que forem estabelecidas em regulamento.

Em acréscimo ao que preconiza a Lei nº 11.508/2007, o Inciso 1º do Art. 1º do Decreto nº 6.814/2009 define que, obrigatoriamente, a proposta de criação de ZPE deverá conter os seguintes elementos:

I - delimitação da área total da ZPE, incluindo comprovação de sua disponibilidade;
II - indicação de áreas segregadas destinadas a instalações, estrutura e equipamentos para realização das atividades de fiscalização, vigilância e controle aduaneiros, de interesse da segurança nacional, fitossanitários e ambientais;
III - indicação de vias de acesso a portos, aeroportos e pontos de fronteira alfandegados;
IV - relatório sobre obras de infraestrutura a serem realizadas e seus custos;
V - demonstração da disponibilidade de infraestrutura básica de energia, comunicações e transportes para atender à demanda criada pela ZPE;
VI - cronograma das obras de implantação;
VII - comprovação da viabilidade de mobilização de recursos financeiros para cobertura dos custos exigidos para implantação da ZPE;
VIII - declaração do órgão ambiental competente de que, sob o ponto de vista ambiental, a área escolhida pode ser utilizada para instalação de projetos industriais; e
IX - termo de compromisso do requerente.

A Resolução CZPE nº 1, de 26 de maio de 2010, em seu Art. 5º, norteia, por exemplo, que a autorização para a criação de uma ZPE deverá observar as seguintes diretrizes: i) contribuir para o desenvolvimento local, possibilitando a redução de desequilíbrios regionais; ii) aproveitar o potencial exportador da região e aumentar o valor agregado das exportações brasileiras; iii) priorizar propostas de criação de ZPE localizada em área geográfica privilegiada para a

exportação; e iv) utilizar, de forma racional, os recursos naturais. Importante ressaltar que a Resolução CZPE nº 3, de 3 de abril de 2013, altera as Resoluções CZPE nº 1/2010 e nº 2/2009, acrescentando que "[...] as propostas de criação de Zonas de Processamento de Exportação deverão ser acompanhadas de, ao menos, um projeto industrial elaborado em conformidade com o disposto na Resolução CZPE nº 5, de 28 de setembro de 2011. (LEGITIMUS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS, 2013).

2.4 BENEFÍCIOS ESTADUAIS

No âmbito estadual, as ZPEs possuem tratamento tributário diferenciado em relação ao ICMS, por meio da concessão de isenção do ICMS nas importações e nas compras no mercado interno, regulada pelo Convênio ICMS nº 99/1998.

As vantagens adotadas no caso do ICMS são as seguintes:

1) Manutenção de crédito de ICMS: por ser um imposto não cumulativo, o ICMS exige que as saídas não tributadas acarretem, de forma direta, um estorno de crédito. Quando a legislação expressamente autoriza, o contribuinte fica dispensado de proceder a este estorno podendo manter os créditos procedentes de suas aquisições relacionadas com as saídas desoneradas em sua conta-gráfica (livro Registro de Apuração). Este crédito poderá ser utilizado para compensação dos valores de débito de ICMS, no mesmo Estado, ou ainda para outras transações financeiras (venda, transferência de créditos) se autorizadas pelo ente (Estado);
2) Isenção do ICMS nas importações diretas: nas importações efetuadas pelos estabelecimentos situados nas ZPEs não haverá exigência de ICMS. Ressalta-se que o Convênio veda expressamente a aplicação da isenção caso a importação seja por encomenda ou por conta e ordem de terceiros. Considerando a elevada carga tributária do ICMS e o fato de ser um imposto calculado “por dentro”, isto é, que seu valor compõe a própria base de cálculo, inflando o valor da mercadoria, a isenção na importação é um grande diferencial;
3) Dispensa da cobrança do diferencial de alíquotas nas aquisições de bens do ativo imobilizado bem como nas prestações de serviço de transporte referentes a esta aquisição: esta dispensa constitui uma vantagem interessante, uma vez que o recolhimento destes valores é um custo para o estabelecimento adquirente, cuja recuperação, embora exista, se dá de forma gradual na grande maioria dos casos (em até 48 parcelas, conjuntamente com o bem, se este se enquadrar, em primeiro lugar, nas regras para aproveitamento de crédito).

