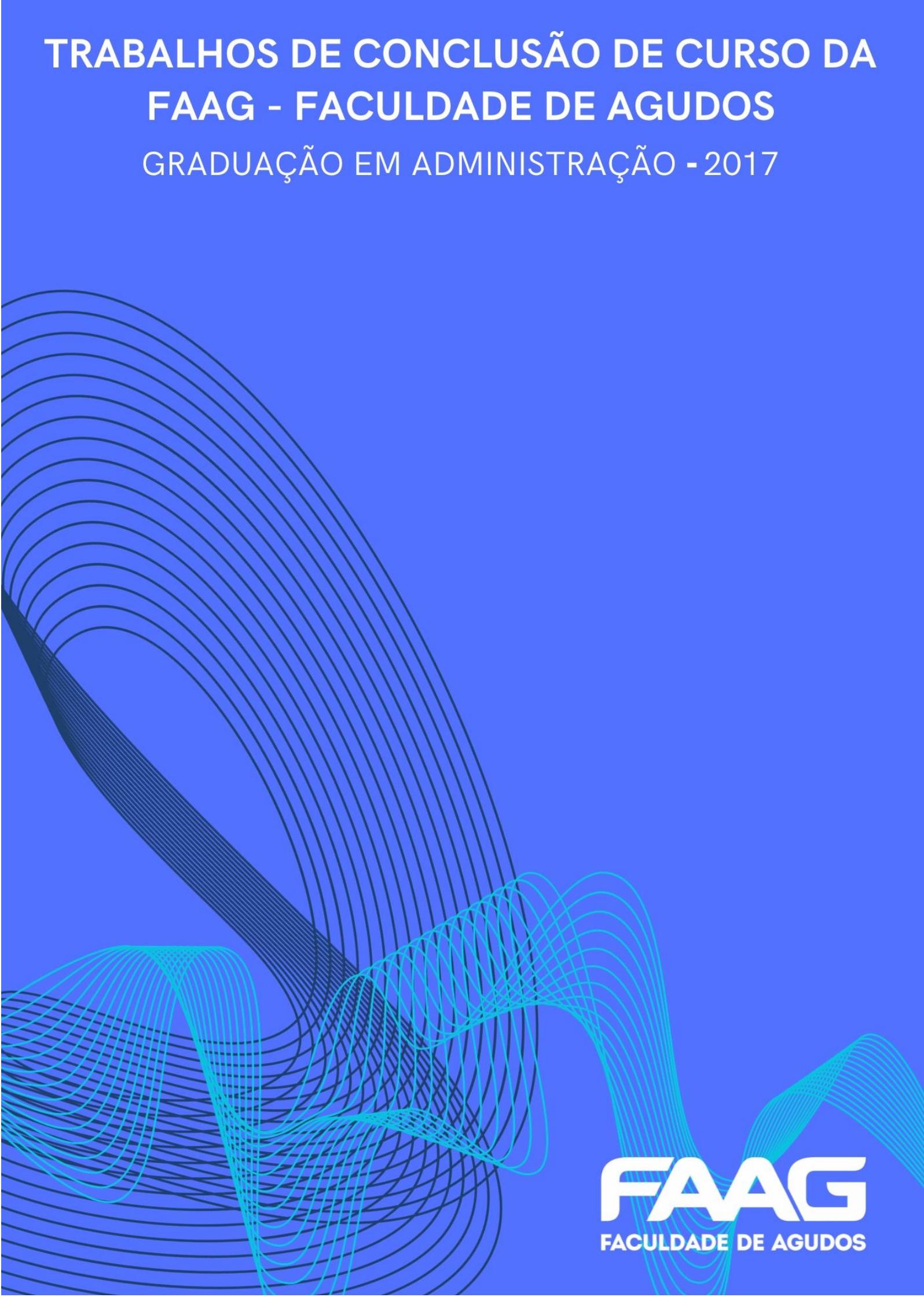


**TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DA  
FAAG - FACULDADE DE AGUDOS  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - 2017**



**FAAG**  
FACULDADE DE AGUDOS

**TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DA FAAG – FACULDADE DE AGUDOS**  
**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – 2017**

**ÍNDICE**

ACOMPANHAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM BANCO DE DADOS PARA TRABALHOS DE BIODIVERSIDADE DE EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO .....	03
ANÁLISE ECONÔMICA DA VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE NA ATIVIDADE DE APLICAÇÃO DE HERBICIDA NO SETOR FLORESTAL .....	61
CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: SIMILARIDADES E DIFERENÇAS VISUALIZADAS EM UMA INDÚSTRIA E UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS .....	83
ESTUDO PARA DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO EM UMA PANIFICADORA NA CIDADE DE AGUDOS/SP .....	102
IMPACTOS FINANCEIROS PROVENIENTES DAS ALTERAÇÕES NA LEGISLAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL - EMPRESAS DO COMÉRCIO, INDÚSTRIA E SERVIÇOS ATRAVÉS DA LC 155/2016 .....	179
PROPOSTA DE MODELO DE APOIO A TOMADA DE DECISÃO SOBRE TERCEIRIZAÇÃO .....	234

**FACULDADE DE AGUDOS - FAAG**

**LUCAS ARANTES MAIA**

**ACOMPANHAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM BANCO DE DADOS PARA  
TRABALHOS DE BIODIVERSIDADE DE EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO**

**AGUDOS- SP**

**2017**

**FACULDADE DE AGUDOS - FAAG**

**LUCAS ARANTES MAIA**

**ACOMPANHAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM BANCO DE DADOS PARA  
TRABALHOS DE BIODIVERSIDADE DE EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do Curso de Bacharelado em Administração, Faculdade de Agudos, sob orientação da Prof<sup>a</sup> Ms. Luciana Aparecida de Oliveira Betetto.

**AGUDOS- SP**

**2017**

**LUCAS ARANTES MAIA**

**ACOMPANHAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM BANCO DE DADOS PARA  
TRABALHOS DE BIODIVERSIDADE DE EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do Curso de Bacharelado em Administração, Faculdade de Agudos - FAAG, sob orientação da Profª Ms. Luciana Aparecida de Oliveira Betetto.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Orientador Ms. Luciana A. O. Betetto

---

Prof. Ms. Peterson de Santis Silva

---

Prof. Esp. Cristina Eliane Vannuzini Santana

Agudos, 14 de dezembro de 2017.

## **AGRADECIMENTO**

À FAAG por todo aprendizado adquirido, vivência acadêmica e ambiente amigável e participativo proporcionado pela faculdade durante todo o curso.

Aos professores que se dedicaram a nos transmitir informações e exemplos da vida profissional.

Aos funcionários da FAAG que garantiram os serviços básicos para atendimento dos acadêmicos e manutenção de um bom ambiente para estudos e convivências.

Aos meus pais e minha irmã que me incentivaram todos os anos que estive na faculdade.

À minha orientadora, Prof. Ms. Luciana A. O. Betetto, pela dedicação e atenção ao trabalho que desenvolvi, pelas correções e indicações de consultas e pesquisas que certamente permitiram alcançar o resultado aqui apresentado e criar as bases para futuros estudos.

## RESUMO

Neste trabalho foi tratado o papel do administrador na gestão do desenvolvimento e implementação de um banco de dados para empresas do agronegócio, reunidas em uma associação setorial. O administrador foi responsável pela avaliação da problemática, a proposição de estratégia para tratar de um amplo conjunto de informações de projetos de biodiversidade das empresas e a coordenação das etapas de um plano de ação dependente da comunicação e articulação de uma ampla equipe com formação multidisciplinar. As metodologias utilizadas foram de análise do processo de decisão para adoção do sistema através de boa comunicação entre os envolvidos para evitar conflitos, uma pesquisa documental e o desenvolvimento de um formulário para detectar o nível de satisfação da associação quanto ao trabalho desenvolvido. O trabalho resultou no atendimento das empresas e na publicação de informativo técnico institucional da organização setorial. Pode-se demonstrar a competência do administrador para a gestão de um projeto que envolveu uma grande equipe multidisciplinar, evidenciando que o profissional responsável pela administração de uma empresa ou organização de um trabalho não pode limitar-se somente a sua área de conhecimento, necessitando estar sempre em busca de informações, mantendo-se atualizado sobre novas tecnologias para constituir ou melhorar um sistema de gestão.

**Palavras-chave:** administrador, banco de dados, gestão, sistema, competência

## ABSTRACT

This work treated the paper of an administrator in the management of developing and implementation of a database for agribusiness companies that are part of an sector associachion. The administrator was responsible for evaluating the problem, proposing a strategy to deal with a wide range of information on biodiversity projects of the companies and coordinating the steps of a plan of action dependent on communication and articulation of a large team with multidisciplinary training. The methodologies used were analysis of the decision-making process for the system implementation through good communication among those involved to avoid conflicts, a documentary research and the development of a form to detect the level of satisfaction of the association regarding the work developed. The work resulted in the attendance of the companies and in the publication of technical institutional information of the sectoral organization. It is possible to demonstrate the manager's competence to manage a project that involved a large multidisciplinary team, evidencing that the professional responsible for the administration of a company or organization of a work can not be limited to its area of knowledge, needing to be always looking for information, keeping up to date on new technologies to constitute or improve a management system.

**Key-words:** administrator, database, management, system, competence

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Apresentação esquemática da problemática do trabalho.....	15
Figura 2 - Imagem demonstrativa dos envolvidos no trabalho.....	25
Figura 3 - Primeira tela do sistema para <i>login</i> .....	30
Figura 4 - Tela inicial após realizar <i>login</i> : divisão dos blocos .....	31
Figura 5 - Primeira tela de preenchimento de trabalho .....	33
Figura 6 - Detalhes dos trabalhos enviados.....	34
Figura 7 - Tela de <i>upload</i> da lista de espécies.....	35
Figura 8 - Terceiro bloco tela para cadastro de biomas.....	36
Figura 9 - Tela de filtros do administrador .....	36
Figura 10 - Resultado da busca através dos filtros .....	37
Figura 11 - Filtro por estado na tela do administrador .....	37
Figura 12 - Total dos trabalhos filtrados por estado.....	38
Figura 13 - Quadro de avaliação enviado para representante da organização setorial .....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Publicações geradas pelo Setor.....	41
Gráfico 2 - Número de trabalhos desenvolvidos por ano .....	41
Gráfico 3 - Razão do trabalho .....	42
Gráfico 4 - Número de instituições.....	43
Gráfico 5 - Número de trabalhos das instituições envolvidas .....	44
Gráfico 6 - Trabalhos de Fauna .....	44
Gráfico 7 - Trabalhos de Flora .....	45
Gráfico 8 - Número de trabalhos por Classe de Fauna.....	45
Gráfico 9 - Número de trabalhos por Bioma .....	46
Gráfico 10 - Classificação dos trabalhos.....	46
Gráfico 11 - Número de espécies arbóreas .....	48
Gráfico 12 - Número de espécies de Mamíferos.....	50
Gráfico 13 - Número de espécies de Aves .....	50
Gráfico 14 - Número de espécies de Répteis .....	50
Gráfico 15 - Número de espécies de Anfíbios.....	51
Gráfico 16 - Número de espécies de Peixes.....	51
Gráfico 17 - Número de espécies de Insetos .....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Número de espécies no Brasil e espécies registradas pelas empresas florestais.....	48
Tabela 2 - Número total de espécies ameaçadas de extinção no Brasil e o número de espécies ameaçadas registradas pelas empresas florestais. ....	49

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Cronograma definido para aprovação do trabalho.....	29
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

APA - Área de Proteção Ambiental

APP – Área de Preservação Permanente

BD - Banco de Dados

CDB - Convenção da Diversidade Biológica

CNBB - Conferência Nacional dos Bispos do Brasil

CNI - Confederação Nacional da Indústria

EIA - Estudos de Impactos Ambientais

ERP - Enterprise Resource Planning

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMBio - Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

MCTIC - Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações

MMA - Ministério do Meio Ambiente

NAS - National Academy of Sciences

NRC - National Research Council

PRA - Programa de Regularização Ambiental

RAS - Rede de Agricultura Sustentável

RIMA - Relatório de Impacto ao Meio Ambiente

SiBBr - Sistema de Informação sobre Biodiversidade Brasileira

TAC - Termos de Ajuste de Conduta

TCRA - Termos de Compromisso de Recuperação Ambiental

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema.....	13
1.2 Hipótese .....	15
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Objetivos .....	17
1.5 Metodologia.....	17
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	20
2.1 Banco de Dados.....	20
2.2 Biodiversidade e Agronegócio.....	22
2.3 Administração.....	23
2.3.1 Função do Administrador .....	24
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	26
3.1 Definição do Projeto .....	26
3.2 Formação da equipe e escolha do método de trabalho .....	26
3.2.1 Detalhes e funcionamento do Banco de Dados .....	28
3.3 Precauções na implementação do sistema .....	39
3.4 Análise dos Resultados .....	40
3.4.1 Listas de espécies da fauna e da flora.....	47
3.5 Detectar o nível de satisfação da empresa. ....	53
4. CONCLUSÃO .....	55

## 1. INTRODUÇÃO

A conservação da biodiversidade está na pauta das agendas nacionais e internacionais, dos setores público, privado e das organizações não governamentais. Neste ano de 2017, a biodiversidade é Tema da Campanha da Fraternidade e, em 2016, o Papa Francisco XVII, considerando a relevância da conservação do meio ambiente emitiu a Encíclica *Laudato Si'*.

Em diferentes momentos, escalas, contextos, pesquisas e operações foram estabelecidas para proteger a flora e a fauna no manejo do solo para os mais diversos cultivos.

Para os cultivos dos solos e outras atividades humanas, foram desmatadas florestas e cerrados, sistematizadas várzeas e feitas profundas alterações nos ambientes aquáticos de águas doce e salgada.

Embora os projetos agropecuários tenham contribuído para supressão de formações vegetais naturais, em processo iniciado logo em seguida ao desembarque dos europeus no continente americano, pode-se dizer que nos últimos 20 anos essa tendência vem sendo alterada. Os plantios estão sendo estabelecidos predominantemente em áreas previamente consolidadas como de cultivo, atendendo às regulamentações ambientais e de uso da terra e aos padrões de certificação socioambiental de reconhecimento internacional, de modo a contribuir para a proteção e a restauração de formações vegetais naturais e da fauna que nelas habita. Existem iniciativas de recuperação das formações vegetais naturais onde estas foram severamente convertidas em áreas de cultivo.

Com tecnologias e sistemas de gestão, os diferentes setores do agronegócio estão buscando mitigar os efeitos adversos da atividade produtiva, consorciando ações que, simultaneamente, asseguram a produção e a conservação da flora, da fauna e dos recursos naturais. Desse modo, o agronegócio que produz alimentos, fibras, biomassa para energia, madeira para os mais diversos fins coloca-se em sintonia com a relevância que a conservação da biodiversidade vem ganhando em acordos internacionais subscritos pelo Brasil. Recente pesquisa publicada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) aponta que 87% dos gestores reconhecem que a biodiversidade ganhou relevância nos últimos anos, e

que 78% das empresas já investem em práticas e processos visando ao uso da biodiversidade.<sup>1</sup>

No Brasil, a legislação de proteção ambiental torna-se cada vez mais rigorosa, a pressão pública contra a destruição do meio ambiente, a pressão da mídia, os sistemas de governo de fiscalização e controle e a atuação da promotoria pública estão contribuindo para que medidas de proteção e de recuperação dos biomas brasileiros se tornem mais efetivas. O licenciamento ambiental tem feito com que os empreendimentos do agronegócio sejam precedidos de estudos de impacto ambiental. Quando ocorrem abusos, Termos de Ajuste de Conduta (TAC) ou Termos de Compromisso de Recuperação Ambiental (TCRA) tem sido aplicados no sentido de fazer com que os responsáveis por danos à flora e fauna mitiguem e melhorem as condições das áreas que, por lei, devem ser destinadas à proteção da biodiversidade.

Outro fator relevante que está motivando empresas do agronegócio a desenvolver trabalhos de proteção da biodiversidade são as certificações da gestão socioambiental. No âmbito da agricultura, por exemplo, existe o padrão RAS (Rede de Agricultura Sustentável) cujos requisitos para avaliar um empreendimento agrícola ou de pecuária inclui a proteção da biodiversidade (*Sustainable Agriculture Network*, de março de 2016). Para a área florestal existem os padrões do *Forest Stewardship Council* (FSC) e do *Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes* (PEFC), este último aplicado no Brasil na certificação CERFLOR. Assim, a certificação da boa gestão socioambiental do agronegócio, na medida em que cada vez mais se torna um requisito para as exportações e um crescente requisito do mercado interno, tem levado as empresas a pesquisar e proteger a biodiversidade.

## 1.1 Problema

Em função do licenciamento ambiental, do cumprimento de TAC's, TCRA's ou por iniciativas voluntárias, empresas do agronegócio têm desenvolvido trabalhos para a conservação da fauna e flora.

---

<sup>1</sup> Disponível em: ([http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo\\_18/2016/07/19/11466/Pesquisa-CNI-Sustentabilidade-retrato-uso-recursos-biodiversidade-industria-Brasil.pdf](http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_18/2016/07/19/11466/Pesquisa-CNI-Sustentabilidade-retrato-uso-recursos-biodiversidade-industria-Brasil.pdf)) Acessado em maio. 2017

Um amplo conjunto de estudos estão em desenvolvimento por universidades, institutos de pesquisas, empresas privadas especialistas em biologia da conservação e por equipes próprias de empresas do agronegócio. São estudos que, na maioria das vezes foram planejados para a escala local de uma fazenda ou um pequeno conjunto de fazendas, havendo pouca correlação entre eles. Deste modo, estão sendo geradas muitas informações sem que haja um cuidado maior, planejado e estruturado, para permitir avaliações comparativas e interativas de métodos e resultados nos estudos de fauna e flora. Perde-se assim oportunidades para racionalizar os esforços dos pesquisadores, os recursos aplicados e a maximização da aplicação operacional dos resultados que são alcançados.

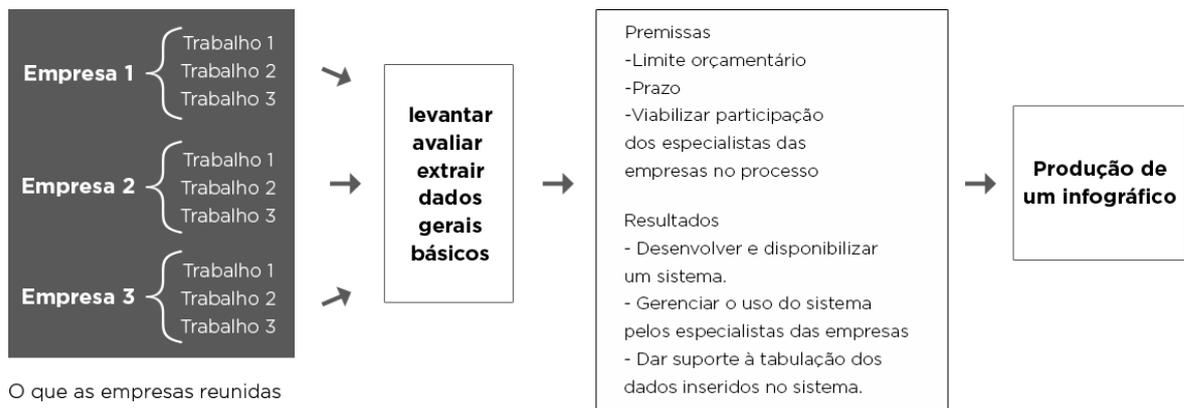
No licenciamento ambiental de empreendimentos agropecuários e de silvicultura, com mais de mil hectares, é necessária a realização de Estudos de Impacto Ambiental, que resultam em documentos básicos o EIA (Estudos de Impactos Ambientais) e o RIMA (Relatório de Impacto ao Meio Ambiente), em obediência à Resolução CONAMA Nº1. Todos os projetos que impliquem no uso do solo devem atender à Lei Florestal (Lei 12.651 de 25 de maio de 2012), que estabelece quais são as áreas de uma propriedade que devem ser mantidas para a conservação da flora nativa e da fauna que as habita. Esses aspectos legais também dão origem a estudos e pesquisas de biodiversidade nas empresas do agronegócio.

Em relação aos trabalhos realizados pelas empresas do agronegócio, pouco se sabe do número e natureza dos estudos e pesquisas disponíveis. Esta condição de modo geral, também é identificada em centros de pesquisa e por órgãos de governo que desenvolvem as políticas públicas para a conservação da biodiversidade.

O maior problema para que pesquisadores e formuladores de políticas públicas utilizem as informações científicas disponíveis sobre a biodiversidade, é que estas informações estão sempre dispersas e fragmentadas em centenas de trabalhos e publicações, muitas vezes em fontes de difícil acesso (teses, dissertações, monografias) e na maioria das vezes em formato que praticamente inviabiliza a aplicação direta. (RODRIGUES, 2008, p.47)

Com o desenvolvimento de um Banco de Dados (BD) será possível organizar todas as informações de forma centralizada e de fácil acesso pelas empresas para evitar a duplicação de informações, dessa forma facilitando as organizações o relato de suas atividades para os mais diversos fins, inclusive para especificidades relacionadas à legislação ambiental. A Figura 1 apresenta o esquema da problemática do trabalho.

Figura 1 - Apresentação esquemática da problemática do trabalho.



O que as empresas reunidas na associação setorial do agronegócio realizam em conservação da biodiversidade? Como as informações podem ser comunicadas institucionalmente?

Fonte: Autoria Própria

## 1.2 Hipótese

O administrador pode contribuir para a solução da questão exposta na contextualização e formulação do problema, ou seja: levantar, organizar e disponibilizar um amplo conjunto de informações em um banco de dados desenvolvido por equipe multidisciplinar, visando alcançar maior eficiência na administração de empreendimento do agronegócio e de centro de pesquisas envolvidos com a conservação da biodiversidade.

### 1.3 Justificativa

O presente estudo tem como intuito demonstrar a viabilidade e os benefícios da integração entre duas áreas: a da conservação da biodiversidade e da tecnologia da informação, contando com a gestão do administrador para proporcionar um bom relacionamento entre as partes envolvidas.

A biodiversidade e a tecnologia da informação surgiram em épocas diferentes. O homem depende da biodiversidade desde seus tempos mais primórdios sem ao menos perceber, isso até o ano de 1981 quando se comemorou pela primeira vez o dia mundial do meio ambiente. A área de tecnologia, que por ser algo embrionário comparada a outras áreas de estudo, atualmente atinge a todos e tudo de forma impressionante, causando grandes mudanças na vida de qualquer pessoa e organizações.

Aplicação: A partir de um BD as empresas podem avaliar o que já foi realizado, como foi realizado e onde foi realizado um trabalho. Com isso, a empresa ou conjunto de empresas pode melhor projetar suas estratégias para evitar gastos desnecessários podendo investir em novas pesquisas ou até em outras áreas da organização.

Cabe observar que nesta monografia focou-se a demanda de empresas do agronegócio. No entanto, um BD de informações sobre a biodiversidade possui ampla utilidade para centros de pesquisa, órgãos de governo responsáveis pelas políticas públicas de conservação da biodiversidade e ONG's.

Os benefícios da implementação do BD para as empresas será de muita relevância para mostrar que os investimentos contribuirão para todos os envolvidos em biodiversidade no Brasil. Além disso, serão avaliadas as dificuldades enfrentadas e barreiras para a implementação de BD em um grande grupo de empresas, onde todos terão que disponibilizar uma parte de seu tempo para a inserção de dados nesse BD.

Por fim, o BD mostrará às empresas a importância de compartilhar informações que geralmente se encontram perdidas dentro dessas organizações (ou deixadas nos órgãos ambientais sem a devida aplicação prática) e, principalmente, essas informações poderão ser utilizadas por todos que se disponibilizaram a participar.

O administrador, para tanto, deve inteirar-se dos temas que compõem a natureza do trabalho, identificando as soluções compatíveis com as premissas requeridas pela organização setorial.

#### **1.4 Objetivos**

Esta pesquisa terá como propósito geral mostrar como a atuação do administrador pode contribuir nos quesitos administrativos para o desenvolvimento tecnológico de um banco de dados em um caso real de demanda de uma organização, mostrando os benefícios e a viabilidade de ter tal especialista envolvido no trabalho.

Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o motivo pelo qual a empresa adotou a idéia de desenvolver um BD, avaliando a problemática apresentada pela organização.
- Antecipar-se às dificuldades, barreiras e eventuais problemas enfrentados durante o desenvolvimento do sistema e uso do mesmo.
- Relatar os benefícios e contribuições obtidas com o trabalho.
- Detectar o nível de satisfação da empresa quanto à solução apresentada.

#### **1.5 Metodologia**

O método escolhido para o projeto foi o desenvolvimento de um BD, para facilitar o trabalho com o elevado número de informações, que ficou disponível em um link por período determinado para as empresas participantes. Tiveram uma senha para *login* possibilitando preservar as informações que fossem julgadas confidenciais e ter um ambiente mais seguro, o que facilitou no convencimento das empresas a aderirem ao BD sem receio de perder suas informações.

O desenvolvimento e operação do sistema foi acompanhado pelo administrador que fez a interface de comunicação entre as empresas participantes e a empresa desenvolvedora do sistema para o BD.

Para analisar a iniciativa de que o BD seria a melhor solução para a empresa foi necessário um processo de tomada de decisão dentro da organização.

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. (CHIAVENATO, 2003, p.348).

A implementação de novas ferramentas em uma organização é aceita por trazer benefícios para quem as utilizam e podem gerar conflitos com as pessoas que vão participar do processo. Neste aspecto Cash Jr., McFarlan e McKenney (1992) trazem problemas, como: a questão da integração da TI, que é um processo difícil e que exige a presença de especialistas; a criação de novos departamentos; recrutamento e treinamento de pessoal. O levantamento desses conflitos foram apontados para que futuramente possam ser evitados.

A forma de se conseguir um *feedback* dos participantes e identificar esses conflitos foi abrir um bom meio de comunicação, segundo Pimenta (2009, p.95), “é bom lembrar que um sistema de comunicação adequado contribui para a eficiência e eficácia como um todo”. Baseando-se nisso, foi aberto um canal de comunicação via e-mail e telefone para as empresas participantes enviarem *feedbacks* ao administrador. Essa estratégia de comunicação remota foi tomada devido as empresas abrangerem território nacional e seria inviável a locomoção de pessoas envolvidas e a despesa que acarretaria entrevistar pessoalmente cada uma delas.

Após o término dos envios dos trabalhos, foi feita uma análise dos dados obtidos para verificar se as informações fornecidas pelas empresas trazem benefícios para a área de estudo, isso ocorreu através de uma pesquisa documental.

A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

Por fim, para detectar o nível de satisfação da organização que tomou a decisão de contribuir com dados para o desenvolvimento do BD e se o mesmo atingiu todas as expectativas propostas foi realizado, através da técnica de pesquisa, a utilização de um questionário.

O questionário, segundo Gil (1999, p.128) pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Desenvolvendo um bom questionário será possível adquirir as informações necessárias para dizer se o projeto atingiu seus objetivos.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Banco de Dados

Um Banco de Dados é uma palavra auto explicativa que define exatamente o que se trata: um conjunto de informações (dados) armazenadas em um local (banco) que se relacionam entre si. Um dos bancos de dados que podemos usar como exemplo e que todos conhecem é a lista telefônica. Nela encontramos um conjunto de registros referentes a pessoas e locais que possuem telefone organizando os nomes, sobrenomes, endereços, ramificando as áreas de atuações das empresas, tudo isso para facilitar a quem interessa essa informação e poupar tempo na hora de realizar uma pesquisa.

Antes do desenvolvimento dessa tecnologia as empresas armazenavam seus dados em papel ocupando um grande espaço físico, gerando um custo de armazenagem e sendo ineficiente no momento em que os dados contidos nesses arquivos fossem requisitados. Ainda é possível encontrar empresas que não utilizam a tecnologia em seu processo, que é o caso de uma academia de musculação localizada em Agudos - SP. Por mais organizados que sejam acabam causando uma lentidão enorme na hora em que um cliente deseja simplesmente pagar sua mensalidade, pois o funcionário da academia deve procurar sua ficha e escrever a mão que o cliente está em dia. Outro fato que consome tempo dos funcionários é a inadimplência dos clientes, pois todo mês as fichas devem ser checadas e verificado se há alguém com seu plano próximo de ser vencido ou que ainda não foi renovado. Esses tipos de conflitos poderiam ser resolvidos facilmente por softwares voltados à organização interna por meio de BD que estão disponibilizados gratuitamente ou por um preço muito acessível na internet.

Outro exemplo é o caso do *The Globe and Mail* de Toronto, citado no livro *Sistemas de Informações Gerenciais* LAUDON, K.C; LAUDON, J.P (2011) que fazia a utilização de vários sistemas que não previa a qualidade dos dados que estava em seu BD e também não se comunicavam entre si acarretando alguns erros, como enviar uma oferta de assinatura para pessoas que já eram assinantes proporcionando gastos em marketing que poderiam ser utilizados para captação de novos leitores e causando conflitos internos na hora de colaboradores extraírem informações.

Em 2002, o jornal começou a resolver esse problema com a implementação de um sistema integrado ERP que centralizaria os dados da empresa e teria fácil acesso pelos usuários corporativos.

Com os dados armazenados em um local, o jornal pode facilmente confrontar os dados dos atuais e futuros clientes gerando também economias a partir dos ganhos de eficiência em processos que, em um ano, pagaram o investimento e as campanhas de marketing que demoravam duas semanas para serem concluídas passaram a demorar apenas um dia. Outro fato positivo foi a diminuição de queixas de assinantes quanto a serem contatados desnecessariamente.

Os cases do jornal e da academia mostram a importância de se ter informações centralizadas e bem organizadas com fácil acesso aos colaboradores. Também indica a eficiência do uso para a veiculação de um grande número de dados, no caso do jornal que já contava com 3,3 milhões de leitores. Aplica-se para uma gestão eficiente LAUDON, K.C; LAUDON, J.P (2011, pag. 183) “Um banco de dados é um conjunto de arquivos relacionados entre si com registros sobre pessoas, lugares ou coisas.”

Nesse trabalho, devido ao grande número de espécies viventes, há necessidade cada vez maior de conhecê-las para preservá-las. Para as empresas, as fontes de dados são ferramentas importantes nesse quesito. Compreendem, por exemplo, coleções biológicas criadas com o objetivo de armazenar amostras representativas da fauna, da flora e de micro-organismos. Além das coleções biológicas, o desenvolvimento de bases de dados contribui para a conservação da biodiversidade e de seu ambiente. Essas bases de dados, quando disponibilizadas na *internet*, são chamadas de *e-infraestruturas*, sendo capazes de receber os dados e se responsabilizar pela cadeia de atividades, desde o depósito até a disseminação dos dados, inclusive possibilitando a integração com outras áreas de conhecimento (Canhos, 2013).

Segundo Schofield et. al. (2010), vive-se um novo tempo, no qual o compartilhamento de dados e resultados científicos por meio apenas de publicações em livros e revistas especializadas não é mais suficiente, já que não atende à demanda atual, que necessita da disponibilidade dos dados e processos, das análises e dos métodos, inclusive, quando possível, em tempo real, para proporcionar maior transparência e reprodutibilidade dos resultados. Adicionalmente,

não basta que os dados estejam disponíveis *online*, eles precisam estar organizados de forma padronizada em formatos compatíveis e acessíveis, tanto por interfaces humanas, como por serviços *web*.

A necessidade científica de compartilhar dados, métodos e análises em diferentes escalas e disciplinas exige o uso da tecnologia e de uma infraestrutura de dados e aplicativos para processos de tomada de decisão, tanto em escala local como global. Essas ferramentas representam uma oportunidade para o desenvolvimento e o uso de indicadores que subsidiem os sistemas de avaliação e monitoramento de programas e projetos.

Através das pesquisas realizadas sobre o tema e como seria aplicável para o projeto foram encontrados dois bancos de dados em biodiversidade em funcionamento em órgãos oficiais do Brasil, o Sistema de Informação sobre Biodiversidade Brasileira (SiBBr)<sup>2</sup>, criado no Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), com investimento de US\$ 28 milhões, e o Portal da Biodiversidade<sup>3</sup> âmbito do Ministério do Meio Ambiente (MMA), com gestão pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). Os dois bancos de dados oficiais são de criação recente, entre 2014 e 2015, havendo previsão de serem integrados futuramente. Portanto, são incipientes as iniciativas com vistas à formação de bancos de dados de biodiversidade no país, o que evidencia o diferencial deste projeto, o qual cria oportunidades de articulação do setor com as iniciativas em desenvolvimento.

## 2.2 Biodiversidade e Agronegócio

Embora a percepção da variedade de formas de vida seja tão antiga como a própria autoconsciência da espécie humana (MAYR, 1998), o conceito de biodiversidade é bastante recente. Foi idealizado por Walter G. Rosen, do *National Research Council / National Academy of Sciences* (NRC/NAS), em 1985, enquanto planejava a realização de um fórum sobre diversidade biológica. O evento foi

---

<sup>2</sup> Disponível em: <http://www.sibbr.gov.br/> Acessado em 09 set 2017.

<sup>3</sup> Disponível em: <https://portaldabiodiversidade.icmbio.gov.br/portal/> Acessado em 09 set 2017.

realizado na capital norte-americana, Washington, de 21 a 24 de setembro de 1986, com o nome de National Forum on BioDiversity (Fórum Nacional sobre BioDiversidade), sob os auspícios da NAS (*National Academy of Sciences*) e do *Smithsonian Institute*.

No final de 2015 e início de 2016, o Ministério do Meio Ambiente (MMA) do Governo brasileiro solicitou às empresas e entidades do setor de base florestal plantada no país, que apresentasse suas iniciativas para a proteção da flora e fauna, as quais, na visão dos representantes do governo naquele período, eram diferenciadas e relevantes. Esse fato demonstra o papel afirmativo do setor na conservação da biodiversidade.

O agronegócio envolve as relações comerciais e industriais englobando a cadeia produtiva agrícola que trata de cultivo de plantas com o objetivo de extração principalmente de alimentos e bebidas e a pecuária que envolve a criação de gado. Para destacar a importância do tema no cenário brasileiro, no período de crise do ano de 2016 houve um recuo de 3,6% no PIB nacional, segundo o IBGE. E mesmo com esse grave acontecimento o setor de agronegócio acumulou um acréscimo de 4,48% e continua a crescer no país.

### **2.3 Administração**

É perceptível nos estudos teóricos de administração, talvez pela jovialidade no campo do estudo científico, a existência de um emaranhado entre as funções do administrador, as habilidades requeridas para a ocupação e as atividades deste (DIAS, 2002).

O administrador deve ser generalista e ao mesmo tempo, especialista. Ele deve ser generalista para ter a visão da organização como um todo e também deve se especializar em uma determinada área ou função, como finanças, marketing ou recursos humanos (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

O curso de Administração é designado a formar profissionais capazes de planejar estratégias e gerências o dia a dia de uma empresa, seja qual for seu segmento. Algumas atribuições de um profissional da área são:

- Tomar a empresa ou a prestação de serviço da qual participa lucrativa e/ou sustentável do ponto de vista financeiro.