Para uma melhor compreensão do tema, cabe uma breve explanação sobre as modalidades de Convênios ICMS existentes e sua tratativa legal.

Durante a vigência da Constituição Federal de 1969, as isenções relativas aos impostos estaduais e municipais eram concedidas somente pela União, a quem a Carta Magna delegou a competência.

Com relação ao ICMS, porém, as isenções eram concedidas de forma diferenciada. O § 6º do artigo 23 dispunha que as isenções do tributo seriam concedidas ou revogadas nos termos fixados em convênios, celebrados e ratificados pelos Estados e pelo Distrito Federal, segundo o disposto em Lei Complementar.

Em decorrência deste dispositivo constitucional, foi editada a Lei Complementar nº 24, de 07 de janeiro de 1975, que veio disciplinar as concessões e as revogações de isenção do ICMS por meio de convênios.

A Constituição Federal de 1988 não mais atribui competência à União para conceder isenções em relação aos impostos de competência dos Estados e municípios, mas permite-lhes legislar sobre isenções dos respectivos impostos, conforme deixa transparecer o artigo 155, § 2º, inciso XII, alínea "g".

Quanto à obrigatoriedade, os convênios são classificados em:

a) impositivos - quando concedem (impõem) o benefício fiscal, sem a necessidade da unidade da federação envolvida alterar expressamente sua legislação, bastando a ratificação do Convênio;
b) autorizativos - são aqueles que permitem (não impõem) às unidades da federação concederem determinados benefícios fiscais. Essa concessão somente se efetivará caso os Estados signatários venham a modificar, expressamente, sua legislação, para introduzir tal benefício.

O Convênio ICMS em questão, nº 99/1998, é um convênio autorizativo, ou seja, deve ser regulamentado em regra pelos Estados para que produza seus efeitos e possa ser aplicado.

Desta forma, no âmbito estadual, para que se possa saber se um Estado aplica ou não a isenção disposta no Convênio ICMS em questão deverá ser consultada a legislação interna de cada unidade da federação (Regulamentos de ICMS ou outras normas locais).

Os Estados signatários do referido Convênio são: Acre, Bahia, Ceará, Goiás, Mato Grosso, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, Sergipe e Tocantins e o Distrito Federal.

Destaca-se que além do fato de a Unidade da Federação ser signatária do Convênio, faz-se necessário que a mesma tenha regulamentado internamente, pois se não o fez, em regra, o referido diploma legal não terá eficácia em seu território (vide Apêndice B).

Ainda em relação ao ICMS tem-se a desoneração do imposto incidente na prestação do serviço de transporte de mercadorias ou bens entre as ZPEs e os locais de embarque/desembarque, conforme o caso.

2.5 BENEFÍCIOS FEDERAIS

Conforme disposto na Lei nº 11.508/2007, artigo 6º, tanto nas aquisições no mercado interno quanto nas importações, uma vez observados os requisitos legais, as ZPEs poderão usufruir da suspensão de impostos e contribuições, tais como Imposto de Importação, IPI, PIS, Cofins, PIS-Importação e Cofins-Importação bem como o Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante (AFRMM).

Assim:

a) aquisições no mercado interno: suspensão de IPI, Cofins, PIS/Pasep;
b) importações: suspensão de II, IPI, Cofins-Importação, PIS/Pasep-Importação, AFRMM.

Observa-se que a suspensão em questão, nos casos em que a aquisição for relativa a máquinas, aparelhos, instrumentos e equipamentos, aplica-se a bens, novos ou usados, para incorporação ao ativo imobilizado da empresa autorizada a operar em ZPE. Constitui diferencial interessante uma vez que os benefícios fiscais costumam ser concedidos apenas a bens novos.

Na hipótese de importação de bens usados, a suspensão será aplicada quando se tratar de conjunto industrial e que seja elemento constitutivo da integralização do capital social da empresa.