- Auxiliar no processo de definição de metas e estratégias da empresa.
- Liderar equipes, engajando os colaboradores no alcance das metas da empresa.

Atribuições baseadas na idéia de Stoner e Freeman (1995, p. 4) definem a administração como o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”.

A idéia de que um administrador deve ter uma visão ampla da empresa e ter um leque de conhecimentos em diferentes áreas para entender a organização como um todo é citada por Heleno (2008), o qual afirma em seu artigo intitulado “O futuro do ensino do curso de Administração” que nos dias de hoje não há mercado para generalistas, e como a administração é uma profissão muito genérica, o profissional da área deve buscar ser especializado em algum ramo.

Neste trabalho destaca-se a função de um administrador que, a partir de conhecimentos específicos da área de administração, contando com conhecimentos especializados no campo da tecnologia da informação, integrou equipe multidisciplinar no desenvolvimento e operação de um sistema para um banco de dados.

### **2.3.1 Função do Administrador**

Fayol, em seu estudo publicado em 1916, definiu as funções exercidas pelo administrador dentro de uma empresa. Sabe-se que dentro da perspectiva da teoria clássica da administração, as tarefas do administrador consistem nas funções administrativas que segundo ele são: planejar, organizar, comandar, controlar e coordenar.

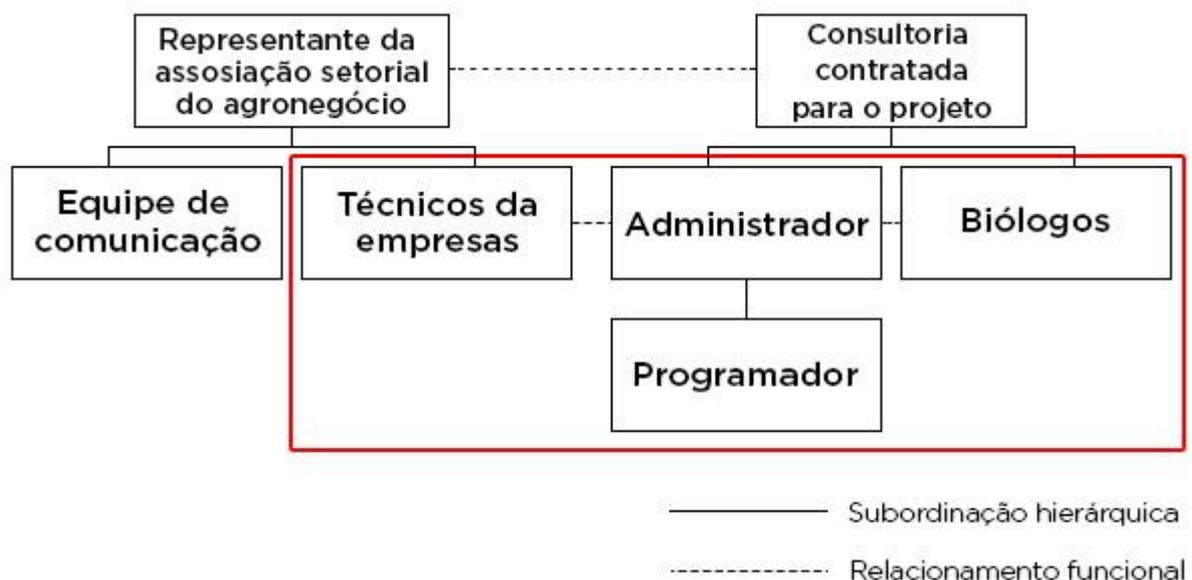
Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 49) planejar é “pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo”. Planejar significa “desenvolver alternativas e escolher uma entre as alternativas identificadas, [...], tendo em vista a consecução de determinado objetivo futuro” (STEVENSON, H.; GUMPERT, D, 1985).

Stoner e Freeman (1995) afirmam que o administrador ao planeja seus objetivos, baseando suas ações em planos. “São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los” (STONER; FREEMAN, 1995 p. 5).

Dessa forma, o desenvolvimento do BD para auxiliar as empresas em biodiversidade gerido por um administrador bem capacitado em ambas as áreas de conhecimento será capaz de atender todos o quesitos propostos e ter a oportunidade de praticar as teorias dos autores citados e a experiência adquirida no curso. Também é senso comum de vários autores que a experiência prática auxilia na formação de um aluno, se tornando algo fundamental para vivenciar o corporativismo da organização dando preparo para os desafios da carreira de administrador no mercado de trabalho.

A figura 2 serve para ilustrar todos os participantes do trabalho realizado e, de maneira geral, quais foram as áreas que o administrador fez o elo de comunicação.

Figura 2 - Imagem demonstrativa dos envolvidos no trabalho.



Fonte: Autoria Própria

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Definição do Projeto**

Em uma primeira reunião com a associação setorial do agronegócio, compreendeu-se que as empresas realizam trabalhos relevantes na articulação política, técnica e legal, mas essas informações estão dispersas, algumas vezes esquecidas ou até perdidas nas organizações, havendo necessidade de resgatar os trabalhos realizados, selecionando aqueles que seriam encaminhados a um BD. Haveria necessidade de agilizar o processo frente a demandas recebidas pela associação setorial, com restrições orçamentárias à contratação de equipe numerosa. O produto final do trabalho deveria embasar a produção de um infográfico a ser produzido pela equipe de comunicação da associação setorial.

Projetos de instituições de pesquisa e de órgãos do governo para o levantamento da biodiversidade do Brasil conhecem pouco ou ignoram ações relevantes desenvolvidas na área de biologia da conservação nas empresas do setor florestal no agronegócio.

Das discussões e avaliações concluiu-se que as informações a serem buscadas deveriam responder às seguintes questões:

- Qual o número de trabalhos existentes?
- Quantas empresas realizam esse tipo de trabalho?
- Quem realizou o trabalho? A própria empresa, as Universidades, as ONGs, outras?
- Qual o objetivo de cada trabalho realizado?
- Quais os detalhes técnicos dos trabalhos?

#### **3.2 Formação da equipe e escolha do método de trabalho**

Em uma segunda reunião com a associação foi estabelecido o prazo para a realização do trabalho, cabendo à consultoria contratada a montagem de equipe com número limitado de integrantes. Os trabalhos enviados pelas empresas teriam que passar por uma avaliação técnica para identificação de informações necessárias no conceito de um projeto piloto. Foi estimado que o

número de trabalhos a serem inseridos no BC ultrapassaria a 300, com potencial de atingir mais de 1000 trabalhos.

Com essa grande quantidade de material, não prosperou a proposta inicial de contratar dois digitadores profissionais em Excel para tabelar as informações que os biólogos extrairiam dos trabalhos das empresas, tendo em vista que isso acarretaria em várias horas trabalhadas tanto dos biólogos quanto dos digitadores, com risco de ocorrência de erros humanos e necessidade de revisões e correções.

O projeto com essas características e com esse número de pessoas envolvidas estava muito próximo do limite de produção de cada indivíduo e se ficasse dessa forma o risco de atrasar o cronograma era grande e inadmissível. Assim, optou-se por uma estratégia em que os próprios profissionais das empresas seriam responsáveis pela seleção e inserção dos trabalhos no BD.

Analisando alguns trabalhos modelos que foram enviados pela associação e tendo em mente o grande número de arquivos que seriam enviados, a quantidade de empresas participantes, necessidade de atender o prazo e reduzir a carga horária dos participantes, teve-se a idéia de automatizar alguns processos por meio de tecnologia.

Através de pesquisas verificou-se que algumas empresas utilizavam sistemas on-line prontos para fins semelhantes aos requeridos no projeto, permitindo o envio de arquivos e armazenamento de informações. No entanto, os *softwares* disponíveis não seriam de grande utilidade para esse projeto por serem muito específicos, não havendo prazo para customizações. A alternativa de utilizar algo pronto logo foi descartada.

Pesquisando com desenvolvedores de *softwares* ficou claro que o desenvolvimento de um BD personalizado para o trabalho era algo viável e poderia ser feito no prazo acordado. O trabalho dos biólogos da consultoria seria facilitado devido ao fato deles não terem mais que procurar as informações em cada trabalho enviado pelas empresas. Utilizando filtros, os biólogos utilizariam o sistema para gerar relatórios. Não seriam mais necessários os digitadores, por conta de que as empresas participantes é que iriam disponibilizar as informações. Nota-se que seriam dois digitadores trabalhando durante quatro meses, recebendo de acordo com a suas respectivas graduações mais os encargos sociais de contratação, além de aluguel de um local adequado e equipado. Os

equipamentos mínimos necessários seriam dois computadores com acesso à internet. Todas essas despesas não poderiam ser cobertas com os recursos disponibilizados pela associação setorial interessada no projeto.

A proposta para desenvolvimento de um BD foi formalizada e apresentada para a associação setorial do agronegócio, pois as empresas participantes teriam que enviar os trabalhos inserindo os dados em um sistema, tendo que disponibilizar uma pessoa pertencente à organização, que conhecesse tecnicamente os trabalhos, para realizar *upload* dos arquivos.

Foi realizada uma reunião com representantes da associação e as empresas associadas para a apresentação do projeto e verificar a disponibilidade de cada empresa em participar. As empresas que não estavam presentes nessa reunião foram comunicadas sobre o projeto remotamente via e-mail. Devido à relevância do trabalho várias empresas aceitaram de imediato participar do projeto e colocar pessoas para o cadastro dos dados.

Com as informações apresentadas e aceitação das empresas foi aprovado o desenvolvimento do banco de dados e iniciado o trabalho. Em reunião com a equipe da consultoria e com todas as informações necessárias, foi consolidado o cronograma (apresentado no quadro 1) para desenvolvimento do trabalho e formação da equipe que ficou definida em cinco pessoas: um engenheiro florestal, responsável geral pelo projeto; dois biólogos responsáveis por analisar e computar os dados após finalização dos envios dos trabalhos pelas empresas; um programador responsável por desenvolver o software e o administrador com as funções de comunicação, articulação entre partes e suporte em todas as etapas.

### **3.2.1 Detalhes e funcionamento do Banco de Dados**

O sistema computacional (*software*) proposto desenvolvido pela empresa M&M Systems como prestação de serviço para a empresa Morada Consultoria Ltda ME, utilizou um banco de dados em MySQL (um sistema de gerenciamento de dados que significa Linguagem de Consulta Estruturada, do inglês *Structured Query Language*).

Quadro 1 - Cronograma definido para aprovação do trabalho

Etapas	Meses/2016						
	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out
Revisão de literatura	■	■	■	■	■	■	
Elaboração de minutas do relatório			■			■	
Desenvolvimento do sistema digital pra inserção de trabalhos		■	■	■	■		
Disponibilização do sistema para empresas				■	■	■	
Recebimento das informações das empresas				■	■	■	
Tabulação das informações recebidas				■	■	■	
Elaboração do relatório final						■	■
Divulgação							■

Fonte: Autoria própria

Em função de conhecimento dominado pelo administrador, este criou o *front-end* que é a parte visual do sistema, produzido em HTML5 (*HyperText Markup Language*, que significa Linguagem de Marcação de Hipertexto) e CSS3 (*Cascading Style Sheets*) que são ferramentas de desenvolvimento web. Esta interface foi produzida visando disponibilizar uma interação amigável, esteticamente temática e intuitiva entre o usuário e o software.

O sistema pode ser acessado através de um *link* em qualquer navegador ou até mesmo celular.

Com uma avaliação inicial foi detectado que os usuários seriam pessoas com conhecimento baixo/médio sobre informática e noção básica de navegação na internet. Pensando nisso, foi desenvolvido uma interface bem amigável e intuitiva tanto para os usuários das empresas quanto para equipe. Além das funcionalidades do sistema, foi considerado o aspecto estético do banco de dados para tornar ainda mais agradável a sua utilização.

Para maior segurança e como uma forma de facilitar a organização dos trabalhos, as empresas participantes enviaram os e-mails dos colaboradores responsáveis que serve de contato e para o *login* no sistema de cada usuário com a sua respectiva senha. A Figura 3 ilustra a tela inicial do sistema.

Figura 3 - Primeira tela do sistema para *login*



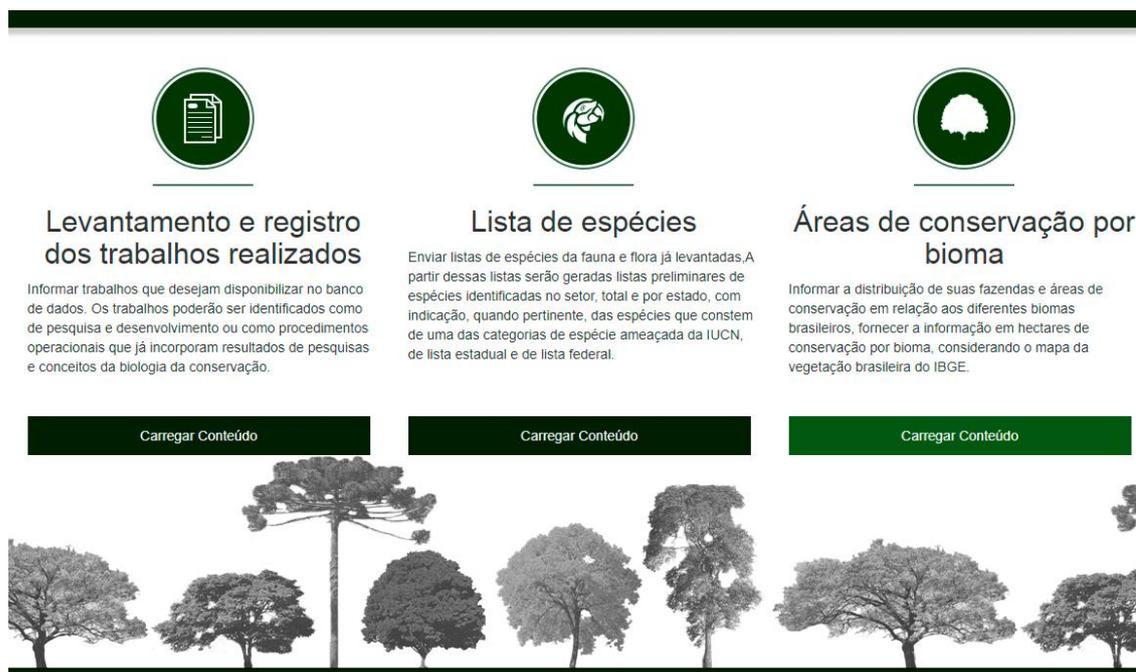
Fonte: Autoria própria.

A proposta foi de disponibilizar no sistema três blocos para inserção de informações:

- o primeiro para registro dos trabalhos das empresas,
- o segundo para inclusão de listas de espécies de cada empresa e
- o terceiro para inclusão de áreas de conservação que cada uma das empresas possui em cada um dos biomas brasileiros.

A Figura 4 mostra a divisão dos três blocos, os quais ficam disponíveis para o usuário logo que o mesmo realiza o *login*.

Figura 4 - Tela inicial após realizar *login* : divisão dos blocos



Fonte: Autoria própria.

O usuário ao entrar na parte de levantamento e registros disponibiliza as seguintes informações divididas em 10 páginas:

- Primeira página: registra as informações iniciais do trabalho contendo nome do trabalho, razão do trabalho, se o trabalho foi realizado em fauna ou flora, classe de fauna e definições específicas de fauna e flora como monitoramento, manejo e restauração.
- Segunda página: informa os ecossistemas envolvidos no trabalho. Devido ao grande número de ecossistemas, essa etapa fica aberta a digitação, mas tendo que seguir os padrões de escrita de nomes científicos e separa cada nome utilizando ponto e vírgula (exigência do programador para facilitar a computação dos dados).
- Terceira página: exhibe os biomas em que o trabalho foi realizado. O usuário pode escolher entre os biomas brasileiros, sendo eles: amazônico, caatinga, cerrado, mata atlântica, papa ou pantanal.
- Quarta página: registra o local do trabalho, nome, CAR (Cadastro Ambiental Rural), latitude e longitude da fazenda onde o trabalho foi realizado.

- Quinta página: mostra a data do trabalho. Nessa página o usuário preenche a data de início e fim dos trabalhos e caso o trabalho ainda estiver em andamento pode colocar apenas a data de início e selecionar essa opção do trabalho em andamento.
- Sexta página: informa a parceria do trabalho (Universidade, Instituto, ONG's, empresas, faculdades), sempre colocando o local e nome dos responsáveis pela realização.
- Sétima página: informa o evento em que o trabalho foi apresentado, quando for o caso.
- Oitava página: registra como o trabalho foi realizado, ou seja, por iniciativa da empresa, cooperação com ONG's entre outros.
- Nona página: exibe o tipo do trabalho. O usuário tem a opção de escolher entre as seguintes opções: tese, dissertação, monografia, TCC, relatório de estágio, artigos científico entre outros.
- Décima página: mostra a cidade e o estado onde o trabalho foi realizado. Pelo fato de existirem fazendas que ocupam uma grande área, as vezes fazendo fronteira com três cidades, esse campo ficou aberto para digitação tendo que ser escrito da seguinte forma, como por exemplo: Agudos/SP; Bauru/SP.

Todas as páginas são numeradas para facilitar a localização do usuário em cada etapa possibilitando voltar a etapas anteriores e enviar do trabalho quando finalizado. Na última página o usuário seleciona na opção "enviar" onde o trabalho fica listado para ele ou outra pessoa da mesma empresa fazerem acompanhando o seus envios ou caso necessitem atualizar, alterar ou corrigir alguma informação dos trabalhos já enviados. Os trabalhos lançados ficam disponíveis para análise dos biólogos.

Pela exigência das empresas de manter os trabalhos enviados em sigilo das outras participantes, cada empresa tem seu *login* que permite acesso somente aos trabalhos que enviam, não disponibilizando informações para outras empresas. Somente os administradores possuem acesso a todos os dados enviados de todos participantes.

A Figura 5 ilustra a tela inicial de preenchimento de dados dos trabalhos.

Figura 5 - Primeira tela de preenchimento de trabalho

ADICIONAR TRABALHO

Etapa do cadastro: 1/10

Este trabalho é um Artigo Científico?  Sim  Não

Trabalho de origem deste Artigo Científico:  (Campo não obrigatório.)

**NOME DO TRABALHO:**  Nome do trabalho

**LINK DO TRABALHO:**  http://www.linktrabalho.com.br (Campo não obrigatório.)

**TEMA DO TRABALHO**  
Escolha entre fauna e/ou flora e complete com as informações.

**Classificação do trabalho:**

- Pesquisa e desenvolvimento
- Operacionais do manejo florestal

**Tema do trabalho:**

- Fauna
- Flora

**Fauna**

- Levantamento
- Monitoramento
- Manejo

**Grupo**

- Aves
- Mamíferos
- Répteis
- Anfíbios
- Peixes
- Insetos

**Flora**

- Levantamento/ Fitossociologia
- Restauração
- Manejo

Anterior Próximo

Fonte: Autoria própria

Preenchendo todas as informações, o usuário visualiza uma tela final que exhibe detalhes do trabalho. Essa tela é semelhante tanto para quem está inserindo informações quanto para os administradores, entretanto o usuário tem opção de editar as informações clicando em cima do dado que gostaria de alterar ou atualizar, mas o administrador só tem permissão para avaliar os dados sem acesso

a alterações. Caso o administrador observe alguma irregularidade, deverá entrar em contato com a empresa e pedir que os ajustes necessários sejam realizados. A Figura 6 exibe a tela de detalhes dos trabalhos enviados com informações referentes ao nome da empresa responsável, local do trabalho, dentre outras informações.

Figura 6 - Detalhes dos trabalhos enviados

**DETALHES DO TRABALHO**

Empresa Responsável: Nome da Empresa  
Nome do trabalho: Projeto de biodiversidade da empresa  
Link do trabalho: <http://www.linkdotrabalho.com.br>  
Razão da realização do trabalho: Pesquisa e desenvolvimento  
Ecossistemas: Ecossistema 1/ Ecossistema 2/ Ecossistema 3  
Biomas: Cerrado,pampa  
Tema: Fauna, Flora  
Fauna: Levantamento  
Grupo de Fauna: Aves, Peixes  
Flora: Levantamento  
Data de início: 20/01/1990  
Data de fim: 20/01/1999

**LOCAL DO TRABALHO**

Local: Capão Bonito/SP; Estrela do Sul/MG; RJ; MS;  
Nome da fazenda: Nome da fazenda  
CAR da fazenda: 00000000000  
Latitude: 000000  
Longitude: 000000  
Plântio predominante: Eucalipto, outras espécies.

Local: Capão Bonito/SP; Estrela do Sul/MG; RJ; MS;  
Nome da fazenda: Nome da fazenda  
CAR da fazenda: 00000000000  
Latitude: 000000  
Longitude: 000000  
Plântio predominante: Eucalipto, outras espécies.

**RAZÃO E REALIZAÇÃO DO TRABALHO**

Razão do Trabalho: Condicionante de certificação FSC, Iniciativa da empresa  
Realização: Consultoria, Equipe Própria  
Tipo do Trabalho: Monografia (Trabalho de conclusão de curso na graduação)

Ativar o Windows  
Acesse as configurações do computador para ativar o Windows.

Fonte: Autoria própria

O segundo bloco de telas serve para *upload* de arquivos, onde os usuários submetem suas planilhas em Excel referentes a suas listas de espécies registradas em sua área de plantação e os biólogos podem baixar essas planilhas e fazer a computação dos dados. Esse bloco de telas funciona da mesma forma, ou seja, apenas os biólogos tem acesso aos dados de todas as empresas participantes e os usuários somente da sua respectiva empresa. A tela de *upload* da lista de espécies é exibida na Figura 7.

Figura 7 - Tela de *upload* da lista de espécies



### LISTA DE ESPÉCIES

**Enviar listas de espécies da fauna já levantadas.**

Estado

Tipo Planilha

Nenhum arquivo selecionado  
Faça o Upload de sua lista em Excel.

Em caso de dúvida no preenchimento, clique no botão abaixo e faça o download do exemplo disponível:

[↓ Faça download do modelo de Excel.](#)

Aqui estão todos as listas já carregadas no sistema.

N	Empresa	Nome Arquivo	Data Envio	
0	Morada	ListadeFaunaBrasileiraAmeaçadadeExtinção-110720	14:58 11/07/2016	<a href="#">Excluir</a>
1	Morada	ListadeFaunaBrasileiraAmeaçadadeExtinção-110720	15:00 11/07/2016	<a href="#">Excluir</a>
N	Empresa	Nome Arquivo	Data Envio	



Fonte: Autoria própria

O terceiro bloco é destinado as empresas para *upload* das suas áreas de plantio. Nessa etapa é preenchida uma tabela que consta o estado e o bioma encontrado na localização. A Figura 8 serve como demonstrativo, sendo que o local visualizado pelos números são editáveis e a empresa é responsável pelo preenchimento das informações para computação dos dados.

As telas iniciais visualizadas pelos administradores e pelos usuários são iguais, sendo divididas em três blocos como mostra anteriormente a Figura 5. Somente o administrador, ao entrar em um dos blocos, tem acesso a todos os trabalhos lançados e ao número exato de trabalhos enviados de todas as empresas e pode realizar buscas para encontrar trabalhos específicos através do uso de filtros. A Figura 9 exhibe a tela de filtros, a qual somente o administrador do projeto possui acesso.

Figura 8 - Terceiro bloco tela para cadastro de biomas



### ÁREAS DE CONSERVAÇÃO POR BIOMA

Considerar mapa do IBGE da Vegetação Brasileira. Preencher os campos com o número de Hectares.

Estado	Amazônia	Caatinga	Cerrado	Pantanal	Mata Atlântica	Pampa	Área Continental	Área Marítima	Total
Acre	15	12	16	23	200	500	600	1111	999
Alagoas	15	12	16	23	200	500	600	1111	999
Amapá	15	12	16	23	200	500	600	1111	999
Amazonas	15	12	16	23	200	500	600	1111	999
Bahia	15	12	16	23	200	500	600	1111	999

Fonte: Autoria própria

Figura 9 - Tela de filtros do administrador

## TRABALHOS ENVIADOS

Total de trabalhos enviados: **999**

### FILTRAR TRABALHOS

Filtre abaixo os dados que deseja.

**Tipo do trabalho:**

fauna e flora ▼

**Bioma do trabalho:**

Cerrado ▼

**Razão do trabalho:**

Pesquisa e desenvolvimento

Operacionais do manejo florestal

Todos

**Parceria da trabalho:**

Universidade

Faculdade

Departamentos

ONGs

**Classe da Fauna:**

Aves

Mamíferos

Repteis

Anfíbios

Peixes

Insetos

Todos

**Fauna:**

Levantamento

Monitoramento

Manejo

Todos

**Flora:**

Paisagem

Restauração

Fitossociologia

Todos

**Publicações:**

Relatório Técnico

Monografia

Dissertação

Tese

Procedimento operacional

EIA-RIMA

Todos

**Estados**

Acre

Espírito Santo

Paraíba

Rio Grande do Norte

Alagoas

Goiás

Paraná

Rio Grande do Sul

Amapá

Maranhão

Pernambuco

Santa Catarina

Amazonas

Mato Grosso

Piauí

São Paulo

Bahia

Mato Grosso do Sul

Roraima

Sergipe

Ceará

Minas Gerais

Rondônia

Tocantins

Distrito Federal

Pará

Rio de Janeiro

Todos

LIMPAR FILTROS

FILTRAR

Fonte: Autoria própria

A Figura 10 exibe o resultado após aplicação de algum filtro. Os trabalhos referentes à busca aparecem listados com o total de trabalhos encontrados, nome da empresa que cadastrou determinado trabalho, nome do trabalho e a opção de ver o trabalho por completo.

Figura 10 - Resultado da busca através dos filtros

RESULTADO DA BUSCA

Encontre trabalhos facilmente:

**Seleção atual:** Fauna/ Cerrado/ Pesquisa e desenvolvimento/ Universidade/ Faculdade/ Monografia/ Aves/ Manejo/ Paisagem.  
 Total de trabalhos encontrados: **999**

Nº	Empresa	Nome do trabalho	Ver Detalhes
1	Empresa ex	Nome do trabalho...	<a href="#">Ver Detalhes</a>
2	Empresa ex	Nome do trabalho...	<a href="#">Ver Detalhes</a>
3	Empresa ex	Nome do trabalho...	<a href="#">Ver Detalhes</a>

Fonte: Autoria própria.

As opções de filtros possibilitam ao administrador do sistema ter acesso ao total de Publicações, visualizar se o trabalho foi realizado através de uma tese de dissertação TCC entre outros; se foi realizado por uma universidade, consultoria, ONG entre outros; número de orientadores e orientados registrados no sistema; trabalhos de fauna envolvendo aves, mamíferos, répteis, peixes, insetos entre outros e o bioma dos trabalhos. Todas essas informações podem ser filtradas por Estado, apenas selecionando o Estado que deseja obter essas informações, conforme ilustrado na Figura 11.

Figura 11 - Filtro por estado na tela do administrador

FILTRAR TRABALHOS POR ESTADO.

Filtre abaixo os estados que deseja.

Estados em que o trabalho foi realizado

<input type="checkbox"/> Acre	<input type="checkbox"/> Ceará	<input type="checkbox"/> Mato Grosso	<input type="checkbox"/> Paraná	<input type="checkbox"/> Rio de Janeiro	<input type="checkbox"/> Sergipe
<input type="checkbox"/> Alagoas	<input type="checkbox"/> Distrito Federal	<input type="checkbox"/> Mato Grosso do Sul	<input type="checkbox"/> Pernambuco	<input type="checkbox"/> Rio Grande do N.	<input type="checkbox"/> Tocantins
<input type="checkbox"/> Amapá	<input type="checkbox"/> Espírito Santo	<input type="checkbox"/> Minas Gerais	<input type="checkbox"/> Piauí	<input type="checkbox"/> Rio Grande do Sul	<input type="checkbox"/> Todos
<input type="checkbox"/> Amazonas	<input type="checkbox"/> Goiás	<input type="checkbox"/> Pará	<input type="checkbox"/> Roraima	<input type="checkbox"/> Santa Catarina	
<input type="checkbox"/> Bahia	<input type="checkbox"/> Maranhão	<input type="checkbox"/> Paraíba	<input type="checkbox"/> Rondônia	<input type="checkbox"/> São Paulo	

Fonte: Autoria própria.

Após utilizar o filtro de opção de seleção por Estados, conforme mostrado na Figura 12, as informações são exibidas em tabelas possibilitando gerar um relatório em Excel com todas os dados para facilitar a interpretação de informações pelos biólogos.

Figura 12 - Total dos trabalhos filtrados por estado

### TRABALHOS POR BIOMAS

Biomias	Qntd.
Amazônia	999
Caatinga	999
Cerrado	999
Pantanal	999
Mata Atlântica	999
Pampa	999
Área Continental	999
Área Marítima	999
Total	9999

### CLASSE DE FAUNA

Classe de Fauna	Qntd.
Aves	999
Mamíferos	999
Répteis	999
Anfíbios	999
Peixes	999
Insetos	999
Total	9999

### NÚMERO DE ORIENTADORES E ORIENTADOS

Orientadores e Orientados	Qntd.
Coordenador/Orientador:	999
Orientado	999
Total	9999

### **3.3 Precauções na implementação do sistema**

Uma solução deliberada pela associação setorial para evitar problemas na continuidade no projeto, devido a uma momentânea falta de disponibilidade de um profissional para lançar os dados, foi deixar a participação de forma facultativa. Essa decisão foi necessária diante de prazos a cumprir e considerando o caráter piloto da iniciativa.

Com o sistema ainda em fase de finalização, antes de disponibiliza-lo às empresas, foram realizados testes pela equipe da consultoria com o lançamento de trabalhos de técnicos encontrados em publicações científicas e simulação de trabalhos. Essa etapa no desenvolvimento de qualquer sistema é fundamental para detectar erros e corrigi-los antes que seja liberado para os usuários finais, evitando retrabalho e assegurando a confiabilidade do produto.

No primeiro bloco de lançamentos de trabalho foram realizados testes em todas as telas utilizando todas as opções possíveis de seleções para checar se todas as etapas estavam sendo salvas da maneira correta, computando no sistema e por fim disponível para os administradores. No segundo e no terceiro bloco, os testes incluíram lançamento de tabelas modelos de variadas dimensões, para testar a capacidade do sistema em fazer o upload pelos usuários e download pelos administradores do sistema.

Além da parte de funcionalidade, foi testada a capacidade do sistema em relação a quantidade de acessos, fazendo simulações de vários usuários acessando e realizando upload de dados simultaneamente. Buscou-se verificar riscos de lentidão ou travamentos indesejados.

Durante os testes foram detectadas oportunidades de melhorias e o sistema pode ser ajustado e corrigido. Foi produzido um manual para uso do sistema, disponibilizado a todas as empresas com extensão .pdf, tendo-se realizado reunião presencial e a distância para informar sobre essa ferramenta de suporte ao usuário.

Durante o processo de liberação do sistema para as empresas foram solicitados os e-mails das pessoas que ficariam responsáveis pelo cadastro de informações. Com esse e-mail foram criados os usuários para cada empresa permitindo realizar o login no sistema. Juntamente com o comunicado da data em que estaria aberto para lançamentos, foi informado a todos os participantes que a

equipe da consultoria estaria disponível para atendimento e esclarecimento de dúvidas no uso do banco de dados. A equipe se disponibilizou ao atendimento em horário comercial via e-mail, telefone, celular e aplicativos de comunicação como Whatsapp e Skype. Essa medida foi tomada devido a posição geográfica das empresas que abrange todo o território nacional.

Os únicos e-mails recebidos dos usuários através do meio de comunicação criado tratavam de:

- E-mails de usuários que tinham perdido suas senhas. Em questão de minutos era gerada uma senha atualizada e essa enviada para que o usuário desse continuidade ao trabalho.
- Usuários com problema na hora de acessar o sistema devido a restrições dos recursos de informática dentro da organização, com bloqueio dos computadores ao acesso de sites considerados estranhos.
- Empresas elogiando o sistema e a parabenizando a amplitude do trabalho.

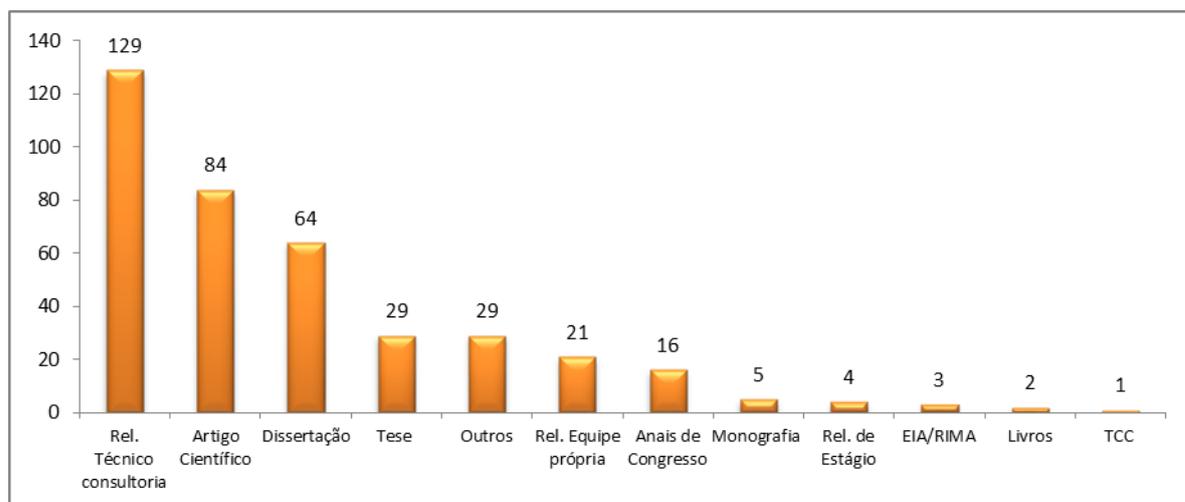
A eficiência dos testes foi comprovada após a liberação do sistema para os usuários, pois durante os envios dos dados não surgiu nenhum tipo de problema em relação ao cadastramento dos mesmos e todas as empresas participantes conseguiram enviar suas informações. O modo em que o front-end do sistema foi desenvolvido pensando no usuário também se provou eficiente, pois, além de ter um visual com motivos técnicos, contava com um funcionamento bem dinâmico e intuitivo, o que se comprova devido ao fato de nenhum dos usuários relatar dúvida, dificuldade ou problema referente ao cadastramento de trabalhos.

### **3.4 Análise dos Resultados**

O sistema BD ficou disponível por dois meses, tempo em que foram inseridos 387 trabalhos. Deste modo os biólogos da consultoria puderam realizar avaliações e gerar informações para o infográfico da associação setorial. A seguir informações computadas pelos biólogos.

Dos 387 trabalhos, 33% são relatórios técnicos de consultorias, 22% são artigos científicos e 17% são dissertações. As demais publicações representaram 28% dos trabalhos inseridos (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Publicações geradas pelo Setor



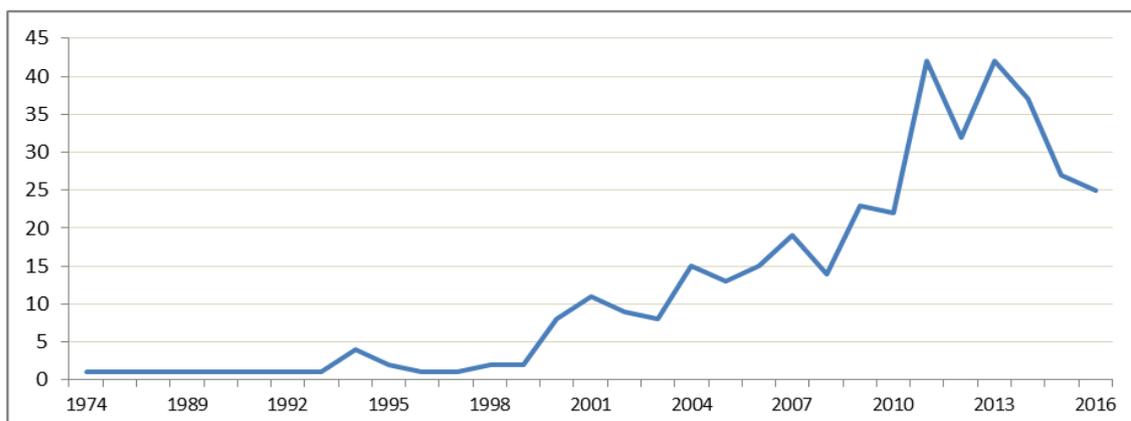
Fonte: Autoria própria

As teses, dissertações, monografias e trabalhos de conclusão de curso (TCC) somaram 99 trabalhos, dado esse que reforça a relevância do setor na produção de conhecimento técnico e científico e na formação de especialistas para atuação no campo da biologia da conservação.

A distribuição temporal dos trabalhos reflete o que se acordou com o GT Biodiversidade, ou seja, a prioridade para inserção dos realizados nos últimos cinco anos e, entre os mais antigos, aqueles que guardassem alguma relevância histórica ou técnica. Assim, a maioria deles foi desenvolvida entre os anos de 2011 e 2014, porém foram inseridos trabalhos realizados nos anos de 1974 e 1975, o que mostra não ser recente a atenção do setor à conservação da biodiversidade (Gráfico 2). Como existem trabalhos não inseridos no banco de dados, será possível dar maior expressão à contribuição do setor ao longo do tempo.

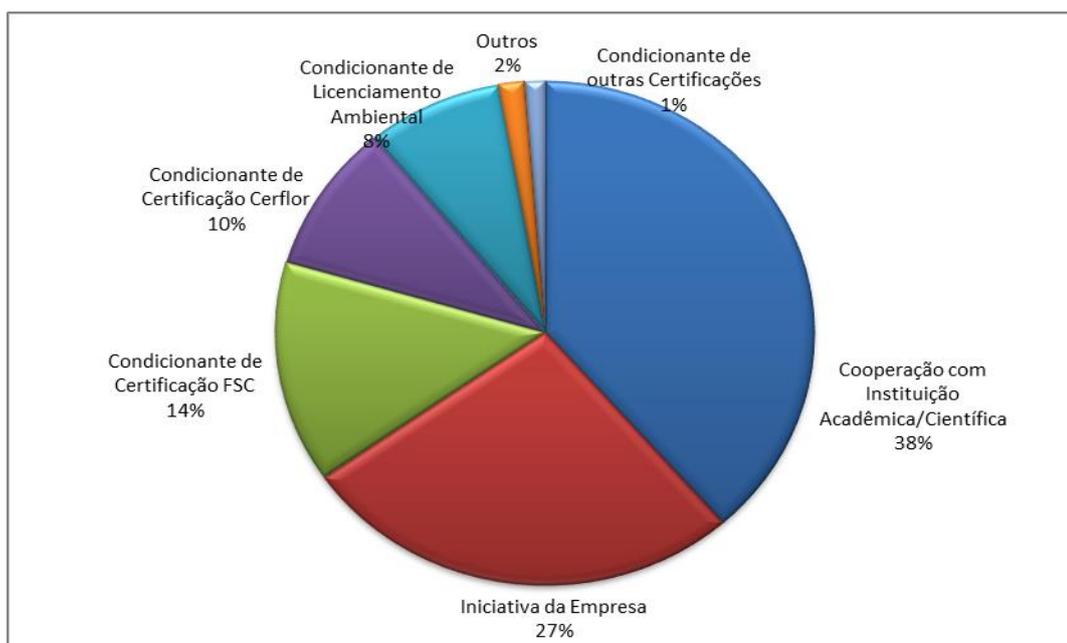
Os trabalhos foram realizados principalmente em cooperação com Instituição Acadêmica/Científica (38%), em seguida foram Iniciativas das Empresas (27%). Já os trabalhos desenvolvidos para atender condicionantes de licenciamento ambiental somaram 8%, aqueles desenvolvidos para atender condicionantes de Certificação (FSC, Certificação Florestal - Cerflor ou outra) somaram 25%, e 2% dos trabalhos inseridos não tiveram especificação quanto à razão de sua realização (Gráfico 3).

Gráfico 2 - Número de trabalhos desenvolvidos por ano



Fonte: Autoria própria

Gráfico 3 - Razão do trabalho



Fonte: Autoria própria

Pela identificação das instituições parceiras, o setor pode evidenciar o quanto está contribuindo com a academia e para a formação de organizações voltadas aos estudos da conservação da biodiversidade. Ao todo foram registradas 86 instituições envolvidas na realização dos trabalhos, entre Universidades, Consultorias, Institutos e Organizações não governamentais (ONG's) (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Número de instituições



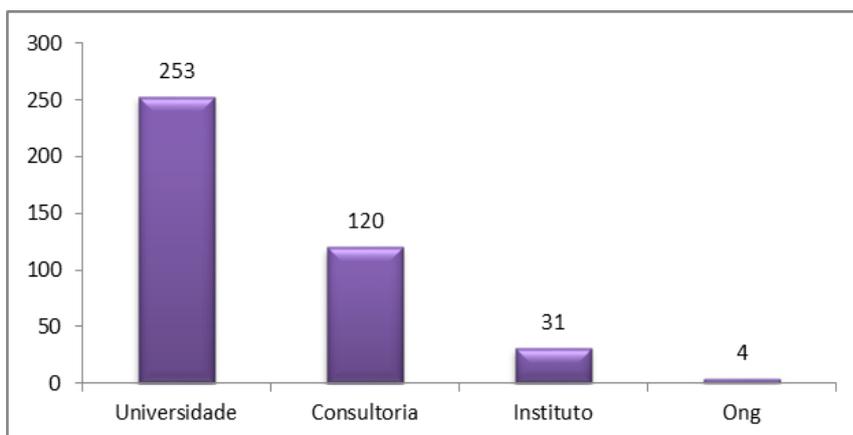
Fonte: Autoria própria

Na relação de especialistas, com 117 orientadores/coordenadores, nota-se o elevado grau de conhecimento técnico e científico aplicado nos trabalhos realizados pelas empresas. Esses profissionais - de instituições públicas e privadas, de diversas áreas da ciência - possuem um amplo reconhecimento nacional, e muitos deles, internacional, elevando, assim, o valor do que o setor florestal vem realizando em suas áreas de conservação. Por intermédio desses especialistas, o setor florestal contribuiu para a formação de pelo menos 95 orientados.

Com as informações do BD, referentes às instituições e especialistas envolvidos nos projetos de biodiversidade e na formação de profissionais no campo da biologia da conservação e publicações acadêmicas, fica evidente qual setor contribui sobremaneira para uma das metas do novo Plano Estratégico de Biodiversidade 2011–2020, proposto pela Convenção da Diversidade Biológica (CDB), ao proporcionar o aumento da implantação do planejamento participativo, da gestão de conhecimento e da capacitação.

Considerando-se que um mesmo trabalho pode ter sido desenvolvido por mais de uma instituição (academia, consultoria ou equipe própria da empresa), constatou-se que as universidades participaram de 253 trabalhos e as consultorias estiveram envolvidas em 120 (Gráfico 5).

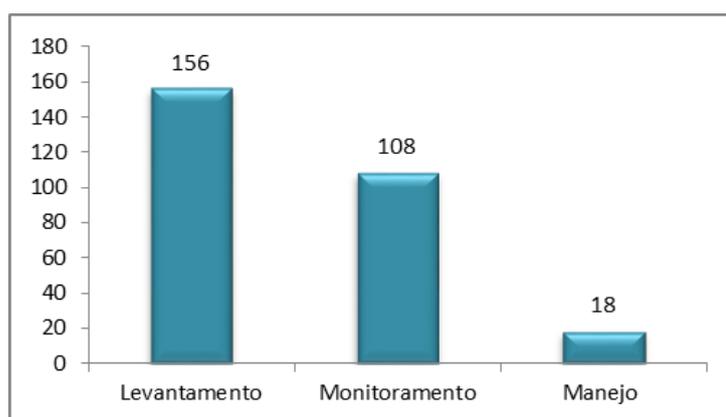
Gráfico 5 - Número de trabalhos das instituições envolvidas



Fonte: Autoria própria

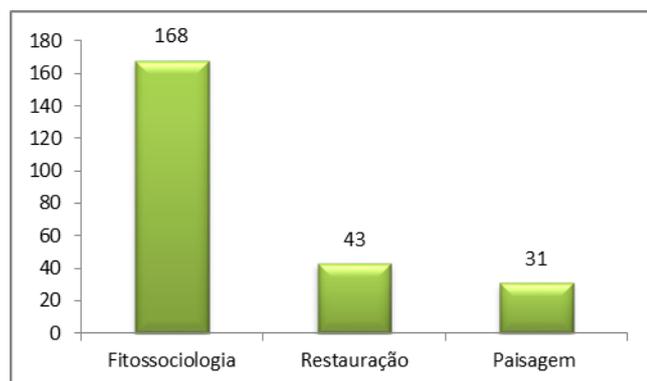
As instituições envolvidas realizaram 239 trabalhos com fauna e 202 trabalhos com flora, havendo a possibilidade de um mesmo trabalho ter abrangido estudos da fauna e da flora. Os trabalhos com fauna foram agrupados pelo sistema nas categorias levantamento, monitoramento e manejo (Gráfico 6). Os trabalhos com flora foram agrupados pelo sistema nas categorias fitossociologia, restauração e manejo da paisagem (Gráfico 7).

Gráfico 6 - Trabalhos de Fauna



Fonte: Autoria própria

Gráfico 7 - Trabalhos de Flora

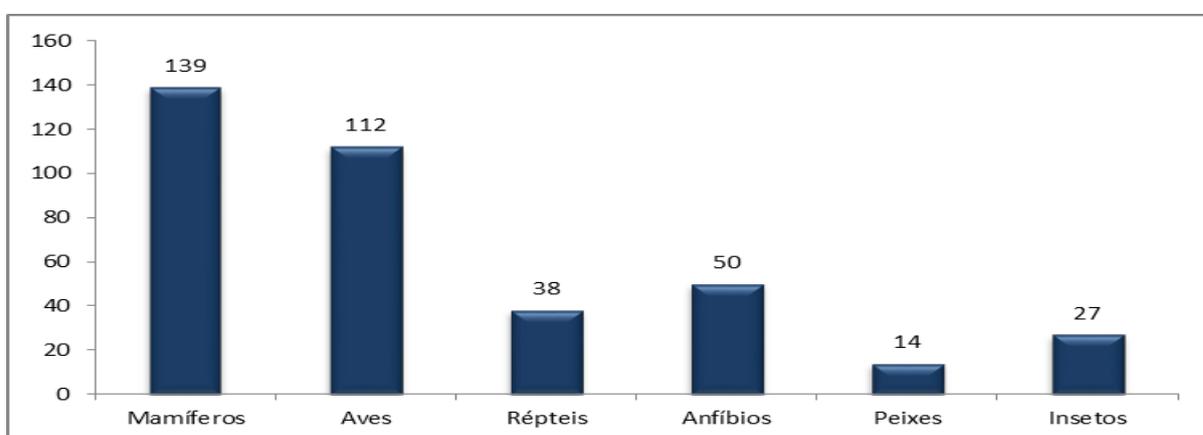


Fonte: Autoria própria

No planejamento e na definição dos trabalhos com a fauna, as empresas têm considerado as paisagens regionais, o manejo para o cultivo das árvores e as recomendações dos especialistas, o que resulta em maior número de trabalhos realizados com aves, mamíferos e anfíbios.

Os resultados dos trabalhos com fauna inseridos no sistema digital do banco de dados abrangem mamíferos, aves, répteis, anfíbios, peixes e insetos. Reitera-se que existe a possibilidade de se ampliar o número de trabalhos inseridos, podendo haver alteração dos números por classe aqui apresentados. Portanto, são amplas as informações que poderão embasar estudos comparados para se chegar a bioindicadores da qualidade ambiental na avaliação de áreas de conservação e monitoramento de eventuais impactos das operações de silvicultura e colheita (Gráfico 8).

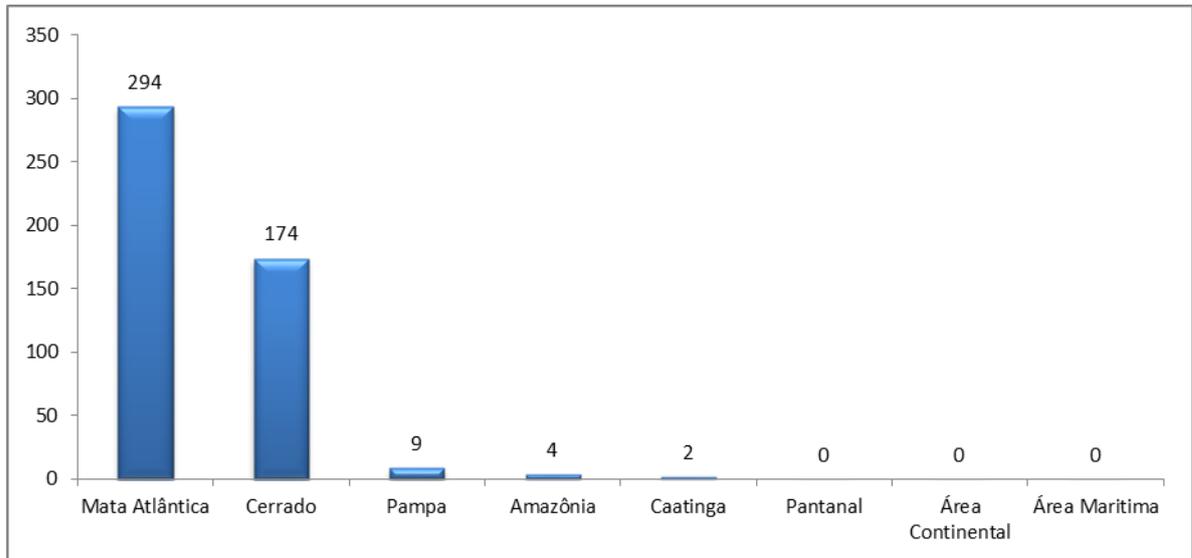
Gráfico 8 - Número de trabalhos por Classe de Fauna



Fonte: Autoria própria

Os biomas com os maiores números de estudos foram o Cerrado e a Mata Atlântica (Gráfico 9), devido à maior presença de empresas nesses locais. Ambos os biomas são considerados *hotspots* de biodiversidade, caracterizados pela rica diversidade de espécies.

Gráfico 9 - Número de trabalhos por Bioma

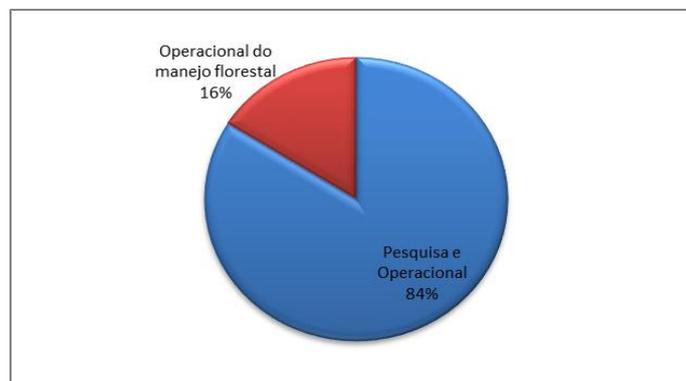


Fonte: Autoria própria

Vários trabalhos foram reportados como realizados em mais de um bioma.

Predominam os trabalhos identificados como pesquisa e operacional (84%) em relação aos trabalhos reportando medidas de manejo florestal (16%) (Gráfico 10).

Gráfico 10 - Classificação dos trabalhos



Fonte: Autoria própria

Constatou-se que com o BD será possível dar maior visibilidade às inúmeras pesquisas que são desenvolvidas no setor. Atualmente, trabalhos desenvolvidos nas áreas de conservação das empresas, em parceria com a academia, podem ser amplamente divulgados nos sites de busca de trabalhos científicos, mas de modo que não facilita associar a pesquisa a uma área em que plantações florestais são manejadas. Assim, não se amplia a percepção de que o setor tem atuação diferenciada no agronegócio com relação à conservação da biodiversidade. Outro aspecto detectado está relacionado à disponibilidade dos trabalhos na internet apenas ao público interno da universidade, ou mediante pagamento quando estão em site de publicações científicas que podem estar disponíveis com acesso gratuito restrito ao público das universidades. Com o BD, será possível ampliar a disponibilidade dos trabalhos e divulgar mais amplamente a contribuição do setor.

### **3.4.1 Listas de espécies da fauna e da flora**

As várias planilhas com as espécies arbóreas e da fauna inseridas pelas empresas no sistema foram consolidadas em listas de espécies registradas no setor. Foram recebidas listas de espécies registradas nos estados da Bahia, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Como a apresentação das listas de espécies das empresas ainda não segue um padrão, foram padronizados o formato e os conteúdos das listas para o relatório. Dentro do possível, no prazo de realização do projeto, para algumas listas foi necessário atualizar a grafia de nomes científicos, agrupar espécies em famílias e corrigir lançamentos equivocados na identificação de espécies.

Pela análise das listas, é possível afirmar que o setor abriga 1.570 das 7.880 espécies arbóreas brasileiras (FAO, 2006), sendo 62 ameaçadas de extinção segundo as Listas Federal<sup>4</sup> e International Union for Conservation of Nature (IUCN)<sup>5</sup> (Gráfico 11). Manter essas espécies e dispor delas é um primeiro passo para avaliar

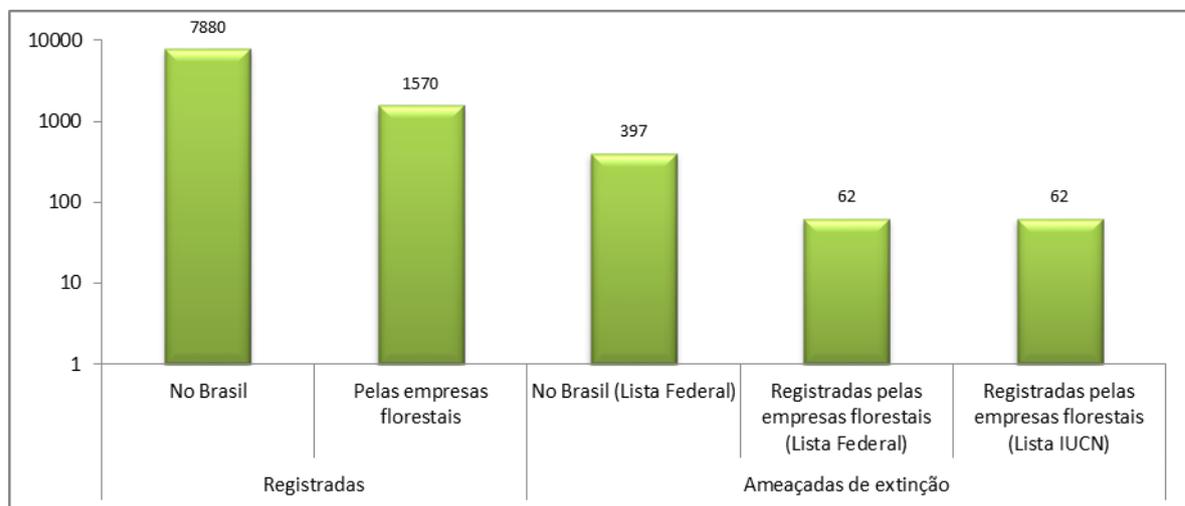
---

<sup>4</sup> Disponível em: [http://cncflora.ibri.gov.br/portal/static/pdf/portaria\\_mma\\_443\\_2014.pdf](http://cncflora.ibri.gov.br/portal/static/pdf/portaria_mma_443_2014.pdf) Acessado em: 06 jul. 2017.

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.biodiversitas.org.br/florabr/iucn.pdf> Acessado em: 06 jul. 2017.

oportunidades de utilização racional da biodiversidade, visando a estudos de uso dessas espécies como produtos madeireiros e não madeireiros.

Gráfico 11 - Número de espécies arbóreas



Fonte: Autoria própria

Os registros de fauna mostraram que cerca de 51% das aves registradas no Brasil podem ser encontradas nas áreas das empresas florestais. Com relação aos mamíferos, esse valor foi de 33%; para répteis, 23%; para anfíbios, 16%; e para peixes, 2% (Tabela 1).

Tabela 1- Número de espécies no Brasil e espécies registradas pelas empresas florestais

Grupo	Brasil	Empresas
Mamíferos	720	241 (33%)
Aves	1924	985 (51%)
Répteis	759	174 (23%)
Anfíbios	986	161 (16%)
Peixes	4388	98 (2%)
Insetos	82560	118 (0%)

Fonte: Autoria própria

Considerando-se a Lista Federal de espécies ameaçadas, 38% do total de espécies de mamíferos do Brasil encontram-se nas áreas das empresas florestais; quando considerada a lista da IUCN, esse valor é de 24%. Em aves, 41% das espécies constantes na Lista Federal encontram-se nas áreas das empresas florestais, pela lista da IUCN, o valor registrado é de 29%. Para os demais grupos, os valores registrados foram inferiores a 10% (Tabela 2).

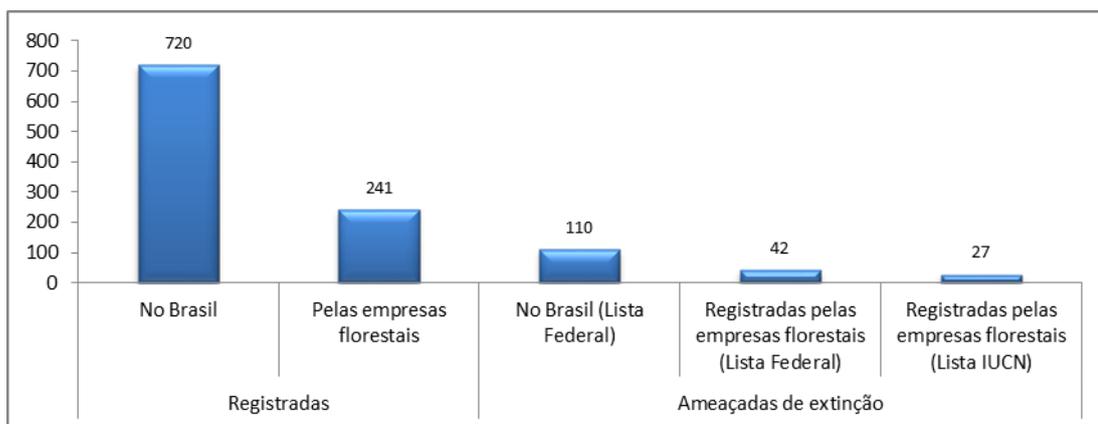
Tabela 2 - Número total de espécies ameaçadas de extinção no Brasil e o número de espécies ameaçadas registradas pelas empresas florestais.

<b>Grupo</b>	<b>Brasil (Lista Federal)</b>	<b>Empresas florestais (Lista Federal)*</b>	<b>Empresas florestais (Lista IUCN)*</b>
Mamíferos	110	42 (38%)	27 (24%)
Aves	233	96 (41%)	68 (29%)
Répteis	80	1 (1%)	1 (1%)
Anfíbios	41	3 (7%)	2 (5%)
Peixes	310	4 (1%)	0
Insetos	233	1 (0,5%)	0

Fonte: Autoria própria

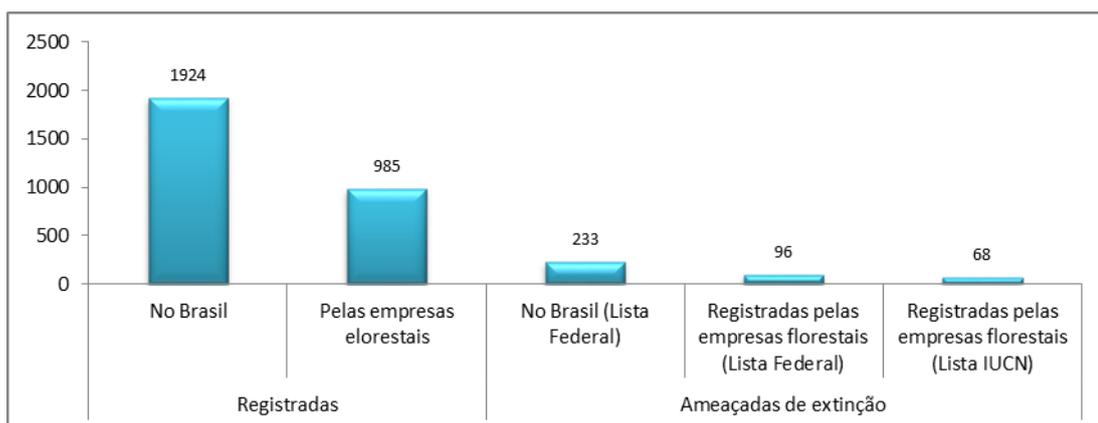
A relação dos números de espécies registradas no Brasil e nas empresas florestais e os números de espécies ameaçadas de extinção em ambos podem ser visualizados nos Gráficos 12, 13, 14, 15, 16 e 17.

Gráfico 12 - Número de espécies de Mamíferos



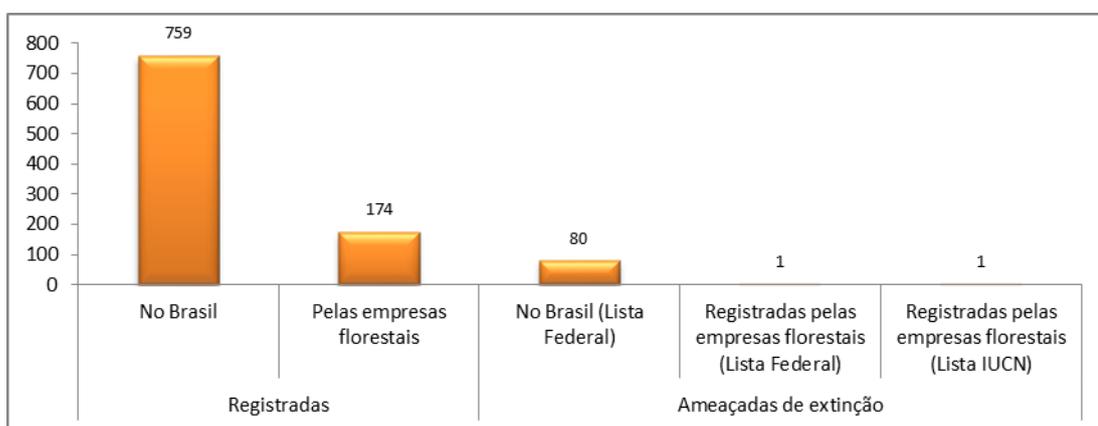
Fonte: Autoria própria

Gráfico 13 - Número de espécies de Aves



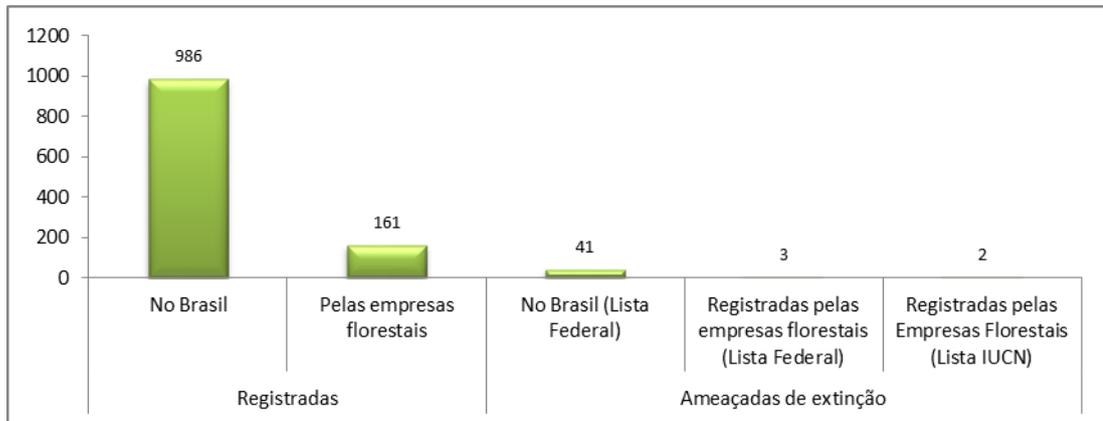
Fonte: Autoria própria

Gráfico 14 - Número de espécies de Répteis



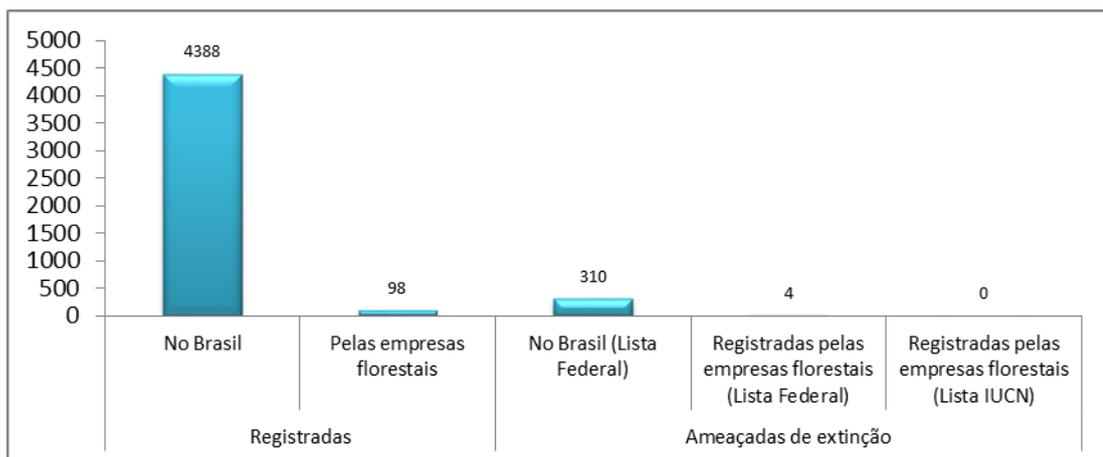
Fonte: Autoria própria

Gráfico 15 - Número de espécies de Anfíbios



Fonte: Autoria própria

Gráfico 16 - Número de espécies de Peixes



Fonte: Autoria própria

Gráfico 17 - Número de espécies de Insetos



Fonte: Autoria própria

Deve-se atentar para a relatividade na comparação de espécies registradas no setor e no Brasil. As listas de espécies e espécies ameaçadas do Brasil (que possui 8.515.767,049 km<sup>2</sup>, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE<sup>6</sup>), são de levantamentos em todos os biomas, em ambientes terrestres, fluviais e marítimos, com grande parte de estudos realizados em Unidades de Conservação com grandes extensões de área naturais. No país, as áreas de conservação, excluídas as Áreas de Proteção Ambiental (APAs), somam 146.106.200 ha terrestres, segundo dados do MMA<sup>7</sup>. Já os dados da biodiversidade registrada nas empresas correspondem à presença de fauna e espécies arbóreas em 5,6 milhões de ha de áreas de conservação das empresas (Relatório anual da IBÁ de 2016 reportando 2015)<sup>8</sup>, áreas essas distribuídas em vários estados e municípios no país. A fauna e as espécies arbóreas registradas pelas empresas ganham expressão ao se considerar que elas estão abrigadas em áreas de conservação que correspondem a 0,6% do território nacional e a 3,8% das áreas de unidades de conservação do Brasil.

Os registros do setor, reunidos no BDB, com informações sobre a importância da continuidade dos corredores ecológicos formados pelas APPs, podem vir a subsidiar projeções dos efeitos positivos na conservação da biodiversidade pela implantação do Cadastro Ambiental Rural (CAR) e do Programa de Regularização Ambiental (PRA), estabelecidos pela Lei Florestal (Lei 12.651, de 25 de maio de 2012). A matriz da paisagem das plantações florestais difere, para melhor, da paisagem predominante em outros cultivos e usos do solo, nos quais as APPs de nascentes e cursos de água estão ausentes ou abaixo dos limites legais. Na medida em que forem restauradas as APPs degradadas, será ampliada a conexão com fragmentos remanescentes das formações de vegetação nativa e unidades de conservação do Brasil.

Com apenas parte dos trabalhos das empresas reunidos no banco de dados, evidencia-se que a atuação do setor é diferenciada nas medidas de proteção da biodiversidade e pode vir a ser tomado como referência para o agronegócio e outros setores que venham a ser demandados a contribuir com os esforços do país

---

<sup>6</sup> Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/cartografia/default\\_territ\\_area.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/cartografia/default_territ_area.shtm) Acessado em: 30 out. 2017

<sup>7</sup> Documento recebido do MMA, disponibilizado pela Associação.

<sup>8</sup> Disponível em: [http://iba.org/images/shared/Biblioteca/IBA\\_RelatorioAnual2016\\_.pdf](http://iba.org/images/shared/Biblioteca/IBA_RelatorioAnual2016_.pdf) Acessado em: 31 out. 2017

no atendimento de compromissos decorrentes da CDB (Convenção da Diversidade Biológica).

A associação setorial produziu e divulgou um infográfico institucional com as informações geradas pela tabulação dos dados, via sistema desenvolvido para o BD.

### **3.5 Detectar o nível de satisfação da empresa.**

Com as exigências firmadas no contrato atendidas, o trabalho da equipe foi dado como concluído, todos os dados foram computados e enviados para a associação setorial do agronegócio para dar continuidade ao trabalho na etapa de desenvolvimento do infográfico para comunicar os Stakeholders dos benefícios gerados pelos trabalhos do setor.

Com o intuito de identificar o nível de satisfação da associação setorial perante o trabalho desenvolvido e identificar pontos e aspectos para um processo de melhoria contínua, foi desenvolvido um questionário.

Pensando na praticidade para responder ao questionário, foi adotado um modelo com 5 questões. Na frente das questões foram inseridas colunas com as notas de um a cinco, onde a nota um corresponde a “não atendimento ou atendimento abaixo da crítica”. As notas dois, três e quatro para ponderação do avaliador e a nota cinco corresponde ao “atendimento suplantando a expectativa da associação setorial”. Com esse tipo de formulário o entrevistado deve apenas ler o conteúdo da pergunta e dar o seu parecer. O campo de sugestões ficou aberto e facultativo para qualquer tipo de mensagem que a pessoa queira passar para equipe da consultoria. A Figura 13 ilustra quadro com a avaliação do representante da organização setorial.