Em relação aos insumos importados ou adquiridos no mercado interno por empresa autorizada a operar em ZPE com a suspensão, tem-se que os mesmos deverão ser integralmente utilizados no processo produtivo do produto final.

Observa-se que as empresas também poderão destinar o correspondente a até 20% do valor da receita bruta resultante da venda de bens e serviços para o mercado interno, porém, em relação a estas vendas incidirão de forma integral os impostos e contribuições, atentando também para o encerramento da suspensão anteriormente concedida.

No caso de empresas implantadas em ZPE localizada em áreas da Sudam, da Sudene ou da Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste (Sudeco) existem outros incentivos que poderão ser aproveitados, dentre estes se destaca a redução de 75% do IR pelo prazo de 10 anos.

Ressalte-se, ainda, que é permitida, sob condições previstas na legislação específica, a aplicação dos seguintes incentivos ou benefícios fiscais:

a) regimes aduaneiros suspensivos previstos em regulamento;
b) previstos para as áreas da Sudam, instituída pela Lei Complementar nº 124/07; da Sudene, instituída pela Lei Complementar n° 125/07; e dos programas e fundos de desenvolvimento da região centro-oeste;

c) previstos no art. 9º da Medida Provisória n° 2.159-70/01 (Promoção Comercial no Exterior/Redução a zero do IR): possibilidade de redução a zero da alíquota do IR incidente sobre remessas ao exterior para pagamento de despesas relacionadas com pesquisa de mercado no exterior e promoção de produtos brasileiros;
d) previstos na Lei nº 8.248/91 (setor de informática e automação): empresas que investirem em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em tecnologias da informação poderão pleitear incentivos para bens de informática e automação;
e) previstos nos arts. 17 a 26 da Lei n° 11.196/05 (inovação tecnológica): possibilidade de empresas que atuam em atividades de P&D e de inovação tecnológica obterem os incentivos ligados aos dispêndios realizados em P&D (dedução, depreciação integral, amortização, crédito de tributo retido na fonte, redução de IRRF de remessas destinadas ao registro e manutenção de marcas).

3 PORTO DO PECÉM

O Porto do Pecém, administrado pela Cearáportos, está localizado na Região Metropolitana de Fortaleza. Em 2012, o complexo portuário completou 10 anos de atividade, sendo um dos mais importantes do país, destacando-se nacionalmente na liderança das exportações de frutas e calçados (ANUÁRIO DE FORTALEZA, 2012-2013).

Números consolidados de 2011 mostram que o Porto do Pecém manteve o ritmo de crescimento registrado nos últimos anos. A movimentação de mercadorias atingiu 3,36 milhões de toneladas em 2011, sendo 989,66 mil toneladas em exportações e 2,37 milhões em importações (ANUÁRIO DE FORTALEZA, 2012-2013).

Um dos destaques do Porto do Pecém é a liderança nas exportações de frutas e calçados. Em 2011, mais de 284 mil toneladas de frutas foram exportadas, um crescimento de 13% em relação a 2010. Hoje, o Porto do Pecém responde por 47% das exportações de frutas do Brasil.

O porto também é referência nacional nas exportações de calçados. Cerca de 30% de todas as exportações brasileiras de calçados é feita via Porto do Pecém. Isso corresponde a mais de 12,6 mil toneladas. O porto cearense é acompanhado de perto pelo Porto de Rio Grande, no Rio Grande do Sul, com 12,3 toneladas de calçados enviados para o exterior (ANUÁRIO DE FORTALEZA, 2012-2013).

Considerado nacionalmente terminal adequado para a movimentação de cargas gerais e contêineres, o espaço ocupado faz parte do Complexo Industrial e Portuário do Pecém (CIPP), empreendimento que deverá promover mudanças profundas, principalmente, na área do município de São Gonçalo do Amarante, onde ficará instalada a maior parte da estrutura física do complexo (ANUÁRIO DE FORTALEZA, 2012-2013).