Figura 13 - Quadro de avaliação enviado para representante da organização setorial

<b>Avaliação do projeto de Banco de Dados (BD) em Biodiversidade no seu componente relativo ao desenvolvimento e operacionalidade do sistema para inserção e consolidação de dados.</b>					
<b>Nota 5: atendimento suplantando a expectativa da associação setorial.</b>					
<b>Nota 1: não atendimento, atendimento abaixo da crítica.</b>					
<b>Critérios de Avaliação.</b>	<b>Notas</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) O sistema desenvolvido para o BD atendeu as expectativas da associação setorial?					<b>X</b>
2) Os prazos de atendimento, nas diferentes etapas do cronograma, ficaram dentro das expectativas da associação setorial?					<b>X</b>
3) O sistema desenvolvido para o BD mostrou-se uma ferramenta útil para os fins almejados pela associação setorial?					<b>X</b>
4) A comunicação e assistência do responsável pela administração do sistema, na comunicação com as empresas participantes, atendeu à expectativa da associação setorial?					<b>X</b>
5) A associação setorial identifica oportunidades para que o sistema desenvolvido para o BD venha a contribuir para outras iniciativas que avancem além do projeto piloto realizado?					<b>X</b>
Sugestões de melhorias (opcional).					
Como o sistema não é patenteado, entendemos como importante que seja aproveitado para dinamizar as informações e buscar interface com sistemas existentes, possibilitando assim, análises por bioma, etc.					
Trabalho com muito profissionalismo e qualidade.					

Fonte: Autoria própria

#### 4. CONCLUSÃO

O papel do administrador no desenvolvimento do trabalho mostrou-se fundamental, tendo sido efetivamente contributiva na tomada de decisão em um projeto que demandou avaliação de um grande conjunto de dados e para o qual foram estabelecidas premissas de prazo, investimento e disponibilidade de pessoas.

O administrador foi demandado a idealizar e buscar solução na tecnologia da informação, a comunicar-se com diferentes partes interessadas no projeto e a dar suporte a uma equipe multidisciplinar na aplicação de um software desenvolvido para o projeto.

A utilização de sistemas tecnológicos, como ferramentas facilitadoras na administração de empresas já é algo real para várias organizações dos mais diversificados setores e dimensões. Empresas de grande porte utilizam-se de sistemas robustos e de alto valor de investimento, mas isso não é algo exclusivo para gigantes do mercado. As empresas que estão iniciando suas atividades ou empresas de pequeno porte podem ter acesso a sistemas que facilitam seu dia a dia, encontrando soluções com valores bem acessíveis e de fácil implementação. No caso estudado, o recurso tecnológico foi aplicado na solução de uma associação setorial ligada ao agronegócio.

Os sistemas, por mais eficientes que sejam, não realizam ações de maneira automática, dependem ser manuseados por pessoas, de maneira correta, algumas vezes operando com informações de diversos setores da organização. Para tanto faz-se necessária uma boa comunicação entre as pessoas envolvidas, para ampla compreensão da problemática e na construção de solução tecnológica mais adequada.

Com o desenvolvimento deste trabalho ficou evidente a importância da flexibilidade e eficiência de um sistema para armazenamento e manuseio de um grande número de informações provenientes de diversas empresas das mais diversas posições geográficas. Com as informações geradas foi possível dar expressão aos trabalhos de conservação de biodiversidade realizados pelas empresas participantes da associação setorial.

No desenvolvimento do banco de dados o administrador ficou responsável por captar todas as necessidades das partes envolvidas, as empresas ligadas à associação e a empresa de programação, de modo a chegar a uma

solução simples, amigável e compatível com o a capacidade dos usuários no uso de softwares e da internet. O papel do administrador foi importante para alcançar uma ferramenta pensada e desenvolvida para ser de acesso fácil, intuitivo e prático, pensando no curto tempo que os usuários disponibilizariam no seu dia-a-dia na empresa para cadastrar dados.

A solução articulada pelo administrador viabilizou o projeto da associação setorial que, utilizando as informações geradas pelo sistema do BD, alcançou seu objetivo de produzir um infográfico com as informações institucionais e técnicas necessárias aos seus propósitos.

## REFERÊNCIAS

- CANHOS, D. A. L. **Sistemas de informação em biodiversidade e a formulação de políticas públicas na era digital**. 2013. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP.
- CASH JR., J. I.; MCFARLAN, F. W.; MCKENNEY, J. L. **Corporate information systems management: the issues facing senior executives**. 3. ed. Massachusetts: Irwin, 1992.
- DIAS, Emerson. **Afazeres do administrador: uma revisão crítica**. Revista Eletrônica de Administração, v. 01, jul./dez. 2002.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HELENO, Guido. O futuro do ensino do curso de Administração. **Revista Brasileira de Administração**, p. 46-48, nov./dez. 2008.
- LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAUDON, K.C; LAUDON, J.P **Sistemas de informação gerenciais**, pag. 183, 2011.
- MAYR, Ernst. **O Desenvolvimento do Pensamento Biológico**. Brasília: UnB, 1998.
- PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial. Campinas: Editora Alínea, 2009.
- RODRIGUES, R.R.; BONONI V.R. **Diretrizes para a conservação e restauração da biodiversidade no Estado de São Paulo**, p.47, 2008.
- SCHOFIELD, P. N. et. al. **Sustaining the Data and Bioresource Commons**. Science, v. 330, p. 592-593, October, 2010.
- STEVENSON, H.; GUMPERT, D. The Heart of Entrepreneurship. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 2, p. 85-95, 1985.
- STONER, J.A.; FREEMAN, E.R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

# **ANÁLISE ECONÔMICA DA VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE NA ATIVIDADE DE APLICAÇÃO DE HERBICIDA NO SETOR FLORESTAL**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Msc. Fernanda Serotini Gordonno de Oliveira - FAAG

Roger dos Santos – FAAG

## **RESUMO**

O setor florestal no Brasil vem crescendo consideravelmente nos últimos anos, onde os plantios de eucaliptos ocupam 5,56 milhões de hectares, 71,9% do total de florestas plantadas. O uso dos herbicidas para controle de plantas daninhas faz se necessário para garantir a alta produtividade das florestas, atividade esta que representa 34,4% do custo de formação da floresta. Este trabalho realizou um estudo de caso em uma empresa do setor florestal da região de Agudos – SP, visando avaliar a viabilidade econômica de manter uma estrutura para avaliação de qualidade desta atividade de forma a garantir a produtividade das florestas, em especial a de eucalipto, evitando aumento de custos desnecessários. O estudo comparou os dados das avaliações num período de oito meses, onde se podem observar variações com extremos de 115% a mais de dose de produto e instabilidade das aferições dentro das faixas recomendadas como resultado deste processo, a avaliação de qualidade desta atividade se mostrou necessário e de alta importância se tornando facilmente viável economicamente.

**Palavras-Chave:** Análise econômica. Herbicida. Qualidade. Setor Florestal.

## **ABSTRACT**

The forest sector in Brazil has grown considerably in recent years, where eucalyptus plantations occupy 5.56 million hectares, 71.9% of the total planted forests. The use of weed control herbicides is necessary to ensure the high productivity of the forests, an activity that represents 34.4% of the cost of forest formation. This work carried out a case study in a company of the forest sector of the region of Agudos - SP, aiming to evaluate the economic viability of maintaining a structure for quality evaluation of this activity in order to guarantee the productivity of the forests, especially eucalyptus, Avoiding unnecessary cost increases. The study compared the data from the evaluations over a period of 8 months, where variations with 115% more

extremes of product dose and instability of the measurements within recommended ranges as a result of this process can be observed, the quality evaluation of this activity is proved necessary and of high importance becoming easily feasible economically.

**Keywords:** Economic analysis. Herbicide. Quality. Forestry Sector

## 1. INTRODUÇÃO

O setor florestal é um dos que mais cresce no país, e vem aumentando a cada ano. A última pesquisa realizada, foi no ano de 2015 onde foram apurados que os plantios de eucaliptos ocupam 5,56 milhões de hectares, cerca de 71,9 % do total de florestas plantadas no país, localizadas principalmente nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Mato Grosso do Sul, sendo a maior parte em Minas Gerais (IBÁ, 2015).

Portanto é importante levantar qual é o desenho de uma estrutura ideal para o setor florestal, mais precisamente no cultivo de eucalipto, mostrando que, se manter avaliação da qualidade o torna economicamente viável e eficiente. Uma vez que, muitas empresas não investem em programas de qualidade devido ao custo de sua implantação.

Por essa razão motivou-se a fazer o artigo, onde foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor florestal na região de Agudos – SP que, teve um custo significativo para montar uma estrutura de avaliação da qualidade para verificar se a aplicação do herbicida nas plantações de eucalipto estava sendo feito corretamente. Com o estudo foi possível identificar a viabilidade econômica de se manter ou não essa equipe, além de mostrar os ganhos obtidos.

### 1.1 Objetivos

- Mostrar a análise econômica da aplicação do herbicida nas plantações de eucalipto na empresa estudada antes e depois da implantação da avaliação da qualidade.
- Identificar se é viável manter a estrutura de avaliação da qualidade, bem como se há ganhos e quais são.

## **1.2 Justificativa**

Sendo a aplicação de herbicida um processo que representa 34,4% do custo da manutenção de uma floresta, se faz necessário que as empresas cada vez mais cuidem para que não haja desperdícios na hora de sua aplicação.

Por isso, é importante fazer o controle correto desse processo, mantendo uma estrutura com uma equipe que faça análise das aplicações.

Com o estudo é possível identificar a viabilidade econômica da avaliação da qualidade, bem como se manter ou não uma equipe de avaliação de qualidade pode trazer benefícios.

Com isso, pretendeu-se analisar o cenário antes da implantação da rotina de avaliação de qualidade e depois dela implantada (período de 8 meses).

Por essa razão motivou-se a fazer o artigo, onde foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor florestal na região de Agudos – SP que, teve um custo significativo para montar uma equipe de avaliação da qualidade para verificar se a aplicação do herbicida nas plantações de eucalipto estava sendo feito corretamente.

## **1.3 METODOLOGIA**

Para o trabalho foi realizado o estudo de caso em uma empresa do setor florestal da região de Agudos – SP. Para isso, foi estudado um cenário a partir da implantação de uma estrutura de avaliação de qualidade até 8 meses após sua implantação.

O estudo de caso tem como objetivo analisar o contexto atual no setor florestal da empresa referente ao processo de avaliação de qualidade sobre a operação de aplicação de herbicida e analisar os dados das avaliações de qualidade realizados na empresa florestal no período de janeiro a agosto de 2016. Verificando as variações correntes na atividade, e assim, dimensionar ganhos econômicos decorrentes de desvios identificados e corrigidos pela avaliação de qualidade do processo.

O estudo foi realizado *in loco*, devido o autor participar ativamente do processo. Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica em livros e sites de artigos científicos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O setor Florestal e o Controle de Herbicida**

De acordo com Soares; Sousa e Silva (2008), o setor florestal brasileiro contribui com uma grande parcela para a economia do país, uma vez que é responsável por gerar produtos para consumo direto ou para exportação, o que contribui para a arrecadação de impostos e empregos, além de atuar na conservação e preservação dos recursos naturais.

O destaque no setor florestal se deu após a aprovação na década de 1960 da lei nº 5.106/1966 de incentivos fiscais ao reflorestamento, que estabeleceu que as empresas poderiam abater até 50% do valor do imposto de renda devido, para aplicar em projetos florestais, assim, houve um crescimento da área reflorestada no país (IBÁ, 2015).

Devido à importância, os gestores do setor florestal devem se preocupar com as melhores práticas e processos para que se reduza custos e se obtenha maior lucratividade, por isso o estudo da aplicação do herbicida, bem como sua eficiência e eficácia são importantes para o controle florestal.

Segundo Woch (2014), a aplicação de herbicida é responsável por cerca de 34,4% dos custos da manutenção das florestas assim, sua qualidade e controle devem ser acompanhados para que não haja desperdícios e esses custos possam aumentar ainda mais, devido a sua má utilização e desperdícios que possam ser gerados. Uma das formas de se utilizar mal o setor florestal é deixar que as plantações sejam tomadas por plantas daninhas, que podem prejudicar muito as plantações.

Portanto, trabalhar para minimizar ou erradicar problemas como o controle das plantas daninhas representa ganhos diretos no resultado econômico de qualquer organização.

Os desperdícios e perdas de produtividade das florestas são diversas quando associadas a plantas daninhas. Competição por água, luz e nutriente, alelopatia, hospedagem de pragas e doenças, aumento dos riscos de incêndios, e dificuldade nas operações são exemplos de interferências negativas a florestas (QUEIROZ, 2005).

Wolche (2014) relata que com o passar dos anos, a oferta cada vez mais intensa de novos produtos pós e pré emergentes regularizados para o setor florestal e principalmente pela indisponibilidade crescente de mão de obra, a utilização de herbicidas foi intensificada e continua sendo a saída estratégica para o rápido aumento da área florestal plantada. Hoje, além da gama de produtos disponíveis, inúmeras são também as possibilidades de utilização de implementos, ponteiras, controle de vazão, interrupção de fluxo entre outras técnicas. No contexto atual, plantar florestas sem o uso intensivo de herbicidas, significa claramente um início inadequado na atividade e pode-se descrever com segurança que o sucesso na cultura de eucalipto é certo quando tratado de forma tecnicamente correta.

Portanto, a avaliação de qualidade é uma ferramenta com alto potencial de redução de desperdícios de insumos e para uma melhor eficiência e eficácia da utilização dos mesmos.

Com isso, a análise de valor realizada sobre a qualidade da aplicação do herbicida consiste em identificar as funções da atividade, analisá-las e propor formas alternativas para que sejam desempenhadas de forma melhor que a conhecida e praticada (TRINDADE, 2008).

## **2.2 O Eucalipto no Brasil**

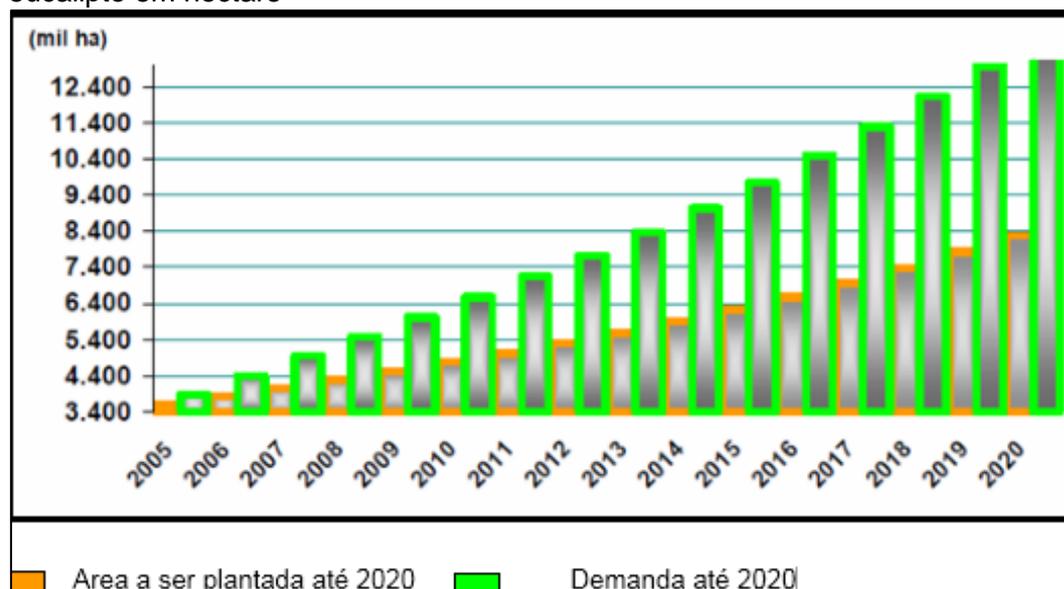
O *eucalyptus* (do grego, *eu-*, “bem”, mais *kalyptós*, “coberto”) é a designação vulgar das várias espécies vegetais do gênero *Eucalyptus*, pertencente à família das mirtáceas, que compreende outros 130 gêneros e existe em mais de 600 espécies da planta que variam entre arbusto a árvore de grande porte. Destas, apenas 1% é utilizado no cultivo visando produção de madeira (FOELKEL, 2005).

Para Hasse (2006), a história do eucalipto no Brasil supostamente começou com as primeiras mudas sendo plantadas no Jardim Botânico do Rio de Janeiro em 1824, onde foram plantadas as duas primeiras mudas que vieram de Portugal onde a

planta já era conhecida e, posteriormente em 1868 no Rio Grande do Sul. O eucalipto se adaptou tão bem às condições de solo e clima do Brasil que hoje se constitui em uma das principais espécies florestais cultivada no país (ABRAF, 2016).

Ainda de acordo com dados da ABRAF (2016), identificou-se a existência de um forte desequilíbrio entre a oferta e a procura de madeira para atender às projeções de crescimento das indústrias, assim a plantação de eucalipto tende a aumentar, pois, os estoques de madeira não permitirão o atendimento da demanda do mercado interno e não haverá condições de assegurar a manutenção da posição brasileira no mercado internacional, desses produtos, no médio e longo prazo. A figura 1 mostra um gráfico de projeções do plantio de eucalipto no Brasil do ano de 2005 ao ano de 2020.

Figura 1. Gráfico sobre a tendência de plantio e tendência da demanda de plantio de eucalipto em hectare

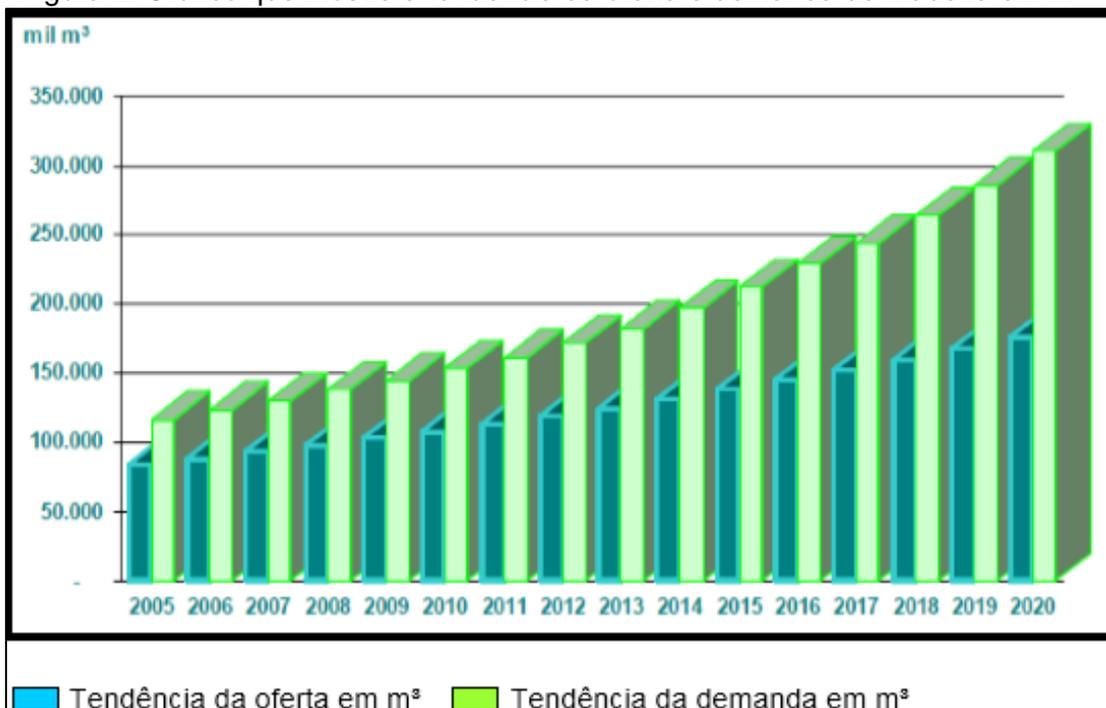


Fonte: ABRASF (2016)

Portanto, se continuarem conforme as projeções, em 2020 a plantação de eucalipto chegará com uma área plantada de 8,4 milhões de hectares enquanto a demanda será de 12,4 milhões de hectares significando uma defasagem de 4 milhões de hectares.

Ainda segundo o estudo, a figura 2, mostra a oferta de madeira em m<sup>3</sup> nas projeções de 2005 até 2020, onde se chegaria a aproximadamente 175 milhões de m<sup>3</sup>, sendo que a demanda será de aproximadamente 330 milhões de m<sup>3</sup> de madeira, isso significa uma defasagem de 155 milhões de m<sup>3</sup>.

Figura 2. Gráfico que mostra a tendência da oferta e demanda de madeira em m<sup>3</sup>



Fonte: ABRASF (2016)

### 2.3 Gestão da Qualidade e seu Controle

Segundo Capinetti (2012), a gestão da qualidade é utilizada como um fator estratégico para a melhoria de competitividade e produtividade, portanto fazer o controle correto das práticas e processos através da utilização de ferramentas voltadas a qualidade pode trazer benefícios às organizações.

O controle da qualidade pode trazer melhorias nos produtos ou serviços oferecidos pelas organizações, sejam elas de qualquer área ou setor, mas para isso é necessário ter planos capazes de ser seguidos e aferidos garantindo seu funcionamento.

A gestão da qualidade tem como um dos seus objetivos reduzir os desperdícios e os custos da não qualidade nas operações de produção, melhorando a eficiência do negócio e permitindo preços mais competitivos, pois quanto menor

forem os desperdícios, custos, retrabalhos, etc., mais há possibilidade de preços mais competitivos, maiores chances de manter e conquistar mercado, resultados positivos para empresa e mais competitividade.

Portanto fazer controle dos processos, pode trazer para a empresa estudada, maior eficiência e eficácia na aplicação do herbicida, garantindo a qualidade e quantidade correta dos herbicidas que serão aplicados nas plantações de eucalipto, por isso manter uma estrutura voltada para a qualidade, com uma equipe treinada e realizando medições constantes pode melhorar a produtividade e aumentar competitividade, sem falar na redução dos desperdícios e eliminação de retrabalhos.

### **3. ESTUDO DE CASO**

A empresa estudada está localizada na região de Agudos – SP, uma empresa de grande porte e de expressividade no meio em que atua. O setor florestal é um dos setores mais importantes da organização, pois vem de lá muito das matérias primas que a empresa necessita para a fabricação de seus produtos.

Porém, ao entrar em contato com a empresa, não se obteve a autorização para a divulgação de seus dados, somente foi autorizado à publicação da pesquisa.

Para o melhor entendimento do problema na aplicação do herbicida, foram realizadas visitas a campo, onde se participou de algumas avaliações realizadas pela equipe de qualidade, onde alguns itens foram analisados para que se medisse a quantidade no produto aplicado.

Os produtos que são classificados como herbicidas são os utilizados para destruir plantas daninhas, através de sua ação de pré emergência das plantas, que acontece antes da planta nascer ou pós emergente, após as plantas já nascidas.

Assim, para que o herbicida fosse analisado, foram levadas em consideração as recomendações descritas em bula e doses utilizadas pela empresa, onde foi seguido um *check list*.

Para fazer os cálculos dos custos dos desperdícios foi utilizada uma faixa mínima (Dose de corte) para cada produto.

A dose de corte foi definida tomando com base nas relações de dose *versus* tempo residual do produto e dose *versus* espectro de plantas, sendo a dose de corte

aquela que daria período de residual menor do que o mínimo esperado ou a dose que perde efeito sobre algum tipo de planta alvo. É importante citar que todos os produtos em questão possuem variações de seus resultados diante de fatores ambientais, tais como: variações de tipo de solo e volume de precipitação, temperatura entre outros, o que pode ocasionar em redução do tempo residual de ação ou redução do espectro de planta alvo, mesmo quando dosados conforme recomendação.

Assim, pode-se citar como exemplo o produto Fordor 750 WG, que se utilizado na dose de 200g/ha oferece um residual entre 40 a 45 dias de área no limpo. Normalmente este produto é utilizado três vezes consecutivas atingindo no mínimo 120 e no máximo 135 dias de área no limpo. Com a dose de 100g/ha, escolhida como dose de corte, daria um residual de aproximadamente 25 dias, assim, somada as duas aplicações complementares, mesmo que nas melhores condições, onde se obteria 45 dias cada, não atingiria os 120 dias que é o mínimo esperado. Portanto será acrescentada mais uma aplicação, mesmo que, a soma dessas exceda a condição máxima de 135 dias.

Esta análise foi realizada para todos os produtos e definida as doses conforme Quadro 1. Como cada produto possui um espectro de planta diferente um do outro e alguns têm seu uso limitado ao estágio fenótipo da planta, em alguns momentos foram avaliados dois produtos sendo utilizado na mesma operação. Quando avaliados dois produtos em uma mesma operação, estes foram classificados na ordem de importância, sendo, os produtos 1 os essenciais e o produto 2 os adicionais, utilizados para cobrir as falhas de espectro de planta do produto 1.

Quadro 1. Lista de produtos e suas respectivas doses

<b>Produto</b>	<b>Dose de corte</b>	<b>Dose Mínima</b>	<b>Dose Máxima</b>
FORDOR 750 WG	0,1 kg/ha	0,2 kg/ha	0,21 kg/ha
FLUMYZIN 500	0,1 kg/ha	0,24 kg/ha	0,25 kg/ha
TOUCHDOWN	1 L/ha	3 L/há	3,6 L/ha
SOLARA 500	0,5 L/ha	0,8 L/há	1,5 L/ha

Fonte: Autoria própria baseada em documentação cedida pela empresa estudada

Para o controle e a avaliação de qualidade foram adotados alguns pontos com *check list* geral dos equipamentos para garantir as condições básicas para uma operação de qualidade. Os itens são checados e apontados como satisfatório ou não.

Também em algumas oportunidades foram levantadas junto aos técnicos as reais importâncias dos itens checados. O Quadro 2 mostra os itens checados para o estudo.

Quadro 2. Itens checados no momento da aplicação do herbicida

Itens	Descrição
Pontas de pulverização	É checada a presença de todas as pontas e se seguem especificação técnica para atividade. A falta de pontas pode ocasionar a redução da área aplicada fazendo que esta área não venha ter o controle esperado da mato competição. A utilização de pontas fora da especificação técnica pode alterar o tamanho das gotas geradas ocasionando perda por deriva (gotas pequenas que são levadas pela força do vento) ou má cobertura do alvo (plantas ou solo).
Distancia regular entre as pontas	As pontas de pulverização são distribuídas de acordo com a abertura do leque e distância do alvo. Caso as distancia estejam fora do especificado, a distribuição do produto será irregular podendo subdosar uma faixa e sobre dosar outra implicando em um controle irregular.
Borrachas de vedação	É checada a presença de todas as borrachas de vedação (uma por bico), a falta deste item influencia diretamente na abertura do leque desejado da ponta de pulverização, causando a má distribuição dos produtos na área.
Filtro antes da bomba	A presença do filtro em boas condições de conservação e limpeza antes de bomba evita que partículas grandes danifiquem a bomba.
Manômetros	Os manômetros servem para aferir a pressão de trabalho do equipamento de pulverização. Um equipamento trabalhando com a pressão abaixo da ideal para as pontas utilizadas, acarretara na não abertura total do leque das pontas afetando assim a distribuição do produto na área. O equipamento com a pressão de trabalho acima do recomendado acarretara na redução do tamanho das gotas aumentando o risco de deriva (dispersão do produto pela ação do vento), aumentando o risco de fitotoxicidade de plantas e o aumento da vazão que automaticamente levará ao desperdício do produto e menor rendimento operacional do reservatório de calda (preparado de água mais produto). Para este item verifica-se a presença da peça e seu funcionamento.
Mangueiras	As más condições das mangueiras ocasiona o desperdício de produtos e perda de pressão no sistema. O estrangulamento de mangueira pode danificar bomba ou alterar a pressão de trabalho do sistema, por isso é verificado se há pontos de estrangulamentos ou vazamentos.

Fonte: Autoria própria baseada em documentação cedida pela empresa estudada

Após a checagem dos produtos é confeccionado um relatório que é transmitido aos responsáveis da área que compilam esses dados e tomam providências pertinentes.

### 3.1 O Controle e as Avaliações Realizadas

As avaliações foram realizadas entre os meses de janeiro a agosto de 2016, utilizando-se de um colaborador que faz parte da equipe formada para o controle de qualidade, com auxílio de um carro, balança de precisão, trena, recipientes de coleta e uma ficha *check list* para preenchimento dos dados coletados.

Durante o período de janeiro a agosto, em algumas ocasiões foi realizado visitas em campo junto à equipe de qualidade com intuito de conhecer a sistemática da avaliação. Em campo, para o preenchimento do *check list*, primeiramente era verificado os itens anteriormente citados (filtro, mangueiras, bomba e etc.), e em seguida retira as vazões e medições de doses.

Na figura 3 é possível verificar um exemplo de preenchimento do *check list* do equipamento, onde ele é avaliado e classificado em escala de cor conforme o padrão aceitável pela empresa, sendo, verde dentro do padrão, Amarelo com desvios leves e vermelho grandes desvios.

Figura 3. Exemplo de *check list* do equipamento

Check list do Equipamento	
Pontas de pulverização possuem:	Circuito hidráulico em condições normais do (a/s):
<input checked="" type="checkbox"/> Todas presentes	<input checked="" type="checkbox"/> Filtros de linha
<input checked="" type="checkbox"/> Borrachas vedadoras	<input type="checkbox"/> Manômetro
<input checked="" type="checkbox"/> Sistema anti-gotejo	<input checked="" type="checkbox"/> Mangueiras
<input checked="" type="checkbox"/> Filtros	<input type="checkbox"/> Câmara de compensação
<input checked="" type="checkbox"/> Distância regular entre pontas	<input checked="" type="checkbox"/> Retorno
Condições do tanque de pulverização:	
<input checked="" type="checkbox"/> Sem vazamentos	
<input type="checkbox"/> Marcador visível	
CLASSIFICAÇÃO 	
Distribuição da Pulverização	
<input type="radio"/> Adequada: cobrindo toda a faixa de pulverização com sobreposição de jatos regulares.	
<input checked="" type="radio"/> Com desvios aceitáveis: cobrindo toda a faixa de pulverização, mas com falhas de projeção dos jatos.	
<input type="radio"/> Irregular: falta de cobertura constante em fragmentos da faixas de aplicação.	
CLASSIFICAÇÃO 	
Observações	

Fonte: Autoria própria baseada em documentação cedida pela empresa estudada

Já para o preenchimento da parte da calibração do equipamento, era realizada a coleta das vazões e realizados os cálculos em loco, sendo assim informados na planilha *check list* que também já classifica em escala de cor os resultados da coleta, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4. *Check List* da Calibração do Equipamento

Calibração do Equipamento					
Tempo de percurso em 50 m:	51,00	segundos	Faixa de aplicação:	1,00	m
1ª Coleta de vazão:	0,85	L	Volume recomendado:	360,00	L /ha
2ª Coleta de vazão:	0,88	L	Volume aferido:	345,33	L /ha
3ª Coleta de vazão:	0,87	L	Nº Bicos	2	bicos
Média de vazão:	0,86	L	Varição calda:	-4,07	%
			Volume tanque:	300	L
Produto 1:	Fordor		Produto 2:	-	
Dose no tanque:	350,00	g	Dose no tanque:	-	-
Dosagem mín:	200	g /ha	Dosagem mín:	-	- /ha
Dosagem máx:	200	g /ha	Dosagem máx:	-	- /ha
Dosagem aferida:	402,89	g /ha	Dosagem aferida:	-	- /ha
Varição:	101%		Varição:	-	
CLASSIFICAÇÃO 1			CLASSIFICAÇÃO 2		

Fonte: Autoria própria baseada em documentação cedida pela empresa estudada

A Figura 5 mostra o colaborador em campo fazendo a medição e calibração.

Figura 5. Colaborador executando a medição e a calibração



Fonte: Autoria própria baseada em documentação cedida pela empresa estudada

Conforme a Figura 5, é possível observar na avaliação em campo:

- a) medição da altura das pontas em relação ao alvo;
- b) medição das vazões (utilização dos equipamentos; balança, copo medidor e balde medidor);
- c) medição da distancia entre pontas;
- d) coleta de vazão.

A empresa avaliada possui 6 regiões distintas nas quais foram tratadas separadamente. As unidades 1, 2, 3 e 4 estão distribuídas no estado de São Paulo e as unidades 5 e 6 em Minas Gerais.

Foi realizado o levantamento dos valores médios de produtos e operações praticados pela empresa em estudo. Com base nos valores praticados e a sequência de operações necessárias desde o preparo de solo até um ano de idade da floresta será calculado o custo de implantação de floresta e o peso da atividade de aplicação de herbicidas nesta soma.

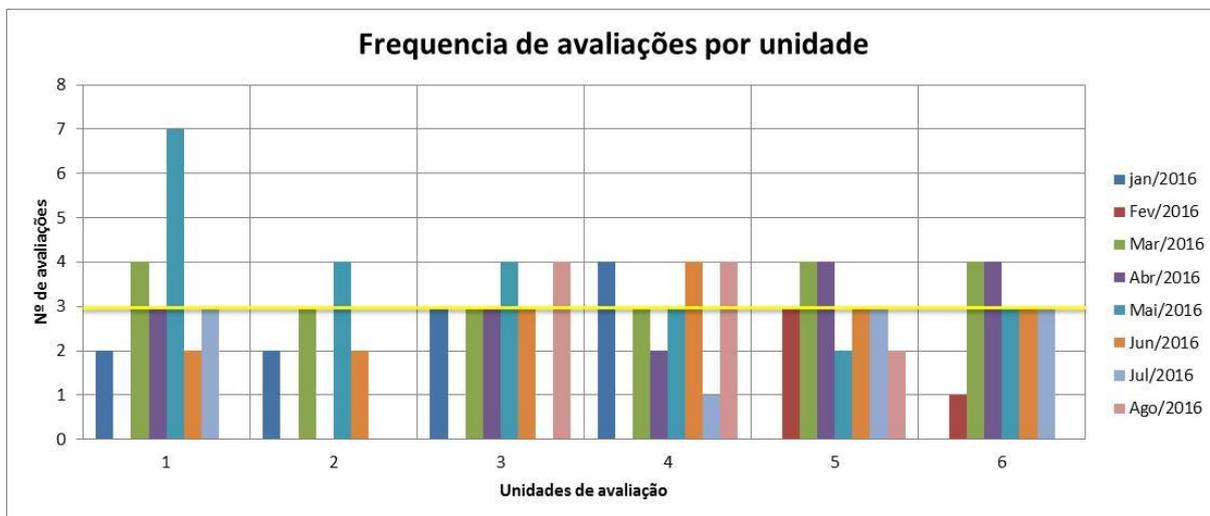
Utilizando os dados fornecidos das avaliações de qualidade realizada pela empresa durante o período de janeiro a agosto de 2016, pretende-se calcular as variações utilizando-se de planilhas Excel.

### **3.2 Resultados Obtidos**

Os dados das avaliações foram tabulados utilizando uma planilha Excel, onde foram avaliadas; frequência de avaliação por unidade, variações entre os dados desejados e aferidos e problemas estruturais dos equipamentos avaliados. Com base nas variações de doses levantadas em avaliação foram calculados os custos adicionais.

Conforme a Figura 6 pode-se observar a frequência de avaliações por unidade de trabalho, concluindo que a média de avaliações realizadas por unidade foi de 3,1 avaliações mês, variando entre 0 a 7 avaliações no mês.

Figura 6. Frequência de avaliações por unidade



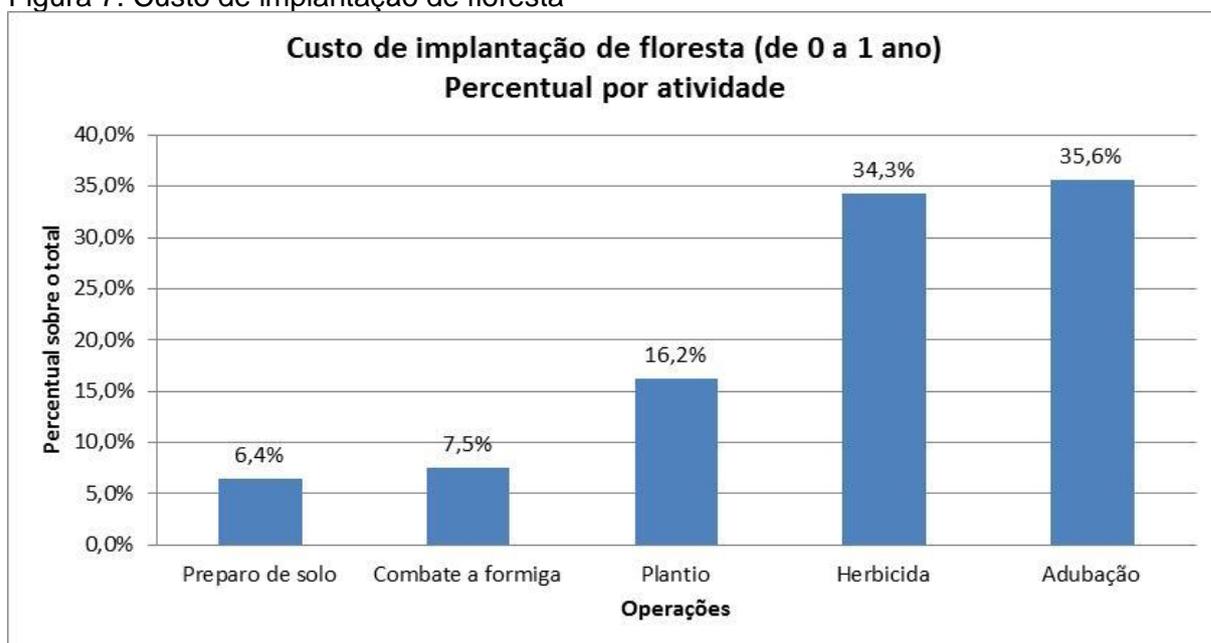
Fonte: Autoria própria baseada em documentação cedida pela empresa estudada

Considerando o custo médio de implantação de floresta, calculados com base na média de preço dos produtos utilizados no período das avaliações mais operação (manual ou mecanizada) realizadas entre o preparo da área a ser plantada até um ano de idade das plantas, a operação de aplicação de herbicidas representa 34,3% do valor total investido na implantação de florestas.

Na figura 7 pode-se observar que a atividade de aplicação de herbicidas é a segunda atividade que mais impacta nos custos de implantação perdendo apenas para as adubações. As atividades de preparo de solo, combate à formiga e plantio, somados atingiram 30,1% do valor total 4,2 pontos percentuais abaixo da aplicação de herbicidas.

A figura 7 mostra o custo de implantação de floresta.

Figura 7. Custo de implantação de floresta



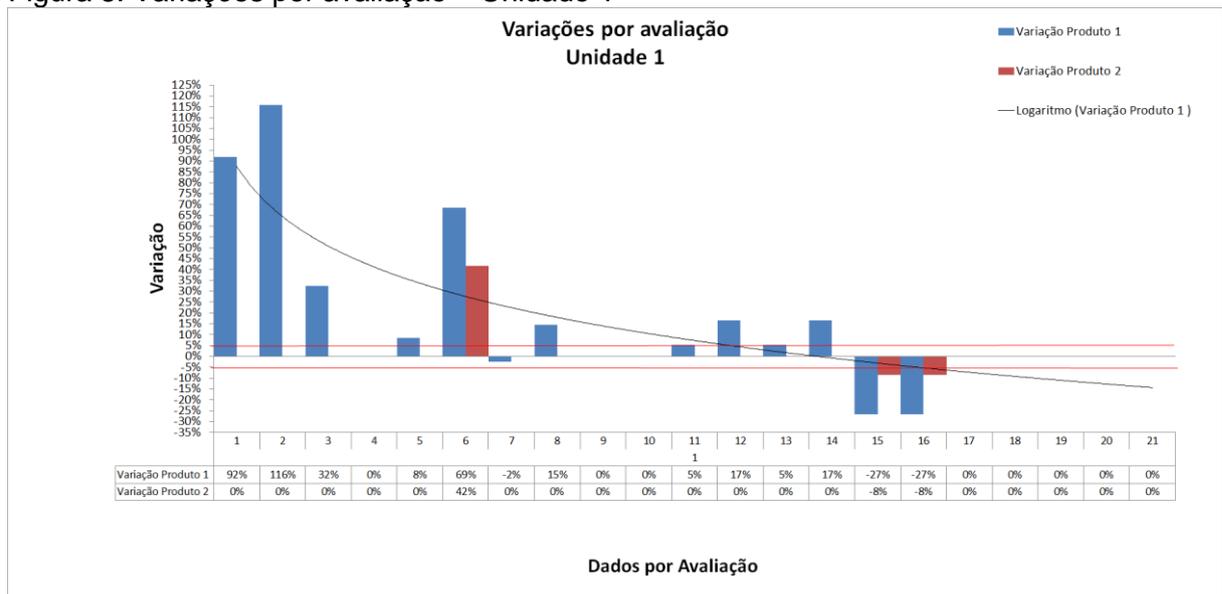
Fonte: Autoria própria baseada em documentação cedida pela empresa estudada

Valem salientar que para este custo de implantação foram contabilizados apenas os custos das operações propriamente ditas, não sendo contabilizados os custos adicionais como, custo de transporte de equipamentos e produtos.

Avaliando os dados de avaliações, percebe-se que os resultados e tendências obtidos nas diferentes unidades apresentaram uma tendência de redução das variações conforme frequência de avaliações.

Analisando as variações na unidade 1, conforme Figura 8, pode-se concluir que as primeiras avaliações foram as que obtiveram maiores desvios chegando ao máximo de 116% de variação para cima (que neste caso representou um aumento de R\$ 159,17 /ha) desenvolvendo para uma gradativa redução das variações conforme sequência de avaliações chegando e mantendo em 0% nas cinco ultimas avaliações.

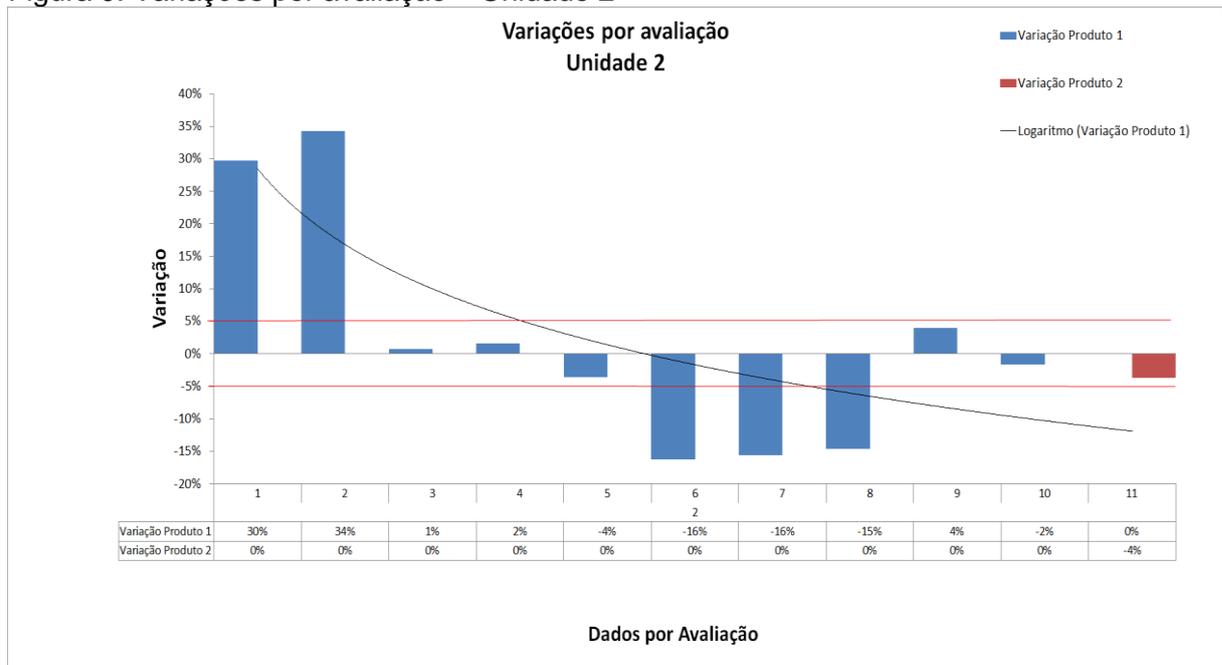
Figura 8. Variações por avaliação – Unidade 1



Fonte: Autoria própria baseada em documentação cedida pela empresa estudada

A mesma tendência é possível observar nas avaliações da unidade 2, na qual apresentou nas primeiras avaliações a máxima de 34% de variação (um acréscimo R\$ 47,17 /ha) tendendo a uma redução mantendo os índices dentro do padrão aceitáveis de 5%, conforme mostra a Figura 9.

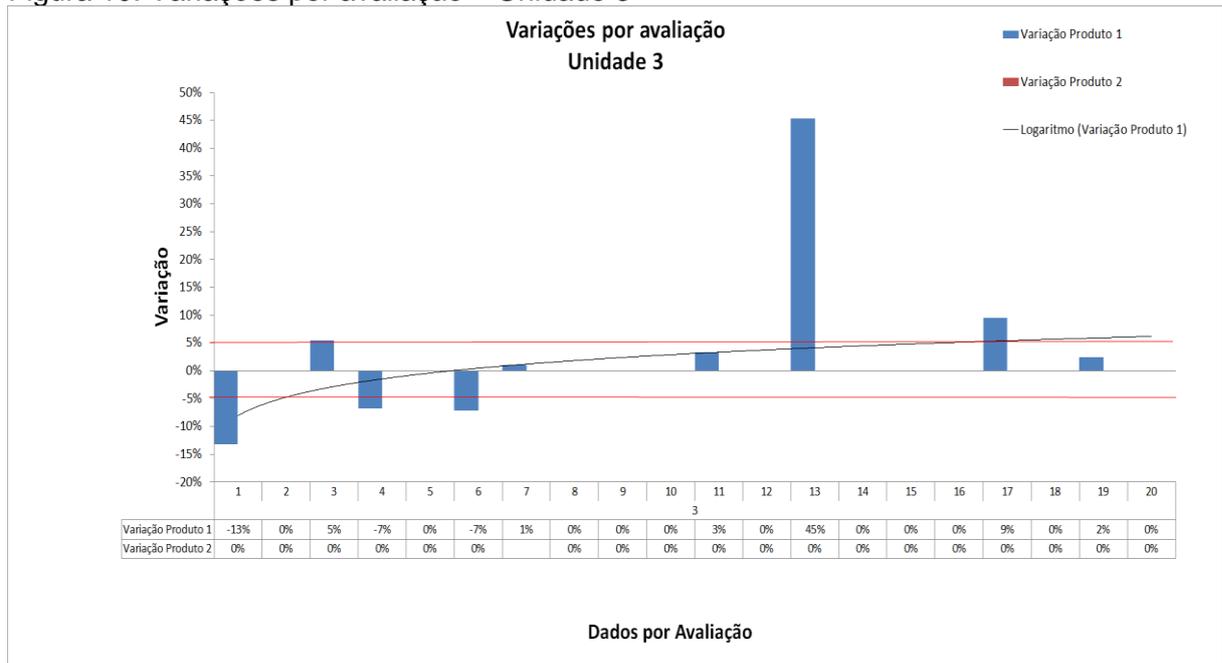
Figura 9. Variações por avaliação – Unidade 2



Fonte: Autoria própria baseada em documentação cedida pela empresa estudada

Já a unidade 3, apesar de as variações serem consideravelmente menores do que as apresentadas nas demais unidades, também são possíveis identificar uma redução quando avaliamos as 10 primeiras avaliações. Uma única variação de 45% é observada na 13ª avaliação (aumento real de R\$ 23,36 /ha), demonstrando a importância de manter a constância das avaliações, conforme mostra a Figura 10.

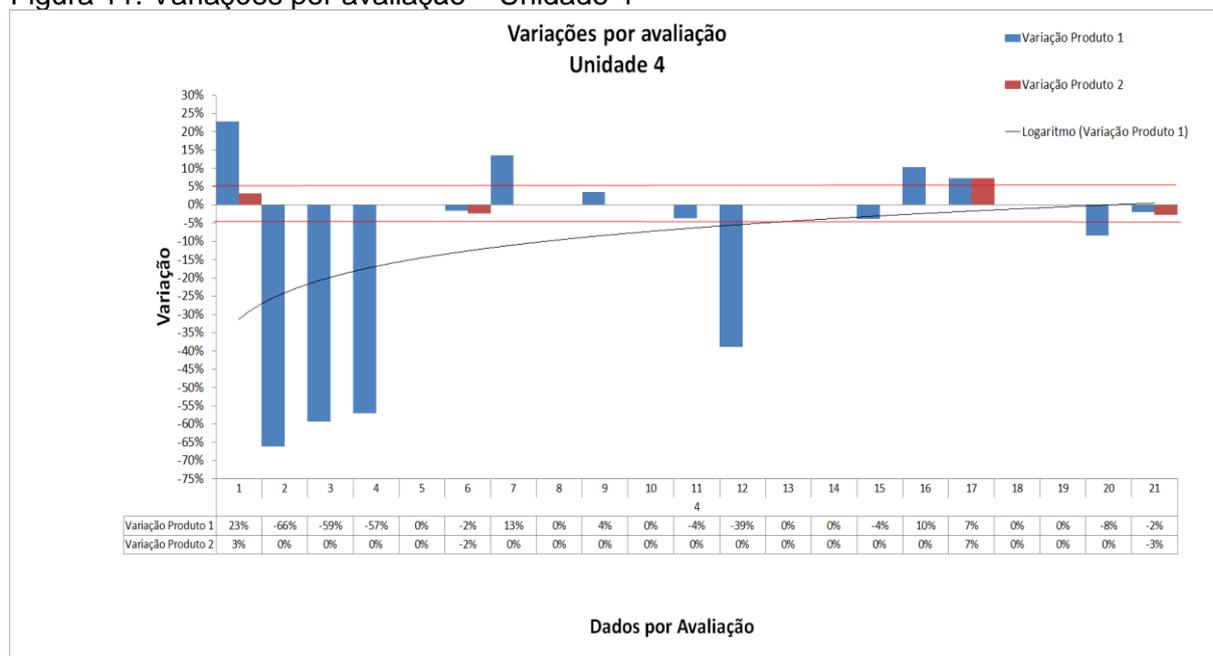
Figura 10. Variações por avaliação – Unidade 3



Fonte: Autoria própria baseada em documentação cedida pela empresa estudada

Assim como nas demais, a unidade 4 também apresenta uma linha de redução partindo de uma máxima de 66% de variação (aumento real de R\$ 124,17 /ha) a índices próximos de 0%. Se assemelhando com o ocorrido na unidade 3, esta também apresenta um ponto de desequilíbrio na 12ª avaliação indicando a importância do monitoramento, conforme mostra a Figura 11.

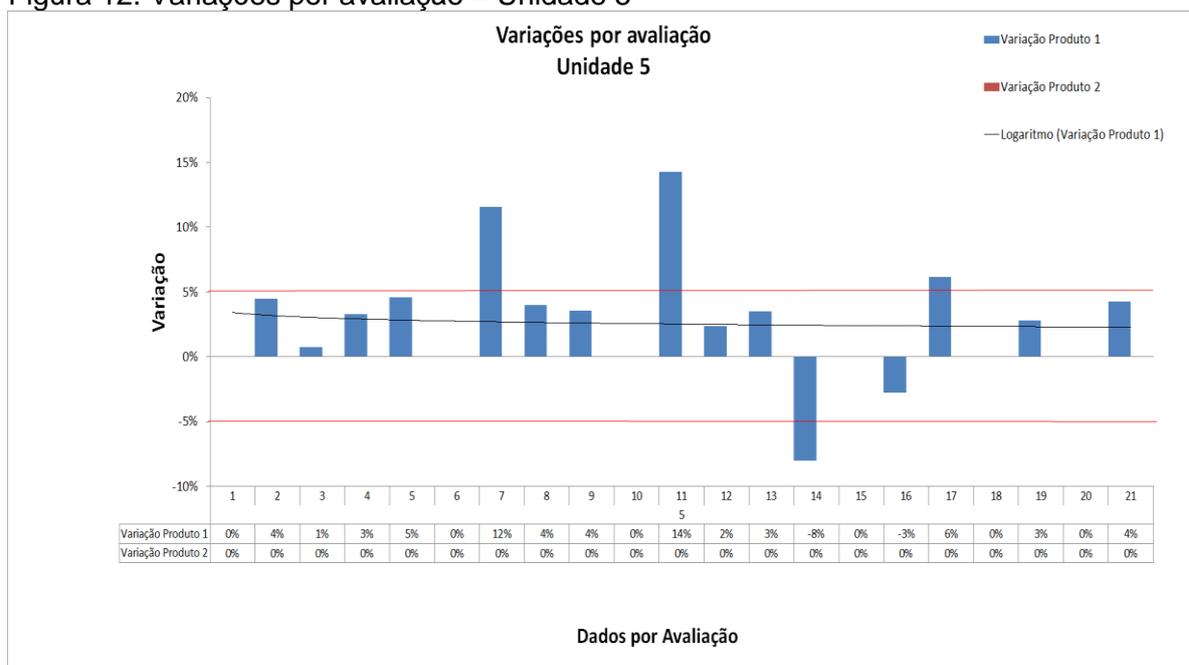
Figura 11. Variações por avaliação – Unidade 4



Fonte: Autoria própria baseada em documentação cedida pela empresa estudada

As unidades 5 e 6 apresentam uma curva de redução consideravelmente menor que as demais, porém os picos também ocorrem assim como nas demais unidades, chegando à máxima de 14% na unidade 5 (aumento de R\$ 19,62 /ha) e 32% na unidade 6 (aumento de R\$ 52,65 /ha), conforme mostra a Figura 12.

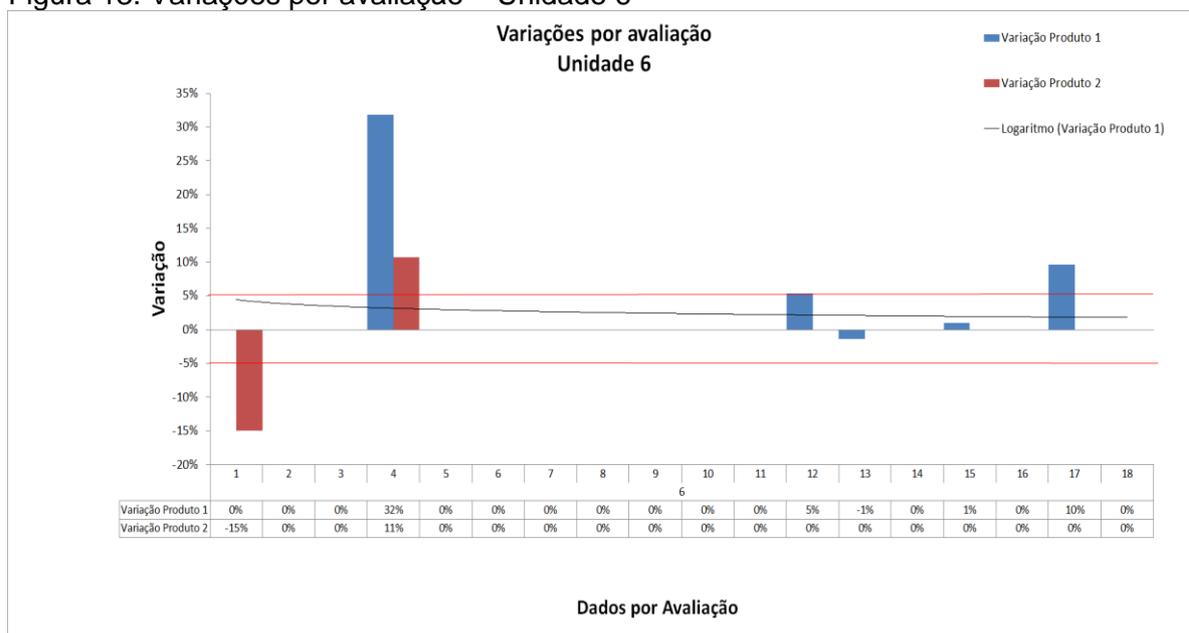
Figura 12. Variações por avaliação – Unidade 5



Fonte: Autoria própria baseada em documentação cedida pela empresa estudada

A Figura 13 mostra as variações por avaliação na Unidade 6.

Figura 13. Variações por avaliação – Unidade 6



Fonte: Autoria própria baseada em documentação cedida pela empresa estudada

Para calcular o custo da estrutura de qualidade foi considerado o salário de um técnico com encargos, uma média de quilometragem de carro mês, uma média de custo com hospedagem e os valores reais dos equipamentos utilizados para avaliação com baldes, balança, trena e outros.

O custo anual calculado para manter uma estrutura de avaliação de qualidade foi de R\$ 120.546,00. Considerando as variações das cinco primeiras avaliações de cada unidade, na qual o aumento médio no valor da operação foi de R\$ 27,26 / ha e que no ano de 2016 a empresa implantou 17.892 ha de floresta, obtemos R\$ 487.651,34 de aumento de custo devido aos erros de calibragem e dosagens na atividade de aplicação de herbicida, ou uma economia de R\$ 367.105,34.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando as primeiras avaliações um espelho da atividade antes da implantação da avaliação de qualidade e as últimas avaliações o resultado de manter o processo de avaliação de qualidade, podemos afirmar que houve uma melhora na qualidade das aplicações, conseqüentemente a redução das perdas em todas as regiões avaliadas.

Também foi possível observar em diversos momentos que a falta da rotina da avaliação acarretou em novos desvios, assim podemos concluir que é necessária uma rotina frequente e ininterrupta de avaliações, forçando a preocupação dos operadores em fazer o melhor sempre.

O trabalho realizado mostrou que a avaliação de qualidade proporcionou uma redução de custo de R\$ 367.105,34 no período de 8 meses, portanto conclui-se que a atividade é viável economicamente.

#### **REFERÊNCIAS**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE FLORESTAS PLANTADAS. ABRAF. Anuário Estatístico. 2016. Disponível em: <http://www.acr.org.br/noticia.php?id=75>. Acesso em: 17. mai. 2017.

CARPINETTI. L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FOELKEL, C. **Perspectivas e tendências do abastecimento de madeira para a indústria de base florestal no Brasil.** 2005. Disponível em: [http://www.silviminas.com.br/Publicacao/Arquivos/publicacao\\_131.pdf](http://www.silviminas.com.br/Publicacao/Arquivos/publicacao_131.pdf). Acesso em: 15. mai. 2017.

HASSE, G. **Eucalipto: Histórias de um imigrante vegetal.** Porto Alegre: JÁ Editores, 2006.

IBÁ, INDUSTRIA BRASILEIRA DE ÁRVORES. **Relatório 2015.** Disponível em [http://iba.org/images/shared/iba\\_2015.pdf](http://iba.org/images/shared/iba_2015.pdf). Acesso em: 11. fev. 2017.

QUEIROZ, C. A. de S. **Desenvolvimento e avaliação de pulverizador florestal com detecção eletrônica de plantas daninhas e aplicação em doses variáveis.** 2005. ii, 88 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrônômicas, 2005. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/101680>>. Acesso em: 10. mar. 2017.

SOARES, N. S.; SOUSA, E. P. DE; SILVA, M. L. DA. Importância do Setor Florestal para a Economia Brasileira. 2008. **SOBER. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural.** Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/9/214.pdf>. Acesso em: 10. mai. 2017.

TRINDADE, C. **Controle de qualidade nas operações silviculturais.** 2008. Congresso Brasileiro de silvicultura. Curitiba. Disponível em <<http://www.ipef.br/eventos/2008/ebs2008/15-celso.pdf>>. Acesso em: 11. fev. 2017.

WOCH, R. **Manejo de plantas daninhas em florestas plantadas.** 2014. Artigo – 3º Encontro Brasileiro de Silvicultura. Disponível em <http://www.expoforest.com.br/silvicultura/wp-content/uploads/2013/09/encontro-silvicultura-2014-bloco-3-pdf-artigo-pag-221.pdf>. Acesso em: 15. mar. 2017.

## **CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: similaridades e diferenças visualizadas em uma indústria e uma prestadora de serviços**

Patricia Barbosa - FAAG<sup>1</sup>

Paulo Ricardo Rodrigues Gois - FAAG<sup>2</sup>

Gislaine Barbosa Zaneti – FAAG<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Diferente do que muitos pensam os conflitos nem sempre são ruins. Eles podem trazer benefícios para as organizações se forem explorados e analisados juntamente com o comportamento dos colaboradores. Sabe que existem tipos de conflitos, o problema de pesquisa deste trabalho é verificar se há similaridades e diferenças entre os conflitos visualizados em organizações com ramos de atividades diferentes. Para responder o problema de pesquisa, este artigo tem como objetivo abordar os conflitos organizacionais existentes em uma indústria de bebidas e em uma prestadora de serviços bancários, de forma a verificar as similaridades e diferenças nos conflitos organizacionais. Para atingir o objetivo, foi utilizado a pesquisa bibliográfica para fundamentar os principais conceitos e foi realizado um levantamento de dados através da aplicação de questionários. A pesquisa apresentou que mesmo organizações de ramos de atividade diferentes lidam com conflitos de modo semelhante. Apesar de não existir uma forma exata de eliminar os conflitos organizacionais, a gestão e o relacionamento entre os colaboradores podem transformar os conflitos em oportunidades.

**Palavras-chave:** Conflitos. Comunicação. Relacionamento.

### **ABSTRACT**

Unlike many people think about, conflicts are not always bad. They may bring benefits to the organizations if they are analyzed and prospected in conjunction with the employees' behavior. It is known there are type of conflicts, the research problem of this Final Paper is to verify if there are similarities and differences among conflicts seen at organizations with different branch of activities. To answer this research problem, this article aims to address the current organizational conflicts at a beverage industry and at a banking service provider, to verify similarities and differences in the organizational conflicts. To achieve the goal, it was used a bibliographic research to establish the main concepts and it was done a data collection survey through questionnaire applications. This research showed that even organizations of with different branch of activities deal with conflicts similarly. Despite there is not a right way to eliminate the organizational conflicts, the management and the relationship among employees may turn conflicts into opportunities.

**Keywords:** Conflicts. Communication. Relationship.

---

<sup>1</sup>Graduanda do curso de Bacharel em Administração.

<sup>2</sup>Graduando do curso de Bacharel em Administração.

<sup>3</sup> Professora orientadora. Mestre em Engenharia de Produção. Especialista Gestão Financeira e Controladoria. Graduada em Administração.

## 1 INTRODUÇÃO

Foi-se o tempo em que as pessoas dentro das organizações não passavam de meros operários que realizavam trabalhos repetitivos. Hoje em dia, as pessoas são fundamentais para que a organização alcance seu objetivo. Não é somente o individualismo que leva ao sucesso, é principalmente o trabalho em equipe, a união, a capacidade de se colocar no lugar do outro e estender a mão quando necessário, o esforço único de cada colaborador faz valer a pena, porém quando se unem as forças, o fardo não fica tão pesado e o objetivo pode ser alcançado com mais eficiência.

Quando uma equipe funciona harmoniosamente percebe-se que tudo caminha bem, porém quando aparece um conflito, algo que não estava previsto, as mesmas se sentem estremecidas e pode levar todo o trabalho a ruína. Como um conflito pode gerar muitos reflexos sobre as equipes, é necessário entendê-lo e estar preparado para lidar com ele.

Conforme Berg (2012), a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias.

Aplicando à realidade, conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis (BERG, 2012).

Para Chiavenato (2004), conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana, pois constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração, estando ligado a desacordo e discórdia.

O autor ainda defende que como o conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções, porque a solução de um conflito passa pelo exame das condições que o provocaram.

Independente do seguimento da organização o conflito sempre estará presente, algumas vezes se apresentando de forma e em ocasiões diferentes, mas o modo de lidar deve ser sempre com cautela e buscando a melhor solução para todas as partes.

Tomado por base o contexto acima, e sabendo que existem tipos de conflitos, o problema de pesquisa deste trabalho é: Há similaridades e diferenças entre os conflitos visualizados em organizações com ramos de atividades diferentes?

Este artigo tem como objetivo abordar os conflitos organizacionais existentes em uma indústria de bebidas e em uma prestadora de serviços bancários, de forma a verificar as similaridades e diferenças nos conflitos organizacionais.

## **2 CONFLITOS**

As pessoas ou grupos de uma empresa dependem umas das outras para concluírem suas atividades e alcançarem suas metas. Em outras palavras, o desempenho e o sucesso da realização de tarefas possuem interdependência, situação que pode auxiliar ou prejudicar na realização e conclusão do trabalho. (CHIAVENATO, 2004).

O conflito se desenrola em um processo dinâmico no qual as partes se influenciam mutuamente. Neste caso, uma das partes percebe que existe uma circunstância predisponente ao conflito e começa a desenvolver sentimentos de conflito com relação à outra parte, engajando-se em uma conduta de conflito. A ação de uma das partes conduz a alguma atitude de defesa, levando a outra a reagir. Dependendo da percepção quanto à reação que pode ser positiva ou negativa, é possível que haja uma intensificação do conflito ou por outro lado, uma maneira de solucionar o mesmo (CHIAVENATO, 2004).

Burbridge e Burbridge (2012) defendem que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. É o motor que impulsiona as mudanças. No entanto, muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nela trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los.

Antes de gerenciar os conflitos, é necessário que o gestor tenha consciência que a sua principal função está diretamente ligada à motivação das pessoas, ou seja, ele precisa saber que o desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Entretanto, o bom desempenho requer também motivação para trabalhar. A motivação funciona como um dinamizador e um impulsionador do comportamento humano. Dentro dessa perspectiva, o gestor, precisa motivar os seus subordinados, através do conhecimento que ele possui a respeito das necessidades que são comuns a todas as pessoas, e que as levam a agirem e a se comportarem de acordo com os objetivos da empresa e simultaneamente, alcançar a satisfação delas por meio do contexto organizacional (CHIAVENATO, 2004).

O conflito existe quando uma das partes, indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte e esta interfere na outra que procura atingir seus objetivos. O conflito é inerente a vida de cada indivíduo e faz parte da natureza humana. As pessoas não possuem objetivos e interesses idênticos e essas diferenças de objetivos e interesses individuais produzem algumas espécies de conflitos (CHIAVENATO, 2004).

Pode-se dizer que administrar conflitos significa entendê-lo, procurando saber desde quando ele iniciou e o porquê dele estar acontecendo. O gestor precisa conhecer os colaboradores para poder compreender melhor os conflitos e precisa conhecer a si mesmo para saber se posicionar perante um conflito. Se o conflito for bem administrado, podem ocorrer mudanças na organização, por isso é preciso conhecer os principais tipos de conflitos.

Um conflito pode se dar entre duas ou mais partes, sejam elas indivíduos, grupos, departamentos, divisões ou empresas. Montana e Charnov (2005) propõem os seguintes tipos de conflitos:

- **Conflitos internos:** ocorre quando duas ou mais opiniões opostas ocorrem em um único indivíduo.
- **Conflitos entre indivíduos:** os conflitos entre indivíduos dentro da organização são vistos como resultado de diferenças de personalidade.
- **Conflitos entre indivíduos e grupos:** o indivíduo que não concorda com as normas de comportamento do grupo ou com os valores encontrados na cultura organizacional estará em conflito com o grupo de trabalho ou com toda a organização.
- **Conflitos entre grupos:** o conflito entre grupos é inevitável devido a dois fatores básicos da organização: a competição por recursos escassos e pelos diferentes estilos gerenciais necessários para a operação eficaz de diferentes departamentos.
- **Conflitos entre organizações:** Cada empresa procura o dinheiro do consumidor no mercado, e essa competição leva as organizações a entrarem em conflito.

## 2.1 Benefícios do Conflito

Nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma, por esta razão o gestor precisa saber como e quando usar cada ferramenta à sua disposição, como: negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis. Portanto, o desafio está em saber o que aplicar em cada ocasião, procurando escolher e aplicar as técnicas de forma inteligente (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Os conflitos aumentam e tornam-se mais complexos conforme a organização social cresce e se defronta com maior diversidade de opiniões e ideias. A diversidade de percepções e opiniões pode ser um dos principais fatores desencadeadores de conflitos, porém a intensificação destes decorre, muitas vezes, de disputas e distorções perceptivas. Por outro lado, a diversidade pode também contribuir para o desenvolvimento de soluções criativas no ambiente organizacional, desde que o comportamento do líder e dos membros do grupo seja positivo em relação às diferenças. “Para facilitar este comportamento de apoio por parte do grupo, o líder pode encorajá-los a criar deliberadamente um clima em que se coloque a diversidade, a discordância e a diferença como valores positivos” (LIKERT; LIKERT, 1979, p. 144).

Segundo Wagner e Hollenbeck (2002), o conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações, geralmente decorrente de relações de poder e competição. Para os autores, o conflito não é necessariamente prejudicial, podendo ser benéfico nas seguintes situações:

- Quando é resolvido de forma a permitir discussão, ajudando a estabilizar e integrar as relações interpessoais;
- Quando permite a expressão de reivindicações, ajudando a reajustar recursos valorizados;
- Pode ajudar a manter o nível de motivação necessário para busca de inovações e mudanças;
- O conflito ajuda a identificar a estrutura de poder e as interdependências da organização;
- O conflito pode auxiliar na delimitação das fronteiras entre indivíduos e grupos, fornecendo senso de identidade.