4 A ZPE DO PORTO DO PECÉM

Localizada no Complexo Industrial e Portuário do Pecém (CIPP), entre São Gonçalo do Amarante e Caucaia, a ZPE do Ceará foi criada em 2010, e já entra em operação com empresas já instaladas em diversas atividades, tendo como infraestrutura e equipamentos importantes: correia transportadora, porto, ferrovia, gasoduto, duas usinas termelétricas, energia convencional e possibilidades de utilização de formas alternativas (eólica e solar), refinaria, siderúrgica, porto e atividades industriais relacionadas (BRASIL, 2013).

Na obra, o Governo do Estado investiu R$ 54 milhões, e apesar de ser a segunda alfandegada pela Receita Federal no País, a ZPE do Ceará é a primeira em pleno funcionamento no País, e com futuras instalações da CSP (Companhia Siderúrgica do Pecém) (BRASIL, 2013).

A ZPE do Pecém já apresenta uma segunda empresa a ser aprovada pelo Conselho Nacional de ZPEs (CZPE) e autorizada a se instalar. A Vale Pecém é empresa da Vale S/A voltada para o fornecimento de minério de Ferro à CSP. É autorizada a operar o pátio de minério de Ferro e pelotas, fornecendo à CSP, e ao beneficiamento de matéria-prima. Serão investidos US$ 96,7 milhões na implantação da Vale Pecém, com expectativa de gerar 180 empregos diretos e de início das operações em 2015 (BRASIL, 2013).

A ZPE busca atrair projetos industriais de caráter exportador, com mínimo de 80% da produção para mercado externo, com uma gama de incentivos e com o aparato logístico do CIPP, que integra porto, rodovia, ferrovia, fornecimento de água e produção de energia (BRASIL, 2013).

Os benefícios às empresas vêm na forma de incentivos fiscais e cambiais. Para adquirir bens e serviços no mercado interno, as instaladas na ZPE contarão com a suspensão do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) e do Programa de Integração Social/Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/Pasep) (BRASIL, 2013).

Na importação, serão isentas do Imposto de Importação (II), do IPI, do Cofins-Importação, do PIS/Pasep e do Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante (AFRMM). Também serão suspensos tributos para aquisição de máquinas, aparelhos, instrumentos e equipamentos (bens novos ou usados), que deverão ser incorporados ao ativo imobilizado da empresa autorizada a operar em ZPE. No caso de importação de bens usados, a suspensão será aplicada quando se tratar de conjunto industrial e que seja elemento constitutivo da integralização do capital social da empresa (BRASIL, 2013).

Em relação aos incentivos cambiais, as plantas localizadas na área da ZPE poderão destinar ao mercado interno até 20% do valor da receita bruta resultante da venda de bens e serviços, sendo que no montante incidirão impostos. As empresas podem manter no exterior 100% das divisas obtidas

nas suas exportações. Além disso, também são liberadas da obrigação de converter em reais as divisas obtidas nas exportações (BRASIL, 2013).

No âmbito administrativo, as indústrias localizadas na ZPE são dispensadas de licença ou de autorização de órgãos federais, com exceção dos controles de ordem sanitária, de interesse da segurança nacional e de proteção do meio ambiente (art. 12, Lei 11.508/2007), por ocasião da exportação para países que acatam a legislação. Destaque também para a segurança jurídica oferecida pela zona, amparada na já citada lei federal (BRASIL, 2013).

4.1 INCENTIVOS ADMINISTRATIVOS

O artigo 12 da Lei nº 11.508/2007 estabelece que as importações e exportações de empresa autorizada a operar em ZPE têm dispensa de licença ou de autorização de órgãos federais, com exceção dos controles de ordem sanitária, de interesse da segurança nacional e de proteção do meio ambiente (LEGITIMUS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS, 2013).

A dispensa de licenças ou autorizações não se aplicará a exportações de produtos:

• destinados a países com os quais o Brasil mantenha convênios de pagamento, pois se submetem às disposições da legislação que trata da matéria;

• sujeitos a regime de cotas aplicáveis às exportações do país; e

• sujeitos ao Imposto de Exportação (LEGITIMUS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS, 2013).