## 2.2 Conflito Construtivo e Conflito de Relacionamento

O conflito construtivo ocorre quando as pessoas concentram sua discussão em torno do assunto, ao mesmo tempo em que demonstram respeito pelas pessoas com outros pontos de vista. Esse conflito recebe esse nome porque são incentivadas as posições diferentes para que as ideias e recomendações sejam esclarecidas, reformuladas e testadas quanto à solidez lógica. Manter o debate focalizado no assunto ajuda os participantes a reexaminarem seus pressupostos e crenças, sem desencadear o impulso de defesa e suas emoções negativas associadas, além dos mecanismos de defesa do ego. Equipes e organizações com níveis muito baixos de conflito construtivo são menos eficazes, mas provavelmente também existe um limiar superior para o nível de intensidade do conflito construtivo (LIKERT; LIKERT, 1979).

Os autores ainda afirmam que, ao contrário do conflito construtivo, o conflito de relacionamento se concentra na outra parte como a fonte do conflito. Esse tipo de conflito é evidente quando explicado em termos de incompatibilidades entre as pessoas ou choques de personalidades em vez de diferenças de opinião legítimas pertinentes a tarefas ou decisões.

Quando o conflito de relacionamento domina, as partes atacam a credibilidade, inteligência e competência uma da outra. Essas ações são mais suscetíveis de desencadear mecanismos de defesa e uma orientação para a concorrência. Os ataques verbais diminuem a motivação para se comunicar ou compartilhar informações, tornando mais difícil para as partes descobrir um fundamento comum e, no fim das contas, resolver o conflito. Em vez disso, elas se baseiam cada vez mais em percepções distorcidas e estereótipos, os quais aumentam ainda mais o conflito. O conflito de relacionamento às vezes é chamado de conflito sócio emocional ou afetivo, porque as pessoas vivenciam e reagem a respostas emocionais fortes durante sua ocorrência (LIKERT; LIKERT, 1979)

Os mesmos ainda defendem que, a ideia de existir dois tipos de conflito leva à conclusão lógica de que deveria ser incentivado o conflito construtivo e minimizar o conflito de relacionamento. Essa recomendação parece boa em teoria, mas evidências provam que não é fácil separar esses dois tipos de conflito. A maioria das pessoas vivencia algum grau de conflito de relacionamento durante e após qualquer debate construtivo. Assim, qualquer tentativa de se envolver no conflito construtivo, independentemente de quão calma e racionalmente, ainda pode lançar as sementes do conflito de relacionamento. Quanto mais forte o nível do debate e o assunto estiver

atrelado ao autoconceito do indivíduo, maior a chance de o conflito construtivo evoluir para um conflito de relacionamento ou uma mistura dos dois.

O conflito não necessariamente acontece só entre duas pessoas. Pode existir entre dois grupos, um grupo e uma pessoa, uma organização e um grupo, e assim por diante. E, diante desta visão, percebe-se que o conflito está ligado à frustração, fato que o desencadeia. No tipo competição, padrões de desempenho são estabelecidos para que as pessoas se motivem a trabalhar e produzir mais. “Neste caso, competição só pode ser frutífera se ela for aberta (todos ganham), visto que, nas competições fechadas, tem-se uma pessoa ganhando da outra, o que pode levar aos conflitos destrutivos.” (MARTINELLI, 2002, p. 17)

Segundo Likert e Likert (1979), o conflito deve ser resolvido por meio dos itens descritos abaixo:

- Inicie o diálogo com um estado de espírito aberto, curioso e emocionalmente estável;
- Peça às outras pessoas no conflito para descreverem suas perspectivas da situação;
- Ouça produtivamente as histórias contadas pelas outras pessoas, concentrando-se nas percepções delas e não em quem está certo ou errado;
- Reconheça e demonstre que você compreende os pontos de vista das outras pessoas e também os sentimentos dela sobre a situação;
- Apresenta a sua perspectiva da situação, descrevendo-a como sua percepção (não os fatos);
- Refira-se aos pontos de vista de outras pessoas enquanto descreve o seu próprio;
- Peça ideias às outras pessoas no conflito sobre como superar essas diferenças;
- Crie soluções que incorporem ideias de cada pessoa envolvida na discussão.

### **3 COMUNICAÇÃO**

Um problema muito comum em todas as empresas é a comunicação ou a falta de comunicação. Nos dias atuais, para as organizações a comunicação tem sido um

elemento fundamental, favorecendo tanto seu desenvolvimento organizacional, como o desenvolvimento de seus próprios colaboradores, conseqüentemente, ela ajuda na construção de novas estratégias e até mesmo na resolução de conflitos que surgem no dia a dia.

A comunicação entre as pessoas pode ser expressa de diversas formas, por meio de gestos, falas, símbolos, pinturas, dentre outros. Essas formas de comunicação são divididas em dois tipos de linguagem: a verbal onde é usada a fala através das palavras; e a não verbal onde são usados os gestos, símbolos e as pinturas (MATOS, 2006).

Macêdo et al. (2004), comenta que ouvir atentamente é uma capacidade pouco desenvolvida pelas pessoas, pois mesmo enquanto ouvimos alguém falar muito depressa, nosso cérebro guarda espaço para processar muito mais informações. Ele analisa o que está sendo dito, resume mentalmente o que escutou antes e ainda presta atenção nas entrelinhas, especialmente na comunicação não verbal, e tudo isso ao mesmo tempo e é esse também o papel das emoções como filtro da audição, a pessoa tem a tendência para aceitar aquilo que deseja ouvir, independentemente do fato de ser verdade, meia verdade ou ficção.

A comunicação interpessoal face a face é considerada a mais completa de todas, visto que propicia uma troca instantânea, feedback em caso de eventuais dúvidas e várias pistas que vão muito além de palavras: gestos, expressões faciais, tom de voz, etc. No entanto ela é sofrível nas empresas, como se pode constatar em contatos pessoais, reuniões, apresentações, negociações e outros fatos do dia a dia organizacional (MACÊDO et al., 2004).

Quando duas ou mais pessoas interagem numa relação que envolva informações e significados, praticamente impossíveis de descrever via e-mail, a comunicação que se estabelece entre elas visa a algum dos objetivos seguintes (MACÊDO et al., 2004):

- Informar, esclarecer e tirar dúvidas sobre determinado assunto;
- Gerenciar pessoas e avaliar desempenhos e situações;
- Ensinar algo e mostrar apoio e compreensão;
- Influenciar e provocar a motivação nas pessoas;
- Persuadir, convencer e negociar melhores condições.

Para Macêdo et al. (2004), o modo como a pessoa se expressa em seus contatos com os demais é revelador de suas atitudes. Assim, quando ela sussurra e olha para o chão, pode estar transmitindo uma imagem de passividade e falta de iniciativa. Já quando fala antes dos outros, usando um tom de voz mais alto e gesticulando com desenvoltura, ela mostra sinais autoritários em sua comunicação interpessoal, podendo provocar rejeição da outra parte.

Entre esses dois extremos encontra-se a chamada comunicação assertiva eficaz, através da qual o emissor expressa o que pensa e sente, mas sem melindrar os outros. Como recursos, ele alterna o tom e ritmo da voz e se mostra mais incisivo, abordando os assuntos de forma clara e objetiva. “Sua postura corporal é como uma metáfora da dominância, a qual se traduz num firme aperto de mão e no tronco ereto.” (MACÊDO et al., 2004, p. 81 e 82).

#### **4 MOTIVAÇÃO**

A literatura apresenta diversas definições para a motivação. A palavra motivação tem origem na palavra latina *movere*, que significa mover. De acordo com Bergamini (1997), o caráter motivacional do psiquismo humano abrange os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado.

Para Decenzo e Robbins (2001), a motivação é a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo. De acordo com Souza (2001), o estudo da motivação humana representa uma tentativa de entender o que impulsiona o que dirige e o que mantém determinados padrões de comportamento. Para Bergamini (1997), é uma tentativa de conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina.

De acordo com Bergamini (1997), a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Ainda segundo a autora, uma vez que cada pessoa possui certos objetivos motivacionais, o sentido que elas dão a cada atributo que lhes dá satisfação é próprio apenas de cada uma. Isto é, o significado de suas ações tem estreita ligação com a sua escala pessoal de valores. Esse referencial particular é que realmente dá sentido à maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado.

Para Bergamini (2013), atualmente se reconhece com bastante nitidez o que é considerado como movimento, não como motivação, caracterizado pela maior rigidez comportamental. Tanto no caso da motivação como do movimento, é possível reconhecer comportamentos mais perceptíveis, mas o que os diferencia é a fonte de onde nascem. Um é resultado da ação de fontes externas ao indivíduo, o outro nasce do interior de cada um sem que nada fora dele precise interferir para que um determinado comportamento ocorra. O primeiro, para alguns, representa disfarce de motivação, mas nada tem a ver com ela. O comportamento ou ações de cada um podem não possuir o mesmo ponto de origem. Uma pessoa pode comportar-se quer como resposta a estímulos vindos do meio ambiente quer das informações guardadas conscientemente ou por impulsos, cuja origem se desconhece, porque se acham armazenados no mundo interior. Essas diferentes origens têm a propriedade de explicar o comportamento humano aparentemente inusitado.

A autora ainda afirma que motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada ou ultrapassada, destruindo os argumentos da outra. Como as origens do comportamento humano nascem em diferentes níveis de profundidade do psiquismo, elas possuem um desencadeamento dinâmico qualitativamente diferente. Embora os resultados desses processos seja o comportamento observável, as explicações de como têm origem e de como ocorrem não se resumem a um só referencial teórico.

Macêdo et al. (2004), cita três comportamentos que o gestor deve adotar na relação com a sua equipe, para facilitar a motivação das pessoas, descritos a seguir:

- **Ouçã e responda com empatia:** Ter empatia é procurar entender o que a outra pessoa está vivendo, imaginar-se em seu lugar para melhor captar sua experiência. Mostrar ao outro que ele está sendo ouvido e entendido estimula a cooperação, pois ele passa a perceber que seus sentimentos estão sendo levados em consideração. Responder com empatia não significa necessariamente concordar com o que o outro está dizendo.
- **Peça ajuda para solucionar um problema:** Solicitar ideias cria um clima de cooperação que estimula a pessoa a apresentar sugestões. Mas nem todas as ideias são boas. Nesse caso, convém evitar expressões como: "é uma boa ideia, mas...", ou "isso não vai funcionar". Se for algo totalmente inevitável, deve-se dizer o porquê e pedir outras ideias. Enfim,

tais princípios sintetizam a linha mestra das ações grupais: deve-se dar apoio às pessoas sem tirar-lhes a responsabilidade.

- **Mantenha ou aumente a autoestima:** As pessoas satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas, envolvem-se mais na solução de problemas, aproveitam as oportunidades, enfrentam desafios e têm maior facilidade para trabalhar em equipe. Assim, convém manter a autoestimadas pessoas e procurar não ferir-lhes o amor-próprio, principalmente na discussão de problemas. É preciso concentrar-se nos fatos, e não na pessoa:
- **Seja específico:** Embora não esteja errado dizer simplesmente "bom trabalho!". É importante esclarecer por que esse trabalho é positivo, pois assim não haverá dúvidas sobre o que se está elogiando.
- **Seja sincero:** Elogios falsos e forçados são fáceis de perceber geralmente fazem mais mal do que bem.

## 5 METODOLOGIA

Esta pesquisa quanto a natureza é classificada como aplicada, pois é objetiva e gera conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.

Ela também pode ser classificada como sendo qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa é a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Para Mello (2001), se a intenção do pesquisador é investigar algo mais subjetivo, como determinada opinião sobre algo e a motivação para essa opinião, esta é uma investigação qualitativa, e essa classificação se encaixa nesta pesquisa pois foi buscada todas as informações relevantes como subsídio, inclusive as que não poderão ser tabuladas graficamente, mas sim em forma de análise escrita. Já a pesquisa quantitativa lida com dados mais palpáveis, pois o "quantitativo é mais facilmente ordenável, sobretudo mensurável, é preferido pelo método científico" (DEMO, 2001, p.17), e nesta pesquisa, os dados foram tabulados e representados graficamente para melhor entendimento.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como explicativa. Segundo (GIL, 2010), a pesquisa explicativa tem como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, são as pesquisas que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois tem como finalidade explicar

a razão, o porquê das coisas. Isso foi realizado nesta pesquisa ao recolher dados de duas organizações através de observação e aplicação de questionários respondendo as questões sobre como os conflitos são resolvidos e de que forma os colaboradores achavam que os conflitos poderiam ser evitados.

O questionário foi aplicado em diversas agências bancárias, porém, que pertence a uma mesma organização, o fato de ter sido aplicada em mais de uma foi devido o pequeno número de trabalhadores que trabalham em uma única agência prestadora de serviços bancários. Para comparação, foi aplicado também em uma indústria de bebidas, cujo número de trabalhadores é consideravelmente diferente da outra organização pesquisada.

Foi utilizada também a pesquisa bibliográfica, que é elaborada com base em material já publicado e inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e canais de eventos científicos, bem como material disponibilizado pela internet (GIL, 2010). Para fundamentar os conceitos, esta pesquisa utilizou artigos científicos, livros, revistas, jornais e até apostilas.

Para levantamento de dados, foi utilizada a aplicação de questionário, que basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter conclusões (GIL, 2010). A aplicação do questionário ocorreu no dia 20/10/2017 na empresa prestadora de serviços bancários e no dia 31/10/2017 na indústria de bebidas. Foram entregues 100 questionários e todos foram respondidos.

## **6 APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS E APURAÇÃO DE RESULTADOS**

Com o objetivo de analisar as similaridades e diferenças de conflitos entre duas organizações com ramos de atividades diferentes, foi realizada a aplicação de um questionário com 6 (seis) perguntas fechadas e 1 (uma) pergunta aberta. As questões foram impressas em uma única folha que também apresentava um breve resumo com o objetivo da pesquisa e os nomes dos pesquisadores.

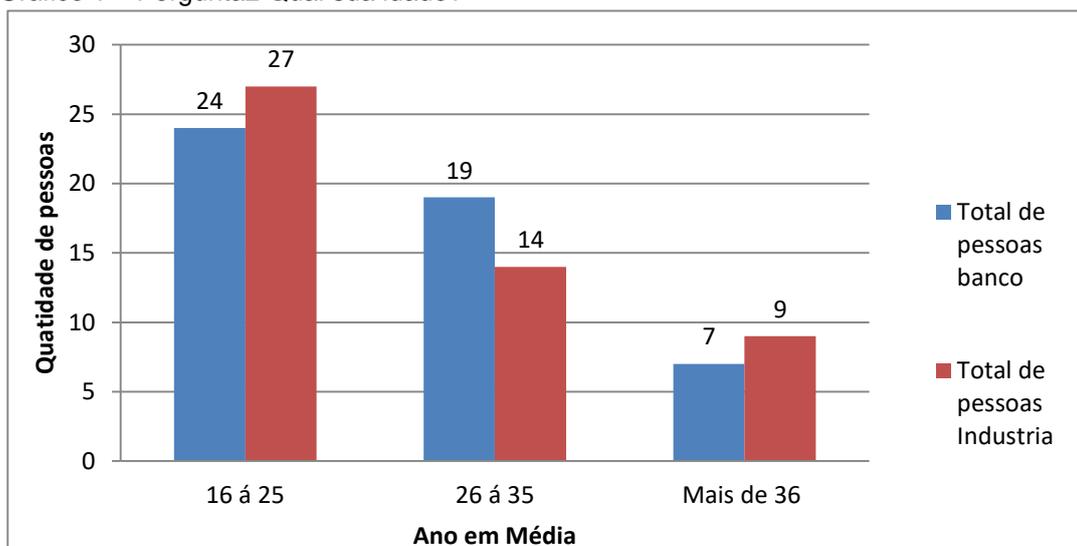
Apesar de a pesquisa ser aplicada em todos os níveis organizacionais, ela se concentrou nas pessoas que atuam em atividades administrativas, resultando em 50 colaboradores da prestadora de serviços bancários e 50 colaboradores da indústria de bebidas, gerando um total de 100 participantes.

Segue abaixo as questões e as respostas tabuladas e representadas graficamente, bem como uma breve análise dos resultados apurados.

A primeira questão do questionário era: Qual o ramo de atividade da empresa em que você trabalha? Onde sem mais delongas, os participantes responderam se pertenciam à indústria de bebidas ou a prestadora de serviços bancários, totalizando 50 participantes da prestadora de serviços bancários e 50 participantes da indústria de bebidas.

A pergunta 2 questiona a idade dos respondentes, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Pergunta2 Qual sua idade?

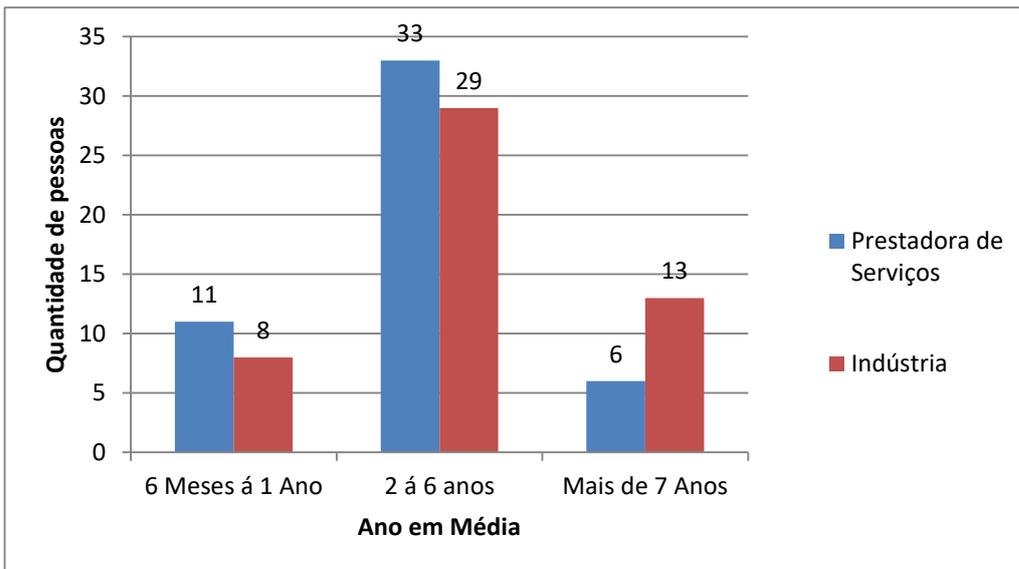


Fonte: Autoria própria, 2017.

Nesta questão foi possível perceber que tanto a indústria de bebidas quanto a prestadora de serviços possuem um número menor de pessoas com mais de 36 anos trabalhando na organização (ressaltando que na indústria nem todas as áreas foram entrevistadas). Após a tabulação dos questionários, notou-se que a grande parte dos colaboradores está na faixa de 16 a 25 anos.

A pergunta 3 questiona o tempo em que o colaborador faz parte da organização, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 – Pergunta3 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

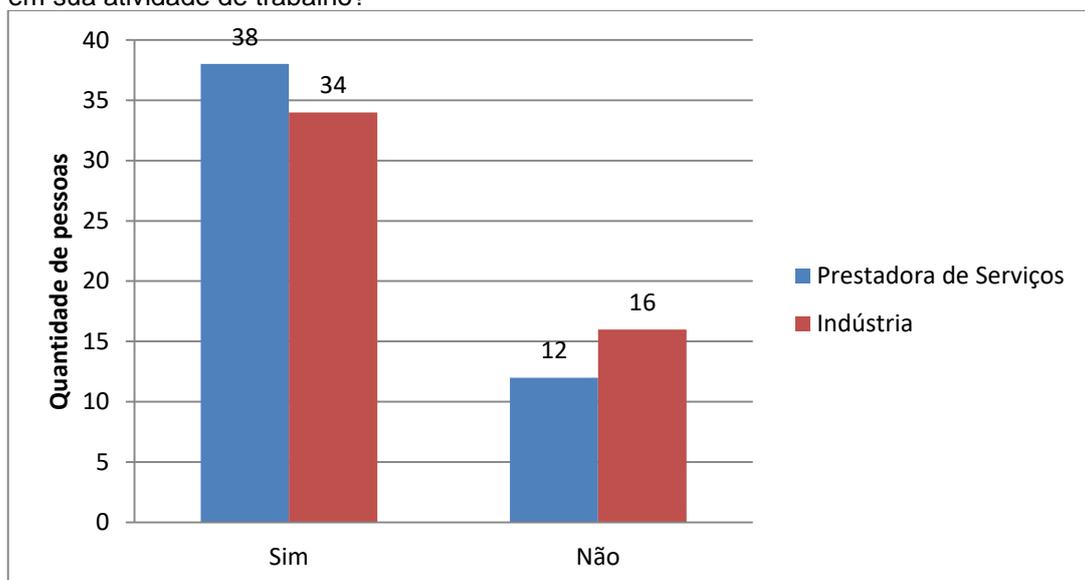


Fonte: Autoria própria, 2017.

Na indústria, 8 pessoas fazem parte da organização entre seis meses a um ano, 29 pessoas fazem parte entre dois a seis anos e 13 pessoas fazem parte a mais de sete anos. Na prestadora de serviços bancários, 6 pessoas fazem parte da organização entre seis meses a um ano, 33 pessoas fazem parte entre dois a seis anos e 11 pessoas fazem parte a mais de sete anos.

A pergunta 4 questiona a autônima dos colaboradores para resolver conflitos, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 – Pergunta4 Você possui autonomia para tentar resolver os conflitos que surgem em sua atividade de trabalho?

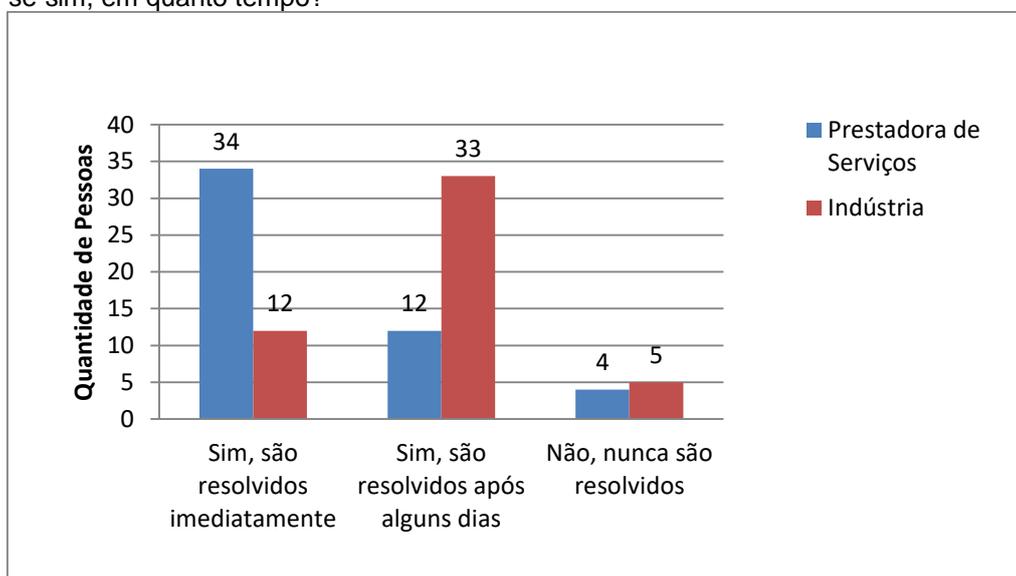


Fonte: Autoria própria, 2017.

Nesta questão, foi possível afirmar que as organizações estão cada vez mais transmitindo confiança para seus colaboradores. Apesar das organizações pesquisadas serem de ramos de atividades diferentes, grande parte das pessoas responderam que possuem autonomia para tentar resolver algum possível conflito que venha surgir no dia a dia.

A pergunta 5 questiona a existência do conflito e em quanto tempo ele é resolvido, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 – Pergunta5 Na sua área de trabalho, quando há conflitos, eles são resolvidos, se sim, em quanto tempo?

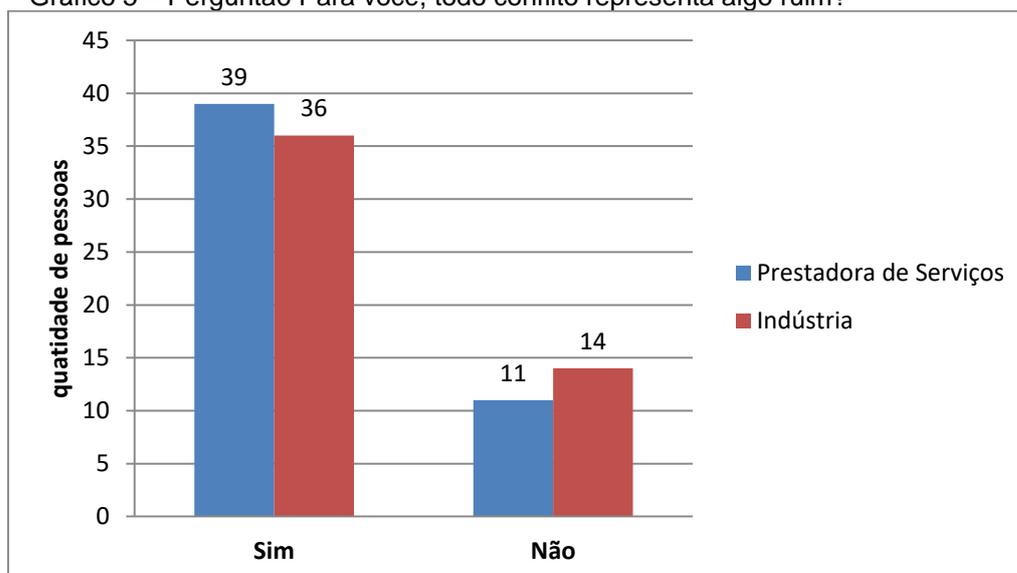


Fonte: Autoria própria, 2017.

Percebe-se que surgiu uma grande diferença em relação ao tempo levado para resolução dos conflitos. Pode-se dizer que, talvez pelo fato de a indústria de bebidas possuir uma quantidade maior de trabalhadores do que a prestadora de serviços bancários, o tempo necessário para compreender o ocorrido e solucioná-lo possa ser maior.

A pergunta 6 faz o trabalhador refletir sobre sua definição de conflito, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 – Pergunta6 Para você, todo conflito representa algo ruim?



Fonte: Autoria própria, 2017.

Nesta questão, foi possível analisar que independente do ramo de atividade das organizações pesquisadas, as pessoas estão cientes sobre o que é um conflito e o que ele pode ocasionar em uma organização. Os números apresentados no Gráfico 5 foram parecidos em ambas organizações, mas nota-se que a maioria dos respondentes ainda veem o conflito como algo ruim ou negativo.

A última questão da pesquisa foi: Em sua opinião, o que poderia ser feito para evitar os conflitos em sua empresa?

Nem todos responderam essa questão, mas foi possível obter uma quantidade razoável de respondentes. De 100 pessoas participantes, apenas 13 pessoas não quiseram expor sua opinião.

Na prestadora de serviços bancários, de 50 pessoas que responderam o questionário, 38 escreveram que é necessário ter mais diálogo entre os trabalhadores, onde as dúvidas possam ser esclarecidas e onde cada trabalhador pode expor sua opinião de forma clara e objetiva. Além do diálogo, também foi citado diversas vezes que é necessário respeitar a opinião dos colegas. Percebeu-se a necessidade dos trabalhadores de expressar suas ideias, mesmo que essas sejam contrárias a dos demais, pois assim, antes de surgir o conflito, possa ocorrer um senso comum entre as opiniões.

Na indústria de bebidas, 35 pessoas também responderam que o meio de evitar o conflito se encontra na comunicação entre os trabalhadores, e isso envolve desde a gerência até a linha de produção. Porém, o diálogo deve envolver todas

as áreas presentes na organização, pois segundo os trabalhadores, não basta somente alinhar com a sua própria equipe, mas sim, com todos, para evitar falta de informações, evitando possíveis conflitos.

Foi possível afirmar que apesar de seguimentos diferentes e quantidade diferente de trabalhadores, os conflitos existem. Ainda que o tempo para resolver os conflitos e a frequência em que aconteçam sejam diferentes, pode-se dizer que 73% dos participantes, responderam que a melhor solução para evitar os conflitos seria o diálogo, salientando a importância da comunicação nas organizações.

Tomando por base os conceitos apresentados por Chiavenato (2004), Montana e Charnov (2005), Burbridge e Burbridge (2012), Likert e Likert (1979) e Wagner e Hollenbeck (2002), o intuito da aplicação do questionário não foi somente confirmar a existência de conflitos organizacionais nas empresas pesquisadas, mas conscientizar os colaboradores e os gestores das empresas pesquisadas da importância de analisar os conflitos de modo a tirar proveito da situação, mesmo aparentando ser algo ruim.

Só com a aplicação do questionário não possível identificar o tipo de conflito existente nas empresas pesquisadas, mas percebeu-se que em ambas as organizações há a necessidade de ouvir mais uns aos outros, ter empatia, saber aceitar uma opinião divergente, de gestores observarem melhor o comportamento de seus subordinados e de saber explorar cada ponto do conflito.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sabe-se que nem todo conflito irá resultar em oportunidade e que irá existir aquele que será prejudicial, mas ainda assim será bem aproveitado, mesmo que seja como experiência ou lição de quais medidas serão tomadas.

Respondendo ao problema de pesquisa, ao aplicar o questionário em duas empresas de seguimentos diferentes, pode-se observar que independente do ramo de atividade em que a organização atua, os conflitos existem, mas possuem poucas diferenças ao apresentarem diferentes formas e frequência com que são resolvidos. A similaridade encontrada entre as organizações foi à comunicação falha entre os trabalhadores.

Pode-se afirmar que o objetivo proposto neste artigo de verificar as similaridades e diferenças nos conflitos organizacionais existentes em uma indústria de bebidas e em uma prestadora de serviços bancários, foi alcançado com a apuração

e análise dos questionários aplicados. Além disso, pode ser notado que independente do seguimento da organização ou da quantidade de trabalhadores que ela possui, os conflitos afetam os relacionamentos.

Contudo, pode-se concluir que, a comunicação é fundamental tanto para melhoria nos relacionamentos, quanto para resolução de conflitos, conseguimos analisar que, com uma comunicação assertiva o conflito pode até mesmo ser evitado, e se caso venha a acontecer este é o melhor meio de solucioná-lo podendo tirar bom proveito do acontecimento.

Cada ser humano reage de uma forma não compete aos Gestores mudar sua naturalidade, mas sim entender e fazer com que os colaboradores enxerguem que de cada situação é possível tirar bom proveito. Lembrar sempre que os dias ruins são necessários para torná-los mais fortes. O nosso intuito não é acabar com todo conflito até porque o conflito como já foi dito é algo natural do ser humano, mas sim tentar sempre solucioná-lo da melhor forma.

## REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **A motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

BURBRIDGE, Anna; BURBRIDGE, Marc. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DECENZO, David; ROBBINS, Stephen. **Administrando recursos humanos**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa**. Campinas: Papyrus, 2001.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane. **Administração de conflitos: novas abordagens**. São Paulo: MC Graw Hill, 1979.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de et al. **Aspectos comportamentais**. Rio de Janeiro: FGV, 2004

MARTINELLI, Dante. **Negociação Empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Feedback**: sem retorno não há comunicação. 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4789&org=1>>. Acesso em: 28 out. 2017.

MELLO, Luiz Gonzaga de. **Antropologia cultural**: iniciação teorias e temas. 8. ed. São Paulo: Vozes, 2001.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, Edmir. **Motivação para o trabalho**: um estudo de caso para operadores da Petrobrás - refinaria presidente Getúlio Vargas. 2001. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/80293>>. Acesso em: 10 out. 2017.

WAGNER, John. A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

**FACULDADE DE AGUDOS - FAAG**

**MARI ANE GARCIA  
MIKAELLA DOS SANTOS CARDOSO**

**ESTUDO PARA DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS:  
ESTUDO DE CASO EM UMA PANIFICADORA NA CIDADE DE AGUDOS/SP**

**AGUDOS – SP**

**2018**

**MARI ANE GARCIA  
MIKAELLA DOS SANTOS CARDOSO**

**ESTUDO PARA DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS:  
ESTUDO DE CASO EM UMA PANIFICADORA NA CIDADE DE AGUDOS/SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do Curso de Administração para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela FAAG - Faculdade de Agudos, sob orientação do Prof. Me. Peterson de Santis Silva.

**AGUDOS – SP  
2018**

Dedicamos esse trabalho aos nossos familiares. Não temos dúvidas que a família é a base de tudo.

## **AGRADECIMENTO**

Inicialmente agradecemos a Deus, por ter proporcionado a nós saúde, inteligência e força de vontade para vencer mais esta etapa das nossas vidas.

Aos nossos pais, pela a educação que recebemos, pela paciência que tiveram conosco ao longo desses quatro anos de luta, provas, dificuldades, vitórias, alegrias e de muitas orações. Obrigada por serem os nossos exemplos de luta e dignidade.

Aos amigos que conquistamos nessa caminhada, muitos só de passagem e outros de uma amizade para a vida toda! Agradecemos aos que estão conosco desde o início, pois foram quatro anos de luta, cansaço, comemoração, muitas risadas, lamentações, e que sempre nos encorajaram e nos deixaram otimista que iríamos vencer. E vencemos!

Queremos agradecer todos os nossos professores, que nos auxiliaram durante todo o curso. Obrigado pelo ensino, pelas dicas, conselhos e “puxões de orelha”.

E por fim, um agradecimento especial ao nosso orientador Peterson de Santis Silva, um exemplo de jovem que com os seus 30 anos de idade também é um exemplo de profissional, que nunca olhou para as dificuldades e nem deixou que nada o abalasse. Obrigada pela sua ajuda, paciência e por mostrar-se sempre prestativo nos momentos em que precisamos.

## RESUMO

Este trabalho evidencia a importância da elaboração de um plano de negócios. A pesquisa teve como objetivo mostrar para uma panificadora de que forma o plano de negócios pode ajudar o empreendedor na tomada de decisões para o desenvolvimento de seu empreendimento, pois com um mercado cada vez mais competitivo, e com concorrentes mais qualificados, para conseguir se destacar é preciso conhecer todos os aspectos do empreendimento. Assim, foi elaborado um estudo teórico sobre empreendedorismo com foco no plano de negócios, e posteriormente, um plano de negócios simplificado para a panificadora Ouro Pan Localizada na cidade de Agudos-SP. Para a realização deste trabalho foi empregada uma metodologia que reúne pesquisa documental, bibliográfica e exploratória. A partir deste estudo espera-se que panificadora possa, por meio do plano de negócios simplificado, desenvolver um plano de negócios completo que permita implementar melhorias na gestão, no controle de finanças, ter uma visão mais ampla do negócio e melhorar a qualidade dos produtos e do atendimento.