4.2 OUTROS BENEFÍCIOS

Segundo a Lei n° 11.508/2007, as empresas instaladas em ZPE poderão contar ainda com a aplicação dos seguintes incentivos ou benefícios fiscais:

• Os previstos para as áreas da SUDAM, SUDENE e dos Programas de Desenvolvimento da Região Centro-Oeste que visem à promoção do desenvolvimento regional.

• Os previstos no art. 9º da MP nº 2.159-70 de 2001 (Promoção Comercial no Exterior / Redução a zero do Imposto sobre a Renda – IR): Possibilidade de redução a zero da alíquota do IR incidente sobre remessas ao exterior para pagamento de despesas relacionadas com pesquisa de mercado no exterior e promoção de produtos brasileiros.

• Os previstos na Lei nº 8.248 de 1991 (Lei da Informática e Automação): As empresas que investirem em atividades de pesquisa e desenvolvimento em tecnologias da informação poderão pleitear incentivos para bens de informática e automação.

• Os previstos nos Arts. 17 a 26 da Lei nº 11.196 de 2005 (Programa de Inclusão Digital): Possibilidade de as empresas que atuam em atividades de

pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica obterem os incentivos ligados aos dispêndios realizados em P&D (dedução, depreciação integral, amortização, crédito de tributo retido na fonte, redução de IRRF de remessas destinadas ao registro e manutenção de marcas) (LEGITIMUS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS E INSTITUCIONAIS, 2013).

5 A IMPORTÂNCIA DA ZPE NA ECONOMIA DO ESTADO

Após mais de duas décadas de criação do Programa de Zona de Processamento de Exportações do Governo Federal, o estado do Ceará é um primeiros na implementação desse Programa. A ZPE tem um papel fundamental para a economia cearense, principalmente quando se considera que essa área especial de expansão industrial vai propiciar o aumento do valor agregado das exportações, difundir novas tecnologias e práticas mais modernas de gestão, bem como elevar a participação da indústria no valor da transformação industrial nacional. Na realidade, esses são os principais objetivos para os quais o Programa de ZPEs foi estabelecido no Brasil, razão porque despertou o interesse maior das lideranças políticas das regiões mais pobres do país, enfrentando forte resistência dos representantes dos estados ricos, especialmente São Paulo

Para medir a importância dessa ZPE cearense e os desafios para se alcançar tais objetivos, é importante comentar algumas estatísticas relacionadas com a dinâmica do comércio exterior cearense. O primeiro dado está relacionado com a baixa representatividade de nossas exportações em termos do PIB estadual, onde as exportações correspondem atualmente a apenas 2,6% do produto estadual, mas já chegaram a representar 7,2% em 2003. Ao lado disso, a nossa taxa de abertura comercial (soma de exportações mais importações dividida pelo PIB) caiu de 12,3%, em 2003, para 8,5% em 2012 (LUIZ HENRIQUE CAMPOS, 2012).

Em termos nacionais, as exportações cearenses representam apenas 0,5% do total nacional. Mas esse dado torna-se ainda mais contundente quando se considera que o Brasil tem baixa participação no comércio externo, destacando-se no cenário internacional principalmente como fornecedor de commodities. (LUIZ HENRIQUE CAMPOS, 2012)

Enfim, a dinâmica externa recente do Estado aponta para a necessidade de serem adotadas medidas mais efetivas para o desenvolvimento e melhoria de competitividade dos segmentos exportadores, com ações voltadas também para a intensificação de inovações tecnológicas na produção. Certamente, com a ZPE vai ser possível introduzir essa nova cultura em termos da produção industrial cearense.

CONCLUSÃO

De modo geral as zonas econômicas têm sido um bom mecanismo para o desenvolvimento das economias em vários países do mundo. Elas recebem

incentivos fiscais, administrativos e cambiais, o que flexibiliza especialmente o comércio internacional promovendo principalmente as exportações. Essas zonas são mecanismos que podem ser empregadas tanto para o comércio, para a industrialização, assim como para os serviços.

Para muitos países em desenvolvimento elas promovem o crescimento e diversificam as exportações de produtos manufaturados uma vez que a maioria dos países em desenvolvimento costumavam exportar apenas produtos primários (commodies). Em muitos destes países é delas que saem a maioria dos manufaturados exportados. Elas também são bons mecanismos para atraírem investimento estrangeiro direto (IED), pois com atração destes, os países passam a ficar capitalizados no que tange à produção. Um país produtivo abre o leque para a promoção de trabalho e o desenvolvimento da cadeia produtiva local que atenderão a demanda de insumos de empresas instaladas nestas zonas. Houve aqui o enfoque especial às ZPEs Zona de Processamento de Exportação, por se tratar do modelo adotado no Brasil e adotado pelos países em desenvolvimento e que desejam industrializar-se e promover a exportação de manufaturados. Outra expectativa gerada pelas ZPEs é a possível atração de novas tecnologias e modos de produção do mundo desenvolvido. O que aumentaria o nível de conhecimento do país anfitrião para o desenvolvimento também de novas tecnologias.

Obviamente que estas zonas sofrem críticas principalmente no que diz respeito aos baixos salários remunerados a mão-de-obra. E dos poucos cuidados com o meio ambiente. Porém, as ZPEs que se instalarem no Brasil estarão sujeitas as mesmas políticas trabalhistas e ambientais do nosso país.

O reflexo dos investimentos trazidos com esses projetos e o resultado da produção gerada por eles abrem perspectivas de aumento substancial no Produto Interno Bruto (PIB) do estado nos próximos anos. Para que isso se concretize, o governo estadual tem procurado oferecer infraestrutura adequada de logística e de mão de obra visando receber as empresas. Há uma grande preocupação por parte do governo do estado em formar profissionais para trabalhar na siderúrgica e demais empresas que serão atraídas para a ZPE.

Para além da questão de infraestrutura logística e de preparação da mão de obra local para ocupar os postos de trabalho que surgirão com os novos empreendimentos, a região terá também de se preparar para outros efeitos que impactarão substancialmente a área.

Os reflexos, portanto, da chegada de novos empreendimentos não podem ser vistos somente sob o prisma econômico, mas principalmente social, para a região da zona metropolitana de Fortaleza. O aumento populacional traz consigo a preocupação com a questão habitacional, mas não é a única consequência que a região terá por causa da ZPE. Problemas que, têm de começar a ser pensados imediatamente em termos de alternativas.

As perspectivas são as mais favoráveis de desenvolvimento do estado, contudo deve haver a percepção, dentro dos setores público e privado, de que o desempenho econômico e, principalmente, exportador do estado é atribuível a dois pontos principais: o primeiro se relaciona às vantagens naturais que o Ceará apresenta em termos de potencial exportador, com clima favorável à agricultura irrigada, uma mão de obra relativamente barata para os padrões brasileiros e uma posição geográfica favorável quanto a mercados importantes, como Europa e Estados Unidos. O segundo ponto, diz respeito às vantagens competitivas que foram construídas a partir da decisão de se investir em um complexo portuário, numa política de incentivos fiscais para atrair pequenos, médios e grandes empreendimentos e finalmente a criação da ZPE, no sentido de fortalecer cada vez mais a indústria local. Dentro desse contexto, A ZPE assim como a CIPP se afirmam como instrumentos essenciais nesse processo.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO DE FORTALEZA 2012-2013. Infraestrutura. Porto do Pecém. Disponível em: http://www.anuariodefortaleza.com.br/infraestrutura/porto-do-pecem.php. Acesso em 10 nov. 2013.

BRASIL. Constituição (1967). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em
de 24 de janeiro de 1967. **Diário Oficial da União**, Brasília, 20 out. 1967.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, 5 out. 1988.

BRASIL. Convênio ICM n. 44, de 10 de dezembro de 1975. Dispõe sobre a isenção de produtos hortifrutigranjeiros. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 dez. 1975.