**Palavra Chave:** Empreendedorismo, Plano de Negócios, Empreendimento e Gestão.

## **ABSTRACT**

This assignment highlights the importance of the elaboration of a business plan. The research aimed to show to a bakery how a plan of business can help the owner to make decisions to develop his business, once the market is getting more competitive and the competitors are getting more qualified and, because of that, knowing all the business' aspects is necessary if the company wants to stand out in the market. Therefore, a theoretical study about the entrepreneurship was elaborated, focusing the business plan and, after that, a simplified business plan was elaborated for the Ouro Pan Bakery, localized in Agudos-SP. The methodology used in this assignment gathers documental research, as well bibliographic and exploratory research. From this study, it is expected that the bakery can, through the simplified business plan, develop a complete business plan, which allows the implementation of improvements in management and in finance control, also gives to the company a broader view of the business, so it can improve the quality of the products and the customer service.

**Key words:** Entrepreneurship, Plan of Business, Enterprise and Management.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
2 OPORTUNIDADE DE PESQUISA .....	9
3 HIPÓTESE .....	11
4 JUSTIFICATIVA .....	12
5 OBJETIVOS .....	14
5.1 Objetivo geral .....	14
5.2 Objetivos específicos .....	14
6 METODOLOGIA.....	15
6.1 Limites da pesquisa.....	17
7 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
7.1 Empreendedorismo .....	19
7.2 O plano de negócios .....	21
7.3 Diferenças entre ideia e oportunidade.....	22
7.4 Ambiente de negócio.....	23
7.5 Estratégias de marketing.....	25
7.6 Planejamento estratégico e de marketing .....	26
7.7 Missão .....	27
7.8 Visão .....	27
7.9 Valores .....	28
7.10 Perfil de clientes .....	28
7.11 Produtos, serviços e preços .....	29
7.12 Concorrentes.....	30
7.12.1 Classificação dos concorrentes.....	30
7.13 Fornecedores .....	32

7.14 Pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades.....	33
7.15 Plano de análise estratégica – Análise SWOT .....	35
7.16 Plano financeiro - Fluxo de Caixa.....	36
7.17 Localização do negócio.....	37
7.18 Estrutura do plano de negócios.....	38
8 DESENVOLVENDO O PLANO DE NEGÓCIOS.....	41
8.1 Apresentação do histórico da empresa estuda .....	41
8.2 Recapitulando a metodologia.....	41
8.3 Relato do desenvolvimento do plano de negócios simplificado da Ouro Pan .....	42
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	46
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICES .....	51
Apêndice A – Plano de Negócios Simplificado – Ouro Pan .....	51
Apêndice B – Termo de autorização do uso de imagem do estabelecimento comercial e nome da empresa .....	76

## 1 INTRODUÇÃO

Muitos empreendedores são carentes de algumas informações básicas referentes à administração e ao gerenciamento do negócio. Muitas vezes consideram seus lucros satisfatórios, mas, por falta de conhecimentos, não conseguem perceber que eles poderiam ser ainda maiores se houvesse um bom planejamento gerencial, financeiro e administrativo.

Em 1985 o IBGE calculou em 21% a participação dos pequenos negócios no PIB. Como não havia uma atualização desse indicador desde então, o SEBRAE contratou a Fundação Getúlio Vargas para, utilizando a mesma metodologia, avaliar a evolução deste indicador. E o resultado foi muito positivo: em 2001, o percentual PIB cresceu para 23,2% e, em 2011, atingiu 27% - ou seja, mais de um quarto do Produto Interior Bruto brasileiro é gerado pelos pequenos negócios.

No entanto, uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com base em dados de 2010, mostra que a cada empresa que abre 48 encerram suas atividades em até 3 anos. Uma das razões principais é a falta de planejamento. Esses dados sugerem a importância de um planejamento eficiente e realista para que a empresa passe pelo seu período de amadurecimento e consiga sobreviver. Segundo SEBRAE (2014), um planejamento eficiente ajuda o empresário na lucratividade e nos resultados.

Este estudo evidencia o plano de negócios como uma ferramenta utilizada justamente para o planejamento do negócio, afim de, entre outras possibilidades, estimular o desenvolvimento do empreendimento de maneira estratégica e planejada.

## 2 OPORTUNIDADE DE PESQUISA

Com a globalização, o mercado está cada vez mais exigente, e com efeito, as organizações passaram a enfrentar um ambiente mais competitivo, o que afeta a visão tradicional e conservadora das organizações, necessitando assim cada vez mais de inovações e adaptações para se destacar no mercado.

Segundo Degen (1989, p. 106):

(...) competitividade é à base do sucesso ou do fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos concorrentes, independente do seu uso potencial de lucro e crescimento (...) competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente.

O autor entende que um empreendedor não necessariamente precisa inovar do ponto de vista de uma criação inédita ou de uma revolução, mas pode inovar proporcionando melhorias significativas que apresentem soluções que atendam a clientela e que ao mesmo tempo promovam diferencial competitivo frente aos concorrentes.

Como podemos observar inicialmente, empreendedorismo e inovação possuem uma relação íntima, relação esta que é reforçada por Hisrich, Peters e Shepherd (2014), quando estes apontam que no século XX a figura do empreendedor passou a ser associado como de inovador.

(...) a função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção, explorando uma invenção ou, de modo mais geral, um método tecnológico não experimentado, para produzir um novo bem ou um bem antigo de uma maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais, ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor. (Hisrich, Peters e Shepherd, 2014, p. 29.)

Além dos aspectos ora destacados, Degen (1989) também reforça, tal qual Hisrich e Peters (2014), que a inovação pode ocorrer nos modelos de gestão dos empreendimentos, o que se caracteriza, portanto, como uma oportunidade para melhoria organizacional, dentro dos conceitos da ciência que estuda e investiga o empreendedorismo.

Um elemento presente no cotidiano dos empreendedores e que traz consigo uma série de possibilidades para a modelagem e gestão de um empreendimento é o plano de negócios, que de acordo com Dornelas (2016, p. 95).

(...) é um documento para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e ainda permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio.

Existe na cidade de Agudos/SP uma panificadora de pequeno porte chamada Ouro Pan. A empresa é um empreendimento familiar que, desde 2015, fabrica e comercializa produtos de padaria e confeitaria. Em uma investigação preliminar, verificou-se que a referida empresa não possui um plano de negócios formalizado. Assim, frente a esta constatação, vislumbramos nesta empresa uma oportunidade de pesquisa para o desenvolvimento de um plano de negócios simplificado, oportunidade esta que, após investigação, estudo e pesquisa, está apresentada neste estudo.

### **3 HIPÓTESE**

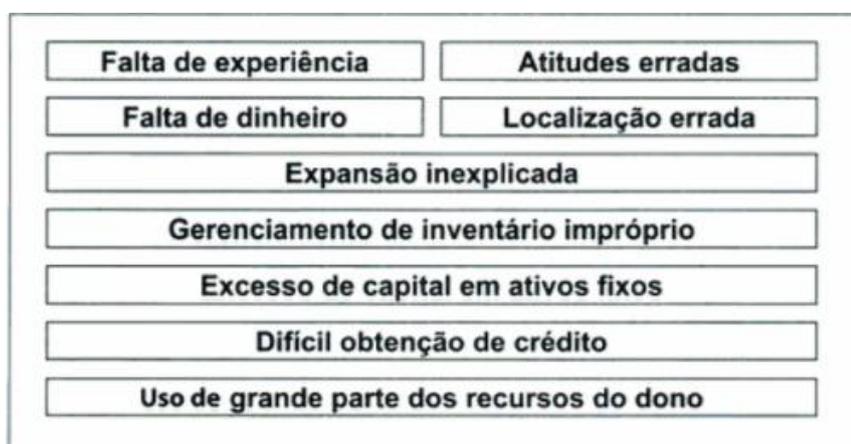
A partir do desenvolvimento de um plano de negócios, o empreendedor da panificadora Ouro Pan poderá ter uma visão melhor e um controle mais preciso do seu negócio, viabilizando assim a possibilidade de obter novos recursos, promover inovações e melhorar a qualidade dos produtos e do atendimento ao cliente. Esses aspectos, quando bem trabalhados, permitirão que a organização enfrente seus concorrentes com competitividade e farão com que, eventualmente, o empreendimento se destaque e cresça.

## 4 JUSTIFICATIVA

De acordo com pesquisa do IBGE no Ano de 2010, 89,1% das empresas que fecharam as portas por motivo de falência e falta de planejamento são empresas de pequeno porte. E Dornelas (2016, p. 91) explica: “Essas falhas podem acontecer devido a armadilhas no gerenciamento do dia a dia de pequenas empresas”.

Na figura 1, Dornelas (2016, p. 91) detalha as maiores armadilhas no gerenciamento de pequenas empresas:

Figura 1 - Maiores armadilhas no gerenciamento de pequenas empresas



Fonte: Bangs (1998 *apud* Dornelas, 2016, p. 91)

Ainda de segundo o autor, uma pesquisa realizada com empresários de diversas empresas apontou que quase 42% deles seguiram a própria intuição e não planejaram suas atividades iniciais. Estes empresários têm sucesso em suas empresas, e isso pode ser devido ao planejamento que adoram após terem iniciado suas atividades: 65% deles passaram a planejar de alguma forma.

Assim, com base nas informações expostas até aqui, percebe-se que muitos negócios são iniciados e têm seu amadurecimento sem planejamento, entretanto também mostram que a falta dele pode fazer com que esses negócios não alcancem o sucesso.

Entende-se, portanto, que se faz importante para os empreendedores de pequenas organizações manterem o foco em seu gerenciamento e ter o controle do que está acontecendo no ambiente interno e externo da organização.

Muitas empresas, por não planejarem o crescimento e desenvolvimento das atividades, acabam fechando as portas por não terem uma visão do que ocorre no presente e do que pode vir a ocorrer no futuro, justamente pela falta de um planejamento e de estratégias organizacionais. Neste ponto, o plano de negócios é um aliado essencial para garantir aos empreendedores uma visão estratégica e um plano de ação para o presente e o futuro do empreendimento.

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo geral**

Desenvolver um plano de negócios simplificado para a panificadora Ouro Pan que sirva como ferramenta de orientação e busca de informações sobre o negócio e que seja também um ponto de partida para que o empreendedor possa, posteriormente, desenvolver um plano de negócios completo para o seu empreendimento.

### **5.2 Objetivos específicos**

Consultar literatura especializada e construir um referencial teórico de base, tanto para a o desenvolvimento do presente estudo, quanto para o empreendedor da panificadora Ouro Pan, quanto para qualquer leitor ou pesquisador interessado na temática ora proposta.

Estabelecer, metodologicamente, um plano de negócios simplificado para o empreendimento em questão.

Realizar encontros com o empreendedor da panificadora Ouro Pan para viabilizar o levantamento das informações necessárias ao estudo.

Apresentar ao empreendedor da panificadora Ouro Pan um plano de negócios simplificado e o referencial teórico de base para o desenvolvimento de um plano de negócios.

## 6 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foram utilizados métodos combinados que permitiram a investigação sistemática dos assuntos inerentes a pesquisa, bem como a investigação em campo do objeto de pesquisa e formulação de uma proposta de um plano de negócios simplificado. Metodologia, de acordo com Richardson (1999), “[...] são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método e, método é caminho ou maneira para chegar a determinado fim ou objetivo” (RICHARDSON, 1999, p. 22).

Minayo (2007, p. 44), por sua vez, detalha mais a explicação sobre metodologia por meio de três tópicos:

a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específica.

Referente à definição de metodologia dos autores acima, percebe-se que ao realizar uma pesquisa é necessário entender e esclarecer os procedimentos que serão utilizados, atividade esta que será apresentada ao longo deste subcapítulo.

Para realizar este trabalho, foram utilizados os seguintes métodos:

- **Pesquisa Bibliográfica** desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (FONSECA, 2002, p. 32).

- **Pesquisa Documental** apesar de ser parecida com a bibliográfica, a sua diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32)

- **Pesquisa Exploratória** pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Com base em Selltiz *et al* (1967 *apud* GIL, 2002, p. 41), este último tipo de pesquisa costuma envolver: a) “levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

A pesquisa bibliográfica foi fundamental para o desenvolvimento deste estudo, pois a partir deste método é que foi possível, com base na literatura de autores da área, mostrar o caminho do desenvolvimento de um plano de negócios para um empreendimento, evidenciando a sua importância para uma organização, mesmo para negócios novos ou em andamento. Os teóricos pesquisados também fundamentaram as etapas e passos para a confecção de um plano de negócios.

Já pesquisa documental, por sua vez, colaborou com a elaboração da fundamentação teórica e elaboração de um plano de negócios simplificados para a organização ora aqui estudada. Por meio de consultas a diversos documentos, como por exemplo planos de negócios existentes e portais com conteúdo destinado a empreendedores e empreendimentos (site do SEBRAE, 2014), foi possível ter uma dimensão ainda maior dos elementos necessários para a realização deste estudo. A pesquisa documental também colaborou para a decisão do formato adotado neste estudo para a elaboração de um plano de negócios simplificado.

E por fim foi utilizada também a pesquisa exploratória para a obtenção de dados *in loco* com o empreendedor do negócio estudado neste trabalho. Por meio deste método, desenvolvido com a técnica de entrevista não estruturada, realizada ao longo de diversos encontros, foi possível obter as informações relevantes para a construção deste estudo e do plano de negócios simplificado para a organização investigada.

Como brevemente já discutido, o plano de negócios é muito importante para o desenvolvimento de um empreendimento. Esta ferramenta é útil para auxiliar na tomada de decisões, permitindo ao empreendedor fazer escolhas adequadas e vislumbrar com maior propriedade as oportunidades existentes para o seu negócio. Assim, este trabalho sugere a um empreendedor o desenvolvimento de um plano de negócios simplificado, como uma espécie de “ponta pé” para um estudo planejado do seu empreendimento.

## 6.1 Limites da pesquisa

Este estudo apresentou, ao longo da sua realização, algumas limitações:

- **Tempo da pesquisa:** a elaboração de um plano de negócios completo requer tempo. Em face desta limitação, optou-se pela elaboração de um plano de negócios mais simplificado, uma vez que um dos objetivos deste estudo é propor um plano de negócios básico e como ponto de partida para o empreendedor do negócio ora estudado;
- **Falta de recursos:** a elaboração de um plano pode requerer também alguns investimentos financeiros para a obtenção de dados precisos e relevantes acerca da clientela, do mercado, dos concorrentes, etc., obtidos, por exemplo, por pesquisas encomendadas;
- **Informação:** por questões de sigilo de negócio, algumas informações que são necessárias em um plano de negócios não puderem ser fornecidas pelo empreendedor e publicadas neste estudo. Além disto, até pela ausência de um plano de negócios no empreendimento estudado, muitas informações (como da parte financeira, por exemplo) não estão organizadas e disponíveis.

Levando em consideração as limitações relacionadas, este estudo encontrou na criação de um plano de negócios simplificado (realizado no tempo disponível, com os recursos disponíveis e com as informações possíveis de serem obtidas e levantadas) um método viável para apresentar, ao término deste estudo, um plano de negócios básico que servirá como ponto de partida para que o empreendedor conheça melhor o seu negócio e desenvolva assim o seu próprio plano de negócios por completo.

## 7 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 7.1 Empreendedorismo

Competitividade é um dos termos mais conhecidos entre os empresários, e para serem competitivos, eles buscam atender os seus clientes das melhores formas possíveis. O crescimento da competitividade no mundo dos negócios exige das empresas estratégias de negócios que podem levá-las a se destacar no mercado. Muitos não sabem, mas existe uma diferença entre empresário e empreendedor.

Empresário é uma pessoa que tem uma empresa, pode ter sido comprada ou herdada. Já ter atitude empreendedora não é necessariamente ter um negócio.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014, p. 07):

Os empreendedores pensam de modo diferente das outras pessoas. Além disso, um empreendedor em determinada situação pode raciocinar de modo diferente do que quando está realizando outra atividade ou quando está em um ambiente de decisões. É frequente os empreendedores tomarem decisões em ambientes externamente inseguros, com altos riscos, intensa pressões de tempo e considerável investimento emocionais.

De acordo com os autores acima, o empreendedor tem que ter algumas características: ele tem que ser uma pessoa de raciocínio diferente, estar sempre em busca de inovações, não ter medo de assumir riscos calculados, estar preparado para os problemas e conseguir trabalhar sobre pressão.

Chiavenato (2012, p. 11), por sua vez, aborda a importância de se antecipar as mudanças e trabalhar a inovação, que também são características de um empreendedor:

Em um mundo de negócios carregado de mudanças e transformações, não basta a inovação evolucionária e gradativa e nem mesmo a inovação revolucionária. É preciso se antecipar a essas mudanças e transformações e partir para a inovação disruptiva.

Sobre o ser empreendedor, segundo Dolabela (1999, p. 44):

Ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimento, mas a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo em si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis.

De acordo com os autores acima, no mundo do negócio a inovação não é o bastante para se destacar – é algo que deve ocorrer frequentemente. Por isso o empreendedor deve ter um perfil inovador forte para acompanhar as mudanças, e também somente o conhecimento não é o bastante, tem que saber avaliar os riscos e as incertezas.

A ideia da interligação entre inovação e empreendedorismo é reforçada também por Drucker (1987), quando o autor afirma que “a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor” (DRUCKER, 1987, p.39).

O empreendedorismo, na visão de Cecconello e Ajzentel (2010, p. 9):

(...) é determinante para o crescimento da organização, porque engloba atividades de criação, renovação ou inovação, seja para ampliar uma linha de montagem, verificar a viabilidade de atender um novo mercado, seja para averiguar a viabilidade de um novo negócio, entre tantas outras exigências.

Os autores acima esclarecem que a inovação, como podemos observar mais uma vez, é o instrumento mais importante que uma organização tem, uma vez que um dos objetivos de qualquer empreendimento é sempre inovar ou renovar, e isso pode ocorrer com influências do ambiente interno ou externo de uma organização. E o empreendedorismo é uma atividade que, pela sua natureza, engloba a criação, a produção, a renovação, etc.

Todavia, inovar e empreender são atividades de risco. Seiffert (2005, p. 18) esclarece:

É importante ressaltar que a atividade é ariscada por que é sempre incerta e dinâmica, apresentando altas taxas de fracasso. Além disso, também é complexo, pois é afetado por uma série de fatores econômicos, sociais e institucionais, requerente uma fusão ótima de talentos, ideias e conhecimento.

Os estágios para desenvolver um novo negócio são universais e não podem ser evitados, quer seja executado por um empreendedor independente ou por uma equipe de uma corporação. Para Seiffert, (2005, p. 49) os estágios para desenvolver um novo negócio são divididos em seis etapas básicas:

1. O estabelecimento das bases: dar condições para novas ideias;
2. A seleção das oportunidades;
3. Planejar, organizar e iniciar o desenvolvimento;
4. Monitorar e controlar o novo negócio;
5. Fortalecer o novo negócio;
6. Aprende-se a partir da experiência.

Para provocar mudanças, seja em uma nova organização ou em uma já existe, o empreendedor terá que utilizar, entre outros métodos, um plano de negócios para conseguir mapear o seu negócio e criar um melhor suporte para a tomada de decisão. Mas, o que é um plano de negócios?

## **7.2 O plano de negócios**

O plano de negócios é um documento que descreve os objetivos de um negócio e quais os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas para o empreendedor.

É uma ferramenta considerada muito importante para as organizações, prática para se trabalhar, que auxilia na tomada de decisões e que torna mais fácil verificar as possíveis oportunidades para o empreendimento.

Chiavenato (2012, p. 161) explica que:

Na verdade, o plano de negócios permite melhorar condições para planejar, organizar, dirigir e controlar o negócio. Em outras palavras, ele serve para retratar o início, o meio e o fim de um empreendimento. É imprescindível fazer revisões contínuas no plano de negócios para mantê-lo atualizado e dinâmico.

Na visão do autor, o plano de negócios facilita, portanto, o planejamento da organização, e através disso é possível ter um desenvolvimento mais assertivo e proativo a respeito das atividades da organização.

Cecconello e Ajzental (2010, p. 15) completam que o plano de negócios é fundamental para ajudar as organizações resolverem os problemas do dia a dia e reiteram sobre a necessidade de criar e manter um plano de negócios atualizado:

Pode-se dizer que um plano de negócios para um novo empreendimento pode ser necessário para esclarecer dúvidas que um empresário tenha sobre sua viabilidade técnica, econômica e financeira. Por outro lado, um plano de reposicionamento pode decorrer da percepção de segurança ou não que os responsáveis tenham sobre o negócio existente. As sensações de segurança ou insegurança podem ser percebidas pela observação de fatos externos e/ou internos à empresa.

O plano de negócios, portanto, é considerado como uma das ferramentas mais importantes para um empreendimento, afinal, ter uma visão mais ampla sobre a tomada de decisões frente às oportunidades colabora de maneira expressiva para que o empreendedor possa agir diante das situações para alcançar o melhor resultado possível.

### **7.3 Diferenças entre ideia e oportunidade**

Há uma grande diferença entre ideia e oportunidade. Muitos empreendedores iniciantes não conseguem distinguir o que é uma ideia e o que é uma oportunidade. Atrás de uma oportunidade sempre existe uma ideia, mas somente um estudo de viabilidade, que pode ser feito por meio de um plano de negócios, indicará o potencial de transformar isso em um bom negócio.

Uma vez que nem todo empreendedor é empresário, e nem todo empresário é empreendedor, o ideal é que o indivíduo seja um empresário empreendedor, e utilize as ideias em prol das oportunidades.

Logo Dornelas (2005, p. 54) explica:

O que importa é como o empreendedor utiliza suas ideias, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa

crescer. As oportunidades é que geralmente são únicas, pois o empreendedor pode ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie de seus concorrentes.

As ideias e oportunidades são necessárias para o desenvolvimento das organizações, pois com elas é possível se destacar daqueles concorrentes que não conseguem se adaptar e que podem, por conta desta estagnação de desenvolvimento, desaparecer do mercado ao serem engolidas pela concorrência por falta de inovação.

Para desenvolver um plano de negócios é necessário, em um primeiro momento, conhecer o ambiente de negócio, tópico a ser abordado na sequência.

#### **7.4 Ambiente de negócio**

O ambiente de negócio é o nome genericamente atribuído às condições que circunscrevem, em um determinado país ou em uma determinada região, o ciclo de vida das empresas. Em virtude de sua própria natureza, o ambiente de negócios é uma variável de difícil mensuração por contar com fatores que não estão sob controle da organização, como economia, política, meio ambiente, etc.

A respeito dessa mensuração, todavia, Chiavenato (2012) entende que “é preciso ter um olho dentro do negócio e outro fora dele. É o que chamamos de visão periférica: saber ver o que está acontecendo no mercado, na sociedade, no mundo todo” (CHIAVENATO 2012, p. 40). Ou seja, para o autor é preciso ficar atento com tudo o que ocorre dentro e fora de uma organização.

Ainda para Chiavenato (2012) o microambiente está em todo o ambiente em geral e tem diversos sistemas interligados com diversas variáveis, tais como econômicas, sociais, tecnológicas, culturais, legais, demográficas e ecológicas. Toda essa conjuntura causa interferências que acabam impactando no empreendimento. Chiavenato (2012, p. 41) explica cada uma dessas variáveis:

- **Econômicas** estão associadas com o desenvolvimento econômico;

- **Sociais** é a comoção que a sociedade trás para as pessoas, a desvalorização dos níveis na hierarquia, a melhoria da educação, da saúde, da previdência social, a segurança e o bem-estar;
- **Tecnológicas** as empresas estão cada vez mais focadas em sua própria tecnologia;
- **Culturais** que envolvem a arte, a arquitetura, o estilo de vida, a expectativas da população, os valores culturais, etc.;
- **Legais** que são compostas pelas leis e normas que regularizam as atividades dos negócios;
- **Demográfica** que apresenta a característica populacional, o perfil da população, etc.;
- **Ecológicas** que está associada ao ambiente natural e aos recursos naturais de uma região, como água, a terra, clima, etc.;
- **Políticas** relacionadas com o clima político de um país ou região e com as estratégias dos governos que os conduze/representam.

Todas essas variáveis estão próximas da empresa e muitas vezes alteram sua capacidade competitiva. E além destas, existem também as variáveis do microambiente de uma organização: política interna da empresa, fornecedores, prestadores de serviço, clientes concorrentes e etc., que também possuem a capacidade de alterar o desempenho da organização.

Já Certo e Peter (2014) reforçam o entendimento de Chiavenato (2012) e alegam que o ambiente da organização está associado ao ambiente externo do empreendimento, ambiente este (o externo) cuja qual a empresa não tem domínio sobre. De acordo com Certo e Peter (2014, p. 30) as variáveis do ambiente externo são os fatores:

- **Econômico** está relacionado à economia dos países e aos patrimônios que estão bem divididos no ambiente. Faz parte desse componente econômico o Produto Interno Bruto (PIB);
- **Social** representa a personalidade da sociedade na organização que a interliga ao comportamento social;

- **Político** assimilar os componentes relacionados as decisões governamentais;
- **Legal** são as leis e normas que devem ser seguidas;
- **Tecnológico** são novos elementos que melhoram o produto/serviço.

Mapear o ambiente de negócio não é apenas analisar os concorrentes e a situação da própria empresa, mas acima de tudo é acompanhar o desenvolvimento e o desenrolar do ambiente como um todo. Certo e Peter (2014), assim como Chiavenato (2012) também entendem que todos os empreendedores devem que ficar atentos com o que ocorre dentro e fora do ambiente de negócio. Mesmo que os fatores não possam ser controlados, uma vez que isso está acima da capacidade do empreendedor, isso não isenta a responsabilidade estratégica do empreendedor de acompanhar e interpretar os fenômenos à sua volta para saber lidar com os problemas e dar a volta por cima diante dos desafios e das situações que se apresentam.

Uma vez que se acompanha e interpreta o ambiente de negócio, o próximo passo no desenvolvimento de um plano de negócios é entender melhor as estratégias mercadológicas do empreendimento. É nesta etapa que o empreendedor pode destacar os produtos/serviços e a sua relação com o marketing do negócio.

## 7.5 Estratégias de marketing

A estratégia de marketing é importante para o empreendimento, pois é com ela que é possível esclarecer e convencer os clientes de que o seu produto/serviço possui diferenciais de diversas naturezas em relação ao concorrente.

Para Dornelas (2016, p. 155), a estratégia mais simples que tem no marketing são os 4Ps:

- **Produto:** é a forma que a empresa pretende mostrar o seu produto para o cliente alvo escolhido;

- **Preço:** é a política de precificação da empresa (preço, prazos e formas de pagamento, descontos, políticas de atuação e penetração em mercado);
- **Praça:** é por onde se dará a distribuição (meios de entrega, logística, canais alternativos, etc.);
- **Promoção:** é como os clientes saberão sobre o produto (definir as estratégias para divulgação das vendas, políticas de relações pública, publicidade, etc.).

De acordo com Dornelas (2016) com essas 4 estratégias de marketing, por mais simples que aparentam ser, é possível chegar a um plano estratégico para mostrar os produtos/serviços para os clientes e estabelecer diferenciais competitivos para combater os concorrentes no mercado. Mas, para que isso aconteça, é necessário, portanto, desenvolver um planejamento estratégico e de marketing.

## **7.6 Planejamento estratégico e de marketing**

O planejamento estratégico é influente para as organizações, pois com ele é possível identificar como podemos lidar estrategicamente com o mercado.

Para Gracioso (2005) planejamento estratégico é estabelecer determinados requisitos para a elaboração de um plano de ação que tenha como intuito melhorar as falhas cometidas pela organização. Um planejamento estratégico, ainda de acordo com Gracioso (2005) apresenta duas dimensões:

- É voltado para o ambiente externo e podendo mostrar a realidade do mercado com as ferramentas da empresa;
- Tem a intensão de expandir a capacidades de todos os níveis estratégicos da empresa.

Além disso, é importante destacar que para uma organização ter alguma chance de atingir suas metas e objetivos, é preciso que ela tenha um plano de competição ou um roteiro para chegar lá. A estratégia, de fato, descreve o plano de competição da organização para o sucesso.

Logo, um planejamento estratégico, e que esteja alinhado com um planejamento de marketing eficaz, requer um sólido planejamento nos vários níveis de uma organização. (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Portanto, para realizar um planejamento estratégico é necessário saber qual é a real situação da organização, entender onde a empresa quer chegar e quais são os valores que esta acredita e pratica, itens que serão apresentados a seguir.

## **7.7 Missão**

A missão da organização é a razão da sua existência. A empresa deve ter uma missão que seja clara, e que também seja algo que a empresa possa realmente alcançar.

Segundo Oliveira (2012, p. 5)

(...) a missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

A empresa tem que guardar e armazenar todos os dados e informações de seus propósitos atuais e futuros. Assim, a missão da empresa não é somente fornecer algum produto ou serviço no mercado, mas sim atender e satisfazer a necessidade do mercado externo, e esta missão precisa estar enraizada na cultura da organização.

Enfatiza Oliveira (2012, p. 5) que “A missão é a razão de ser da empresa, assim como seu posicionamento estratégico”. Oliveira acredita, portanto, que a missão é essencial para o empreendimento, pois é com ela que a organização sabe exatamente o que deve fazer.

## **7.8 Visão**

A visão da organização explicita onde a empresa pretende chegar, quais os objetivos e metas que pretende alcançar num futuro próximo para que, a

partir desta determinação, possa definir as estratégias de desenvolvimento da organização. Explica Oliveira (2012, p. 65)

Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Logo é a visão que vai determinar os limites da organização. O planejamento estratégico, portanto, deverá considerar tais condições da melhor forma possível, pois deverá estar alinhado com a missão e a visão, e também com outro ponto muito importante: os valores da empresa.

## **7.9 Valores**

Os valores de uma empresa dependem do seu proprietário, pois são muitas vezes características que a organização herda da personalidade dos seus fundadores. Todavia, as crenças que a organização irá acreditar para compor seu empreendimento devem ser pensadas e estabelecidas criteriosamente e estrategicamente.

Para Oliveira (2012, p. 65) os “Valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”.

Assim, os valores de uma organização podem também mostrar qual será o perfil do cliente em potencial e qual será o público alvo que a empresa pretende atingir.

## **7.10 Perfil de clientes**

Definir as características dos mercados e dos clientes em que pretende atuar é uma atividade importante para as organizações. Os perfis de clientes serão definidos tomando-se como referências qualificações específicas, para que determinados produtos sejam consumidos. (SANTOS, 1992).

Segundo Sasso (2011, p. 1):

Nossos clientes buscam produtos que atendam suas necessidades. O sucesso depende da identificação do que podemos de fato fazer para atendê-los, já que em comum todos os consumidores buscam por algo que renove ou melhore sua própria condição pela satisfação física, mental e espiritual.

Algumas características importantes são referentes à: níveis de renda, atividades principais, cargos ocupados, números de propriedades, números de dependentes, locais de residências, formas de lazer, etc.

Ainda para Sasso (2011), a organização tem que definir precisamente qual será o seu produto/serviço, pois os clientes de hoje buscam por soluções que atendam pontualmente às suas necessidades da melhor forma. Essa satisfação pode ser, todavia, física e/ou mental e/ou espiritual, e com isso é preciso que o empreendedor entenda essa ou essas necessidades e ofereça um produto/serviço de qualidade para poder manter fidelizado os seus clientes.

### **7.11 Produtos, serviços e preços**

O preço de um produto/serviço é um ponto importante em um negócio. O preço tem que ser coerente com a qualidade do produto/serviço e condizente com o público consumidor. Para Chiavenato (2005) o produto/serviço representa por excelência aquilo que a empresa sabe fazer e produzir.

A respeito do produto/serviço em si, no plano de negócios, Dornelas (2011, p. 52, 53) esclarece que:

(...) ao descrever um produto e serviço é comum e mais fácil falar das suas características, mas no plano de negócios o mais importante é ressaltar os benefícios que o cliente tem ao utilizar os seus produtos e serviços. Você deve explicar por que os seus produtos/serviços se diferenciam da concorrência e por que os clientes escolheriam sua empresa.

E reforça:

Quando a empresa tem vários produtos vale a pena fazer a “Análise de Portfólio”, portanto evite descrever detalhes de todos os produtos de sua empresa. Caso a empresa esteja em fase inicial, concentre – se em grupos

de produtos e em poucos produtos. No início de qualquer negócio o FOCO se mostra, na maioria das vezes, uma estratégia vencedora.

O produto, portanto, irá mostrar o que a empresa é e quais são suas características e peculiaridades. A qualidade que o produto ou serviço tem, quais são seus benefícios para os clientes, o que os produtos possuem em termos de diferenciais em relação aos concorrentes e como este é útil para vida do cliente são elementos importantes e que devem ser estudados, analisados e descritos no plano de negócios. Todas essas características colaboram para que o empreendimento possa ser competitivo, por meio de seus produtos/serviço, em um mercado repleto de concorrentes.

## **7.12 Concorrentes**

É de grande importância que os empreendedores saibam exatamente quem são os seus concorrentes, e quais são seus pontos fortes e fracos, bem como o que eles têm de diferenciais, para poder assim estabelecer mecanismos para competir no mercado com eles.

Segundo Santos (1992, p. 129) quando se analisa os concorrentes, “exige-se um trabalho intenso de coleta de informação, catalogação e análise, para que, antecipadamente, se possa definir a postura estratégica adequada ao objetivo”

Portanto, analisar o concorrente não é uma tarefa fácil, mas é necessária. Essa análise, que deve constar no plano de negócios, requer tempo e empenho para levantar o máximo de informação possível sobre os concorrentes. E é partir desse levantamento que será possível realizar uma análise completa para identificar os pontos necessários com o intuito de conhecer e combater os concorrentes.

### **7.12.1 Classificação dos concorrentes**

De acordo com Santos (1992) uma tarefa que o empreendedor deve realizar e inserir no plano de negócios é a de classificar os concorrentes quanto à suas capacidades, conforme exemplificado na Tabela 1:

Tabela 1 - Classificação de Concorrentes

<b>Concorrentes/Indicadores</b>	<b>Bom</b>	<b>Médio</b>	<b>Ruim</b>
Inovação			
Crescimento (vendas)			
Lucratividade			
Eficiência - Marketing			
Imagem			
Agressividade			
Qualidade			
Serviços ao cliente			
Talento administrativo			
Planejamento			
Preço			
Distribuição			
“Poder de Fogo”			

Fonte: Santos (1992, p. 130).

Para Santos (1992, p. 130).

Podemos incluir outros elementos de acordo com o que julgamos necessários e sempre que possível acrescentar: Análise de balanços, catálogo de produtos, listas de preços, relatório de vendedores, peças promocionais, artigos de jornais e revistas sobre os concorrentes, relatório de diretoria, novos contratos de abastecimento (...).

Como o autor esclarece, a tabela para classificação de concorrentes não é rígida; é sempre possível (e até recomendado) acrescentar novos elementos para que o empreendedor possa ter uma visão mais ampla em relação ao seu concorrente e poder atender o seu cliente da melhor forma.

### 7.13 Fornecedores

O fornecer é um parceiro essencial para qualquer empreendimento, pois a oferta dos produtos/serviços está intimamente ligada com o suprimento dos materiais, recursos e equipamentos necessários para a execução da missão da empresa.