BRASIL. Convênio ICMS n. 04, de 2 de abril de 2004. Autoriza os Estados que menciona a conceder isenção do ICMS à prestação de serviço de transporte Intermunicipal de cargas. **Diário Oficial da União**, Brasília, 8 abr. 2004.

BRASIL. Lei Complementar n. 24, de 07 de janeiro de 1975. Dispõe sobre os convênios para a concessão de isenções do imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 9 jan. 1975.

BRASIL. Lei Complementar n. 87, de 13 de setembro de 1996. 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. Diário Oficial da União, Brasília, 16 set. 1996.

BRASIL. Lei-Complementar n. 118, de 9 de fevereiro de 2005. Altera e acrescenta dispositivos à Lei no 5.172, de 25 de outubro de 1966 - Código Tributário Nacional, e dispõe sobre a interpretação do inciso I do art. 168 da mesma Lei. Diário Oficial da União, Brasília, 9 fev. 2005.

BRASIL. Ministério da Indústria, Desenvolvimento e Comércio Exterior. Tarifa Externa Comum - Posição da NCM em 09 de maio de 2012. 2012-06-14 TEC excel completa. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=3361. Acesso em: 29 out. 2012.

BRASIL. Ministério da Indústria, Desenvolvimento e Comércio Exterior. CZPE - Conselho Nacional das Zonas de Processamento de Exportação. Disponível em: http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=1&menu=3050. Acesso em: 9 nov. 2012.

BRASIL. Ministério da Indústria, Desenvolvimento e Comércio Exterior. ZPE - Informações básicas e legislação. Atualizado até jul. 2012. Disponível em: http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1349705982.pdf. Acesso em: 9 nov. 2012.

BRASIL. Ministério da Indústria, Desenvolvimento e Comércio Exterior. Perguntas frequentes (ZPE). Disponível em: http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1335548938.pdf. Acesso em: 9 nov. 2012.

BRASIL. Ministério da Indústria, Desenvolvimento e Comércio Exterior. Informações sobre as ZPE brasileiras. Disponível em: http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1349705702.pdf. Acesso em: 9 de nov. 2012.

BRASIL. Ministério da Indústria, Desenvolvimento e Comércio Exterior. Manual ZPE. 2009. Disponível em: www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1284730310.PDF. Acesso em: 9 nov. 2012.

BRASIL. Portaria Secex n. 23, de 14 de julho de 2011. Dispõe sobre operações de comércio exterior. Diário Oficial da União, Brasília, 19 jul. 2011.

BRASIL. Resolução n. 22, de 19 de maio de 1989. Estabelece alíquotas do Imposto sobre Operações e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação, nas operações e prestações interestaduais. Diário Oficial da União, Brasília, 22 mai. 1989.

BRASIL. Resolução CZPE n. 1, de 26 de maio de 2010. Estabelece a Orientação Superior da Política das Zonas de Processamento de Exportação. Diário Oficial da União, Brasília, 1 jun. 2010.

BRASIL. Resolução CZPE n. 3, de 3 de abril de 2013. Altera a Resolução CZPE nº 1, de 26 de maio de 2010, que estabelece a Orientação Superior da Política das Zonas de Processamento de Exportação; altera a Resolução CZPE nº 2, de 15 de maio de 2009, que estabelece procedimentos para apresentação de propostas de criação de Zonas de Processamento de Exportação; e altera a Resolução CZPE nº 5, de 28 de setembro de 2011, que estabelece os requisitos, parâmetros básicos e roteiro para apresentação e avaliação técnica de projetos industriais nas Zonas de Processamento de Exportação. Diário Oficial da União, Brasília, 5 abr. 2013.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ. Revista da FIEC. Desafios no caminho do Eldorado. Disponível em http://www.sfiec.org.br/portalv2/sites/revista/home.php?st=interna1&conteudo_id=52558&start_date=2012-04-01. Acesso em 10 nov. 2013.

KRUGMAN, Paul. R. e OBSTFELD, Maurice. Economia Internacional. Teoria e Política. Tradução: Celina Martins Ramalho Laranjeira. 5.ed São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001,1999.

LEITE, R.H.L; BATISTA, A.P.C; BARBOSA, L.H.de. J. Manual de normas para estrutura formal de trabalhos científicos da faculdade integrada do ceará. 3.ed. Fortaleza: FIC, 2006.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Primeira ZPE a entrar em operação é inaugurada em Pecém-CE. Disponível em http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=1&noticia=12636. Acesso em 10 nov. 2013.

SOUZA, Nali de Jesus de. Desenvolvimento econômico. 5.ed. rev. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, Jacheline. **Abertura de uma Zona de Processamento de Exportação no Ceará e a utilização do Porto do Pecém por empresas exportadoras**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas).

ORIENTAÇÕES AOS AUTORES
POLÍTICA EDITORIAL

A Revista *Científica INTERMEIO* é um periódico semestral eletrônico, aberto à colaboração de docentes e discentes.

A Revista promove a publicação de resenhas de livros e procura debater temas de interesse geral através de entrevistas e/ou relatos de experiências. Publica também resumos de teses de doutorado e dissertações de mestrado, valorizando e estimulando a participação de autores pertencentes a duas ou mais instituições, aceitando, ainda, artigos em língua estrangeira. Nesse sentido, está aberta a colaborações, reservando-se o direito de publicar ou não os textos enviados espontaneamente à redação. Todos os artigos são submetidos à avaliação de dois pareceristas.

Será veículo da divulgação dos trabalhos dos Encontros de Iniciação Científica da área de Negócios.

A Revista *Científica INTERMEIO* está inserida no âmbito do termo de cooperação acadêmica aberta a intercambiar trabalho de outras instituições de ensino superior no âmbito da Saúde.

NORMAS GERAIS DE PUBLICAÇÃO

As publicações serão editadas seguindo as normas oficiais da ABNT sendo submetidas previamente ao Conselho Editorial, para aprovação.

ARTIGOS CIENTÍFICOS

Deverão ser formatados, preferencialmente, com as - seguintes partes;

- Título
- Resumo
- Introdução
- Tópicos teóricos para embasar o trabalho (numerar os tópicos)
- Conclusão
- Referências Bibliográficas

RESENHAS

As resenhas devem ser originais, preferencialmente incluindo quadros, tabelas, gráficos, ilustrações, notas e referências. Estas devem apresentar, de modo sucinto, a obra, destacando as principais contribuições do autor, e/ou problematizando as elaborações ali expostas.

As resenhas devem ser enviadas em português, contendo título e subtítulo da obra, nome do autor, local de publicação, editora e ano de publicação, bem

como uma breve informação sobre o resenhador (a titulação e a vinculação institucional).

RESUMOS EXPANDIDOS DE TESES, DISSERTAÇÕES E RELATÓRIOS DE PESQUISAS ACADÊMICAS

Os resumos expandidos deverão contendo o nome do texto, do autor e do professor orientador, com sua respectiva filiação institucional.

RELATOS DE EXPERIÊNCIAS

Os relatos de experiências têm como objetivo socializar pesquisas, estudos e atividades de natureza formativa, desenvolvidas ou em desenvolvimento em instituições acadêmicas, sindicais ou outras organizações sociais.

ENTREVISTAS

A Revista poderá publicar entrevistas realizadas com pesquisadores e militantes no âmbito das temáticas da Revista. Na primeira página da entrevista, deve constar o título da mesma, seguido de uma breve apresentação do entrevistado e do entrevistador.

PROCESSO DE SUBMISSÃO DE TRABALHOS/CONTATOS

Poderão ser submetidos trabalhos para publicação via e-mail: faece.edu@gmail.com, com o assunto “Artigo para publicação”.

Os textos serão submetidos à avaliação de dois pareceristas, membros do Conselho Editorial.

O Conselho Editorial informará aos autores sobre a aceitação ou não de seus trabalhos, indicando, quando for o caso, possíveis alterações de natureza técnica nos textos submetidos à publicação.

TRANSFERÊNCIAS DE DIREITOS AUTORAIS

As publicações devem ser encaminhadas com as autorizações escritas e assinadas de transferência de direitos a Revista.