Estabelecer um fornecedor parceiro é uma atividade importante, tanto é que algumas empresas possuem fornecedores exclusivos, justamente para se fazerem diferentes e competitivas em relação aos seus concorrentes. Todavia, mesmo com parcerias muito bem delineadas é prudente que o empreendedor tenha mais de um fornecedor no seu plano de negócios, pois, em caso de falta de insumos, sob nenhuma hipótese o cliente pode ser deixado de ser atendido.

Dentro do planejamento estratégico, o fornecedor tem o seu papel bem estabelecido, e a escolha de quem suprirá a sua organização com materiais, recursos e equipamentos deverá levar em conta alguns critérios, que na visão de Queyroux (2013) são:

- **Competências essenciais:** são os recursos exclusivos dos fornecedores, seus pontos fortes e estratégicos, como por exemplo: equipe de trabalho bem treinada e flexível, instalações bem localizadas.
- **Qualidade dos produtos e serviço:** é essencial que uma empresa conheça a qualidade dos produtos e serviços dos fornecedores que pretenda contratar. Ter a opinião de outras empresas ajuda a confirmar essa escolha.
- **Agilidade e flexibilidade:** fornecedores que demonstram agilidade no atendimento e flexibilidade.
- **Cumprimento dos prazos:** seriedade e comprometimento com o prazo, além de segurança e confiabilidade na entrega de um pedido ou na prestação do serviço, é muito importante. Além disso, executar sempre o combinado na entrega ou na prestação do serviço, e cumprir rigorosamente com o prazo trazem impactos diretos para o negócio do empreendedor.

- **Preço:** nem sempre o preço mais barato é a melhor opção, pois em alguns casos isto pode representar baixa qualidade. O ideal é avaliar o custo-benefício do item fornecido.
- **Estabilidade financeira:** é importante ter certeza de que o fornecedor possua uma boa “saúde financeira”, pois disso poderá depender o cumprimento do prazo e até mesmo a qualidade do serviço prestado.
- **Especificações técnicas e normas administrativas:** é importante que o fornecedor seja uma empresa preocupada com o atendimento da especificação técnica e da norma de segurança do produto ou serviço oferecido pelo empreendedor, bem como este fornecedor ser uma empresa legalmente constituída.
- **Sustentabilidade:** hoje são imprescindíveis que as empresas possuam uma consciência sustentável, e estejam preocupados com os impactos ambientais na produção de bens e serviços.

#### **7.14 Pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades**

Drucker (1987, p. 45) afirma que “é a mudança o que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente”.

Mas, para que uma oportunidade seja aproveitada é preciso que a empresa tenha plena condições de identificá-la, estudá-la e viabilizá-la. Oportunidades de negócio são observáveis por meio de sinais emitidos pelo mercado ou “visualizadas” pelo empreendedor (necessidades, expectativas ou intenções por parte de compradores e/ou consumidores). (CECCONELO; AJZENTAL, 2010, p. 26).

Para uma oportunidade ser viabilizada, todavia, é preciso que a organização conheça antes de tudo o ambiente interno e externo. O ambiente interno é composto pelos pontos fortes e fracos e o ambiente externo pelas ameaças e oportunidades.

De acordo com Dornelas (2011) alguns questionamentos precisam ser feito acerca dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, que são:

## **Pontos Fortes**

- O que você, sua empresa e equipe fazem bem?
- Que recursos especiais você possui e pode aproveitar?
- Quais os seus diferenciais?
- O que a concorrência, equipe, clientes e os fornecedores acham que você faz bem?

## **Pontos Fracos**

- No que você precisa ficar atento?
- O que precisa melhorar?
- Onde deve se blindar?
- Onde possui menos recursos que os demais?
- Quais são suas fraquezas identificadas pelos outros?

## **Ameaças**

- Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem lhe prejudicar?
- Qual o ponto forte do seu concorrente que pode ser uma ameaça para você?
- Quais as estratégias e diferenciais dos seus concorrentes?

## **Oportunidades**

- Quais são as oportunidades externas que você pode identificar?
- O que seu cliente deseja e precisa que pode servir como oportunidade de negócio?
- Como agregar valor ao seu produto e ao seu serviço?
- Que tendências você pode aproveitar ao seu favor?

Gracioso (2005), por sua vez, defende que a estratégia para avaliação do ambiente de concorrência e mercado é feita por meio de uma combinação

clássica: a segmentação e a concentração dos recursos no segmento escolhido. No entanto, para ter êxito essa estratégia, esta depende de três elementos básicos: oportunidade (ou *timing*, como dizem os americanos), a sequência e a continuidade de nossas ações, onde: a oportunidade seria o fator ou fenômeno momentâneo e que deve ser aproveitado exatamente naquele momento; a sequência seria o desenvolvimento dessa oportunidade identificada; e a continuidade das ações seria a continuação das atividades de evolução do negócio.

### **7.15 Plano de análise estratégica – Análise SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta que ajuda a examinar os fatores que influenciam as empresas. A sigla significa a primeira letra em inglês das palavras: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Acerca da análise SWOT, Dornelas (2016, p. 160) explica:

Uma maneira de representar a análise SWOT é pela construção de um retângulo, dividido em quatro partes, em que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são colocadas separadamente em cada parte.

Quando aplicada, a ferramenta SWOT permite ao empreendedor avaliar com melhor detalhamento o ambiente externo e interno da organização. Para tanto, a análise SWOT demanda informações diversas e que podem ser levantadas e discutidas em reuniões estratégicas com os colaboradores da organização, justamente para que cada um possa dar a sua opinião sobre os cenários que se apresentam, os pontos fortes e fracos. Além destes levantamentos e discussões, é necessário mapear e estar atento as ameaças e oportunidades que um ambiente externo apresenta. E é no cruzamento de todas essas informações que se estabelece a matriz SWOT, conforme mostra a figura 2.

Figura 2 - Matriz SWOT

		Análise Interna	
		Pontos fortes (Strengths)	Pontos fracos (Weaknesses)
Análise Externa	Oportunidades (Opportunities)	<p><b>SO</b></p> <p>Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas</p>	<p><b>WO</b></p> <p>Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes</p>
	Ameaças (Threats)	<p><b>ST</b></p> <p>Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas</p>	<p><b>WT</b></p> <p>As estratégias a serem desenvolvidas devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças</p>

Fonte: Cicogna (2011)

A ferramenta funciona basicamente ao cruzar os elementos da análise externa com os elementos da análise interna. Este cruzamento apontará informações importantes que deverão compor as estratégias do negócio.

### 7.16 Plano financeiro - Fluxo de Caixa

Um bom fluxo de caixa tem a intenção de organizar as contas de uma organização. Basicamente o fluxo de caixa é uma forma de controlar as entradas e saídas de finanças no decorrer do dia a dia da empresa. Saber de onde está vindo e para onde está indo cada centavo da organização é muito importante.

Segundo Dornelas (2016, p. 172.):

O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planeamento financeiro do empreendimento. Fazendo uma analogia com a conta - corrente de uma pessoa física em um banco de varejo, administrar o fluxo de caixa de uma empresa é compilar os dados de entrada e saída de caixa.

Chiavenato (2016, p. 165) acrescenta:

Para evitar surpresas desagradáveis, o caixa precisa ser devidamente planejado, de acordo com o ciclo de caixa da empresa. Em geral, a previsão

do fluxo de caixa é feito em uma planilha de computador e faz parte do boletim diário da tesouraria, que deve indicar o fluxo diário das entradas e saídas de recursos financeiros.

Com base nos autores acima, percebe-se que o fluxo de caixa é fundamental para a organização. Com ele o empreendedor pode verificar as possíveis ocorrências que não seja do seu agrado e modificá-las se for verificado com antecedência.

### **7.17 Localização do negócio**

A instalação ou a localização do negócio é um fator de extrema importância para a administração do empreendimento.

Segundo SEBRAE os pontos comerciais são fundamentais para o bom desempenho das vendas. Se os pontos demonstram aspectos negativos que podem prejudicá-las, talvez seja oportuno pensar em uma mudança para um ponto melhor, mesmo que isso signifique um esforço de investimento em termos de instalações e de propagandas. Ao analisar as condições dos pontos comerciais e, especialmente, a repercussão da escolha da localização no faturamento, é preciso considerar outros fatores que, isoladamente ou em conjunto, interfiram negativamente nas vendas.

Mas afinal, porque é tão importante se preocupar com o endereço do negócio? Alguns autores nos ajudarão a entender:

Para Souza (2008, p. 1) “(...) determinar a localização de um empreendimento é uma avaliação referente ao mercado consumidor, e se o produto atende às necessidades do público-alvo”. E o mesmo autor ainda complementa: “(...) o empreendedor deve fazer um estudo de locação, a fim de definir as características sociodemográficas do mercado na área na qual pretende se instalar”.

Para Sfredo (2006) “a localização ideal é aquela que gera maiores benefícios à empresa, como a redução dos custos envolvidos e a maximização do nível de serviço desejado.” (SFREDO; *et al.*, 2006, p. 2).

Sfredo (2006) alega que alguns fatores são considerados relevantes na decisão da localização. São estes fatores:

- **Insumos:** Se tem mão-de-obra em quantidade em qualidade que irá necessitar; e se a matéria prima for perecível e/ou difícil de transportar, a proximidade com o fornecedor também deve ser levada em conta.
- **Atitudes e fatores da comunidade:** Idiomas e culturas locais que podem afetar as relações da organização; e incentivos fiscais que podem ser relevantes na diminuição dos custos de instalação.
- **Proximidade ao mercado consumidor:** Facilidades de os consumidores acessarem as empresas; consumidores potenciais no local; renda; e perfis dos consumidores.
- **Facilidade de acesso e infraestrutura:** Se perto da empresa existe empresas de utilidade pública (restaurantes, bancos entre outros) e serviços públicos (correio, hospital entre outros).
- **Localização dos concorrentes:** Estar perto do concorrente faz com que fique mais fácil do cliente escolher o serviço, com isso a empresa deve estar atenta a inovação do concorrente e a criação de vantagem competitiva.

Todos esses elementos, não só os itens acerca da localização do negócio, mas os discutidos até aqui ao longo desta fundamentação teórica, são informações essenciais para a elaboração de um plano de negócios. Uma vez já apresentados, a seguir iremos abordar a estrutura em si do plano de negócios.

## 7.18 Estrutura do plano de negócios

Segundo Bernardi (2008), um plano de negócios concentra-se em analisar um ambiente de negócios, no qual é possível identificar as fragilidades do empreendimento e assim preveni-las.

Explica Bernardi (2008, p. 4):

(...) O desenvolvimento do plano de negócios conduz e obriga o empreendedor ou empresário a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências, na estrutura, na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, bem como no estudo da viabilidade do modelo de negócio.

Neste trabalho de pesquisa, com base em Dornelas (2016), apresentaremos um plano de negócios simplificado. A estrutura deste plano de negócios abordará os seguintes tópicos, de acordo com Dornelas (2016):

- **Capa:** A capa é muito importante, pois é a primeira a ser visualizada. Deve conter informações sobre o estabelecimento.
- **Sumário:** O sumário deve conter o título de todas as seções do plano e sua respectiva página. Esta é uma ferramenta para auxiliar o leitor a encontrar facilmente os elementos no plano de negócios.
- **Sumário Executivo:** O sumário executivo é a principal parte do plano, e deve apresentar uma síntese do que será apresentado na sequência, preparando e atraindo os leitores. Nele deve conter todas as informações chaves do plano de negócios e quais seus objetivos.
- **Descrição da Empresa:** Nesta seção será feita uma apresentação resumida da organização. Deverá conter, se houver, o histórico da organização, o crescimento, sua razão social, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, etc.
- **Produtos e Serviços:** Deverão ser apresentadas quais são os produtos e serviços da organização: como serão produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisas e desenvolvimentos, os principais clientes, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto.
- **Mercado e Competidores:** Esta seção de análise é considerada a mais importante e também a mais difícil. Pois o empreendedor deverá pesquisar e mostrar dados sobre seu conhecimento do seu produto/serviço, para conquistar os consumidores, sempre procurando o diferencial do seu concorrente.
- **Marketing e Vendas:** São os meios e métodos que a empresa deve utilizar para atingir os seus objetivos. Deverão ser apresentados planos para propagandas/comunicações. Todas as perspectivas do marketing devem ser abordadas nesta seção os 3 fatores devem ser considerados: 1. Pessoal envolvido; 2. Propaganda; 3. Promoções.

- **Análise Estratégica:** O termo “estratégia” é muito utilizado pelo empreendedor para definir como agir em uma negociação. Está é a seção que contém a definição do rumo empresa. Nela conterá a missão, visão, análise SWOT (oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos), seu objetivo e meta.
- **Plano Financeiro:** Nesta seção devem ser apresentados todos os dados dos planos acima em forma de números. É neste plano que deverá constar as projeções futuras para as necessidades de capitais, quando ele será necessário e com quais propósitos. Para justificar esta necessidade é importante apresentar a previsão de venda, projeção de fluxo de caixa, para no mínimo três anos, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, demonstrativo de resultados e análise de indicadores (faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial, taxa interna de retorno (TIR), etc.).
- **Anexos:** Nesta seção não existem dados ou estruturas previamente definidas. Nela deverão conter dados e documentos que auxiliem na compreensão e conhecimento maior da empresa. O único documento que não pode deixar de ser anexado é o currículo vitae do empreendedor/sócio(s), para possibilitar uma visão mais completa, do que o empreendedor quis expressar no plano de negócios podem ser anexadas fotos dos produtos, layouts de produções, roteiros e resultados de pesquisas realizadas, materiais de divulgações (folders, catálogos), planilhas financeiras, etc.

Com base nesses elementos, portanto, e à luz da metodologia proposta para este trabalho de pesquisa, foi possível elaborar um plano de negócios simplificado para a Padaria Ouro Pan, empresa objeto de estudo e que será apresentada no capítulo a seguir.

## **8 DESENVOLVENDO O PLANO DE NEGÓCIOS**

### **8.1 Apresentação do histórico da empresa estuda**

O empreendedor H.L.G trabalhava como prestador de serviço em uma padaria terceirizada dentro do supermercado da rede “Dia”, localizada na Vila Honorina na cidade de Agudos/SP.

Em um determinado momento, o gerente do supermercado optou por encerrar a padaria terceirizada para liberar o espaço em que esta estava localizada dentro do supermercado.

Logo, o empreendedor com sua vontade de ter o seu próprio negócio em atendimento direto ao público em geral, o ele passou a fazer algumas pesquisas com os seus clientes para ver a possibilidade de manter uma padaria ali mesmo na Vila Honorina.

O resultado da pesquisa foi satisfatório, pois o empreendedor percebeu a oportunidade de ter o seu próprio negócio. E então, em 2015, foi inaugurada a padaria Ouro Pan, uma padaria e confeitaria que comercializa produtos de fabricação própria, como pães diversificados, bolos, tortas, sobremesas, doces e salgados em gerais e produtos de conveniência como bebidas, frios e outros alimentos em geral.

### **8.2 Recapitulando a metodologia**

Para desenvolver o plano de negócios simplificado, disponível na íntegra no Apêndice A deste trabalho de pesquisa, foram realizados, de acordo com a metodologia da pesquisa exploratória, encontros não sistematizados com entrevistas e conversas não roteirizadas com o empreendedor.

Esses encontros aconteceram no próprio local do empreendimento – Padaria Ouro Pan. Além desses encontros *in loco*, foram disponibilizados também alguns documentos por parte do empreendedor a respeito do negócio, que foram interpretados à luz da metodologia da pesquisa documental.

E para complementar o desenvolvimento do plano de negócios, algumas das informações necessárias para a pesquisa foram obtidas por conversas virtuais, utilizando o aplicativo WhatsApp, entre as pesquisadoras e o empreendedor.

### **8.3 Relato do desenvolvimento do plano de negócios simplificado da Ouro Pan**

O desenvolvimento do plano de negócios começou com a elaboração da capa e do sumário com base nos dados e informações do empreendimento fornecidas pelo empreendedor. Em seguida, com o auxílio do referido empreendedor, foi feita a descrição da empresa, especificando quando e como ela surgiu.

Para a análise da localização do empreendimento, as pesquisadoras se deslocaram até o local para observar e registrar o fluxo de clientes que passam pelo estabelecimento.

Esta visita *in loco* também permitiu que pudesse observar como é o lugar em relação à estrutura: a padaria possui um ambiente claro, arejado e limpo, o que, juntamente com um atendimento de qualidade, colabora com os esforços para a empresa ganhar a confiança das pessoas que passam pelo local.

De acordo com o empreendedor, a escolheu pelo local em que a padaria se encontra teve como critério central a ausência de concorrentes no bairro, pois quando da análise do ponto, empreendedor percebeu que a panificadora seria a única da Vila Honorina.

Além deste critério central, percebeu-se que muito próximo ao local do estabelecimento existe um ponto de ônibus municipal e intermunicipal, além de estar ali próximo também a única rodoviária da cidade de Agudos/SP, pela qual circulam ônibus municipais e intermunicipais.

Ainda sobre a localização, as pesquisadoras desenvolveram o layout da empresa, para que no plano de negócios seja possível ter uma ideia da disposição física da organização.

Sobre o desenvolvimento do organograma verificou-se que, além do empreendedor não ter um organograma da organização previamente delineado, este

teve bastante dificuldade de propor o seu desenvolvimento, pois como o referido empreendedor é o responsável direto por todos os funcionários da organização, este acaba sendo centralizador e pouco delega responsabilidades aos seus subordinados.

Em face do desenvolvimento deste organograma no plano de negócios simplificado para a Ouro Pan, foi proposto que o padeiro, funcionário chefe da padaria, poderia se encarregar do seu auxiliar, e com isto a linha de comando seria a de o auxiliar responder apenas ao padeiro chefe, não tendo assim que se reportar ao dono da empresa e nem o dono da empresa tendo que se preocupar diretamente com este colaborador.

Isso não significa, todavia, que o empreendedor não poderá conversar com o auxiliar, mas sim que funcionário auxiliar não terá duas pessoas a quem responder, que até então eram o padeiro chefe e o empreendedor – assim foi possível estabelecer uma linha de comando melhor delineada.

Acerca da estratégia da organização, foi recomendado ao empreendedor que definisse e tornasse claro a missão, visão e valores da panificadora, afinal, as pesquisadoras observaram que o empreendimento ainda não tinha explicito e documentado esses três elementos essenciais em um negócio

No plano de negócios simplificado para a Ouro Pan entendeu-se que a definição da missão, visão e valores seria importante para que os colaboradores soubessem claramente o que o empreendimento faz, onde o empreendimento pretende chegar (ou seja, quais são os seus objetivos gerais e específicos), e quais os valores irá defender para trilhar esse caminho.

Com isso, espera-se que o funcionário possa caminhar juntamente com a empresa para que esses objetivos sejam atingidos e o cliente perceba a atuação da organização.

Com relação a análise SWOT (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), foram feitas análises com base nos dados coletados para apresentar ao empreendedor dois produtos: o primeiro é a informação/conhecimento para o empreendedor saber como funciona esta ferramenta, pois ela permitirá este ter uma visão mais ampla do ambiente interno e externo da Ouro Pan, e logo saber como lidar com cenário que se apresenta; e o segundo produto foi um pequeno conjunto

de análises que a matriz SWOT forneceu sobre o empreendimento e que constam no plano de negócios simplificado que foi desenvolvido.

Ainda com base na análise SWOT e em conjunto com o empreendedor foi possível determinar quais são os fatores críticos de sucesso da Ouro Pan, para que o empreendedor não perca de vista os elementos essenciais para que o seu negócio cresça e evolua.

Sobre as finanças do empreendimento, por questões de privacidade e sigilo estas não foram possíveis de serem investigadas e publicadas neste estudo. Todavia, foi esclarecido ao empreendedor a necessidade e importância de implantar controles eficientes, bem como de manter esses controles atualizados e documentados no plano de negócios. Alguns modelos foram inclusive sugeridos ao empreendedor.

Já sobre as fontes de receitas, foi possível identificar e estabelecer no plano de negócios por onde se dá a entrada de capital da comercialização dos produtos oferecidos pela Ouro Pan.

Para o item que trata a respeito dos concorrentes, as pesquisadoras buscaram conhecer melhor os principais concorrentes para saber os seus pontos fortes e fracos, bem como colher a visão do empreendedor a respeito dos seus concorrentes.

Com base nesse levantamento foi possível por no plano de negócios uma avaliação acerca dos concorrentes para que o empreendedor possa fazer posteriormente, quando e se possível, das fraquezas dos concorrentes seus pontos fortes. Esse levantamento contemplou tanto os concorrentes diretos quanto os concorrentes indiretos.

Por sua vez, as estratégias de marketing que estão no plano de negócios proposto para o empreendedor contemplam os 4ps:

- Produto: explicita e mostra quais são os produtos da Ouro Pan com fotos, apresentando cada um destes;
- Praça: explicita o ponto de sua localização da Ouro Pan e no que este ponto pode beneficiar o empreendimento;

- Preços: explicita a política de valores dos produtos comercializados pela Ouro Pan;
- Promoções: explicita as maneiras de divulgação da Ouro Pan.

Com relação as assessorias, o empreendedor já possuía uma acessória para serviços de contabilidade e de departamento pessoal, sendo estas necessárias para lidar com a contabilidade da empresa e as rotinas trabalhistas de seus colaboradores.

Essas assessorias são apresentadas no plano de negócios e foi proposto também para o empreendedor que seria importante ter a parceria com algumas acessórias jurídicas, mesmo que fosse informal, pois caso haja alguma urgência jurídica ele já saberia a quem recorrer.

Por fim, como último elemento do plano de negócios simplificado, foi desenvolvido o sumário executivo, que nada mais é do que um resumo de todo o plano de negócios simplificado da Ouro Pan.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo está se tornando cada vez mais um requisito básico para o crescimento das pequenas empresas, e com isso muitos empreendedores estão buscando qualificação e conhecimento para conseguir administrar o seu empreendimento de maneira inovadora. A postura empreendedora colabora para o desenvolvimento de novos produtos e serviços que serão disponibilizados para comercialização, além de tornar as organizações mais competitivas para atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Por meio deste trabalho de pesquisa, realizado com a padaria Ouro Pan, foi possível desenvolver de maneira colaborativa com o empreendedor uma das ferramentas empreendedoras mais importantes para uma empresa, que é o plano de negócios, instruindo assim o empreendedor sobre a sua importância e evidenciando a sua utilização, principalmente para a tomada de decisão sobre o negócio e estabelecimento de estratégias competitivas.

Com base na fundamentação teórica foi possível compreender que um plano de negócios é um estudo empreendedor de certa complexidade e necessário para qualquer empreendimento.

Todavia, mesmo considerando sua complexidade, este documento pode ser feito com as adaptações necessárias, podendo assim ser um plano de negócios mais simples ou mais completo.

Neste estudo, pelas limitações de tempo, recursos e informações, elaboramos e entregamos de um plano de negócios simplificado, e que se configura, portanto, como um ponto de partida para que o empreendedor possa dar prosseguimento e ampliá-lo no futuro.

Assim sendo, os objetivos estabelecidos para este estudo foram atingidos, uma vez que a proposta deste estudo era a de estabelecer o plano de negócios simplificado como uma ferramenta de orientação e busca de informações sobre o negócio e também como um ponto de partida para que o empreendedor possa, posteriormente, desenvolver um plano de negócios completo para o seu empreendimento.

A oportunidade de desenvolver um plano de negócios, ainda que simplificado, foi uma experiência enriquecedora, pois proporcionou uma reflexão teórica mais profunda sobre a área do empreendedorismo, além de uma experiência científica e prática ímpar para a carreira profissional.

Para a realização deste trabalho foi possível notar e vivenciar alguns dos desafios e das responsabilidades que o empreendedor encontra em sua jornada, culminando na experiência da elaboração de um plano de negócios simplificado para o empreendimento Ouro Pan.

Não apenas o plano de negócios se tornou um documento importante para o empreendedor, mas este estudo como um todo, pois a fundamentação teórica apresentada, somada ao plano de negócios simplificado, servem de base para ele, e para tantos outros empreendedores, curiosos e interessados sobre a temática, como um modelo/exemplo de plano de negócios e uma fonte de informação empreendedora para quem pretende iniciar um novo negócio ou desenvolver um já existente.

## REFERÊNCIAS

BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios**: fundamento, processos e estruturação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CECCONELO, A. R; AJZENTAL, A. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CERTO, S; J.P, Peter. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2010.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri: Manole Ltda, 2007.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri: Manole Ltda, 2012.

CRUZ, J.M. **Processo de negócios**. Disponível em:  
[http://www.infoescola.com/administracao\\_/processo-de-negocio](http://www.infoescola.com/administracao_/processo-de-negocio) - Acesso em: 10 abr. 2017.

DRUCKER P. F., **Inovação e espírito empreendedor**: Práticas e princípios. 2ª edição. Pioneira, 1987.

DEGEN, R. J.; MELLO, A. A.A. **O empreendedor – fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. 1 Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, J. **Plano de Negócios, a ferramenta de gestão do empreendedor**. 2005.

\_\_\_\_\_. **Plano de Negócios**: Seu guia Definitivo. 1º ed. Elsevier, 2011.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2016.

FERRELL, O. C; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRACIOSO, F. **Marketing estratégico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

HISRICH, R.D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A **Empreendedorismo**. 9. ed. São Paulo: AMG Editor Ltda, 2014.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2007.

OLIVEIRA, R. D. P. **Planejamento estratégico**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, L. A. A. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SEIFFERT, P. Q. **Empreendendo novos negócios em corporações**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARINHO, B. **Inovação e Empreendedorismo, Entenda a Relação** Disponível em: <http://marketingcombrunomarinho.com.br/inovacao-e-empreendedorismo-entenda-a-relacao/> - Acesso em: 02 Abr. 2017.

SFREDO, J. M. et al. **Análise de fatores relevantes quanto a localização de empresas**: comparativo entre industria e uma prestadora de serviços com base nos

pressupostos teóricos. Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR530355\\_8296.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530355_8296.pdf)> Acesso em: 11 Nov. 2017.

SASSO, D. S. **Gestão no varejo: estratégias de negócios, localização e clientes.**

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/gestao-no-varejo-estrategias-de-negocios-localizacao-e-clientes/51339/>> Acesso em: 20 Set. 2017.

SOUZA, L. **Localização é chave para o sucesso do negócio.** Disponível em:

<<http://atarde.uol.com.br/noticias/840327>> Acesso em: 06 Out. 2017.

SEBRAE, **O sucesso do negócio depende de sua localização.** Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-sucesso-do-negocio-depende-de-sua-localizacao,11e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD> - Acesso em: 25 jun. 2017.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Plano de Negócios Simplificado – Ouro Pan

**Padaria OURO PAN**

**CNPJ: 233.063/0001-94**

Avenida Cleophano Pitaguary, Nº 80

Vila Honorina – Agudos/SP

CEP: 17120-000

(14) 3261 - 2264

Facebook: @ouropan



**AGUDOS – SP**

**2017**

## SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	54
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	56
2.1 O negócio.....	56
2.2 Localização .....	57
2.3 Pontos fortes e fracos da localização .....	58
2.4 Layout da empresa.....	58
3 EQUIPE.....	60
3.1 Quadro de funcionários .....	60
3.2 Organograma .....	60
4 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	62
4.1 Missão.....	62
4.2 Visão .....	62
4.3 Valores .....	62
4.4 Ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos .....	62
4.5 Análise SWOT.....	63
4.6 Fatores críticos de sucesso.....	65
5 FONTES DE RECEITA .....	66
6 CONCORRENTES.....	67
6.1 Análise da concorrência .....	67
6.2 Análise geral dos concorrentes diretos .....	67
6.3 Análise geral dos concorrentes indiretos.....	68
7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	69
7.1 Estratégias de marketing que a empresa irá utilizar.....	69
7.1.1 Produtos.....	69

7.1.2 Praça.....	73
7.1.3 Preços.....	74
7.1.4 Promoção.....	74
8 ASSESSORIAS.....	75

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O empreendimento Ouro Pan tem como expertise o trabalho de panificação. É uma confeitaria e padaria com diversos tipos de doces, salgados, frios e bebidas para o atendimento ao cliente no balcão, e também com encomendas para as festas e eventos.

A empresa nasceu após o empreendedor ter que deixar a panificadora que trabalhava, uma vez que o estabelecimento iria fechar. Com isso, o empreendedor fez uma pesquisa de campo para compreender se havia uma oportunidade para abrir o seu próprio negócio.

Com esta pesquisa realizada, o empreendedor percebeu que o ponto sondado possuía boa localização, com a única rodoviária da cidade próxima ao seu estabelecimento. Além do fluxo de pessoas que a rodoviária proporciona, o empreendedor notou que não havia nenhuma padaria na Vila Honorina. Assim, escolheu o ponto para abrir o negócio.

A empresa possui uma bela fachada, com um espaço para atendimento adequado e com layout agradável. A cozinha, destinada a fabricação dos itens, é arejada e limpa, e atende aos padrões de higiene e segurança estipulados pelos órgãos competentes.

O empreendimento tem a missão de atender aos clientes de maneira agradável, oferecendo a eles qualidade nos produtos e serviços oferecidos e satisfação no atendimento. Além disso a Ouro Pan busca estabelecer internamente um bom relacionamento com os colaboradores e fornecedores.

A visão da organização é oferecer produtos e serviços de qualidade, buscando sempre a excelência tanto nos atendimentos, como na qualidade dos produtos oferecidos com o intuito de sempre superar as expectativas dos clientes para se tornar uma panificadora de referência em Agudos/SP.

Esta empresa busca fidelizar clientes, manter a qualidade, ter variedades de nossos produtos, atender aos clientes de formas diferenciadas, com inovação e investimentos em tecnologia, respeito e valorização dos colaboradores.

A maior dificuldade do empreendedor até o momento está sendo com relação aos recursos, que são limitados, para investimentos em novos equipamentos e máquinas para a melhoria da produção, com foco na otimização dos processos.

## 2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

### 2.1 O negócio

Figura 1 - Fachada da Padaria



Fonte: autoria própria.

O empreendedor trabalhava como prestador de serviço em uma padaria terceirizada dentro do supermercado da rede "Dia", localizada na Vila Honorina na cidade de Agudos/SP.

Em um determinado momento, o gerente do supermercado optou por encerrar a padaria terceirizada para liberar o espaço em que esta estava localizada dentro do supermercado.

Com isso, e com a vontade de ter o seu próprio negócio com o atendimento direto ao público em geral, o empreendedor passou a fazer algumas pesquisas com os seus clientes para ver a possibilidade de manter uma padaria ali mesmo na Vila Honorina.

O resultado da pesquisa foi satisfatório, pois o empreendedor percebeu a oportunidade de ter o seu próprio negócio. E então, em 2015, foi inaugurada a padaria Ouro Pan, uma padaria e confeitaria que comercializa produtos de fabricação própria, como pães diversificados, bolos, tortas, sobremesas, doces e salgados em gerais e produtos de conveniência como bebidas, frios e outros alimentos em geral.

## Alguns produtos fabricados pela Ouro Pan



Fonte: autoria própria.

### 2.2 Localização

O Objetivo foi implantar a padaria em um ambiente aconchegante em que as pessoas pudessem desfrutar de produtos com ótima qualidade e com sabores incríveis, seja no café da manhã, no chá da tarde ou em qualquer momento do dia, sempre pensando na satisfação do consumidor e na inovação contínua.

A sede da padaria é alugada, e se tratar de um imóvel legalizado junto aos órgãos públicos. O local foi escolhido devido o bairro não ter nenhuma padaria próxima, e o ambiente tem um fluxo grande pessoas por ficar próxima a rodoviária de Agudos/SP, além dos clientes já estarem acostumados ter por ali perto a antiga padaria que existia dentro do supermercado da rede “Dia”.

Figura 3 – Rua em que se localizada a Ouro Pan



Fonte: Google Mapas.

### **2.3 Pontos fortes e fracos da localização**

A Ouro Pan é um lugar bom para o empreendimento por não ter outras padarias próximas ao seu local de atendimento.

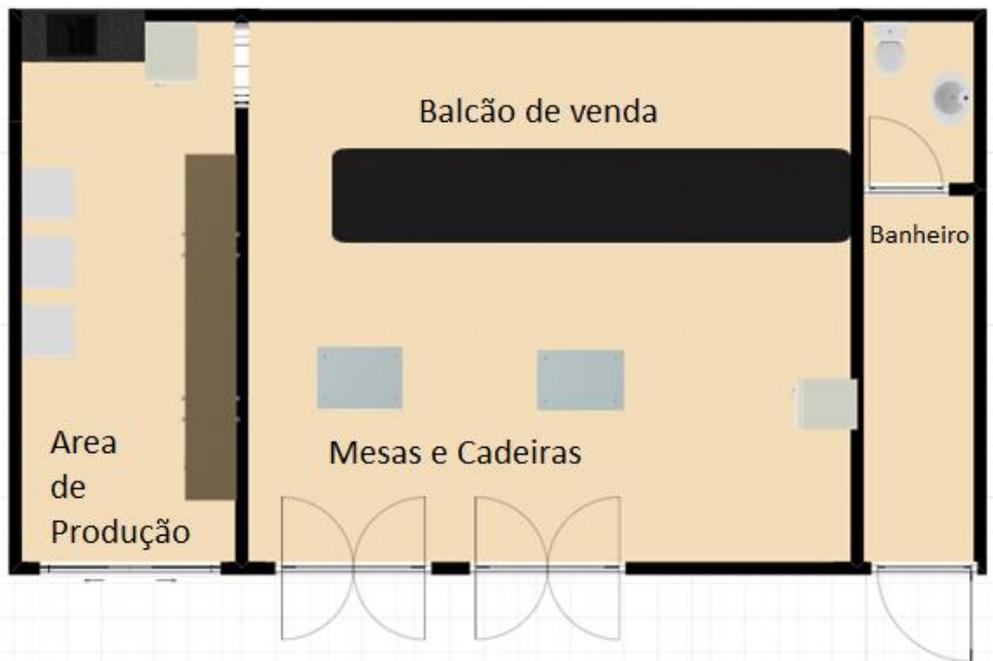
Tem como pontos fortes: 1. O fato de ser próxima a rodoviária de Agudos; 2. Ser a única padaria do bairro; 3. O supermercado da rede “Dia” que fica muito próximo não ter padaria; 4. Ser um local de muito fluxo de pedestres e automóveis, em uma avenida ampla e que dá muita visibilidade para a fachada do estabelecimento.

O ponto franco da localização é que a região não conta muito com outros tipos de comércio, com isso o público alvo a princípio são as pessoas que moram perto do local, transitam por lá ou são clientes em potencial.

### **2.4 Layout da empresa**

A empresa dispõe de um layout que favorece a forma como são expostos os produtos, o acesso dos clientes e encanta o visual dos clientes. Conta com mesas e cadeiras, balcão de vendas, banheiro e a área de produção.

Figura 4 – Planta baixa da Ouro Pan



Fonte: autoria própria.

### 3 EQUIPE

A equipe da padaria Ouro Pan é composta por poucos funcionários, pelo motivo de se tratar de uma pequena empresa. O proprietário possui Ensino Médio completo e experiência na área de panificação adquirida ao longo dos anos trabalhando em outras panificadoras.

#### 3.1 Quadro de funcionários

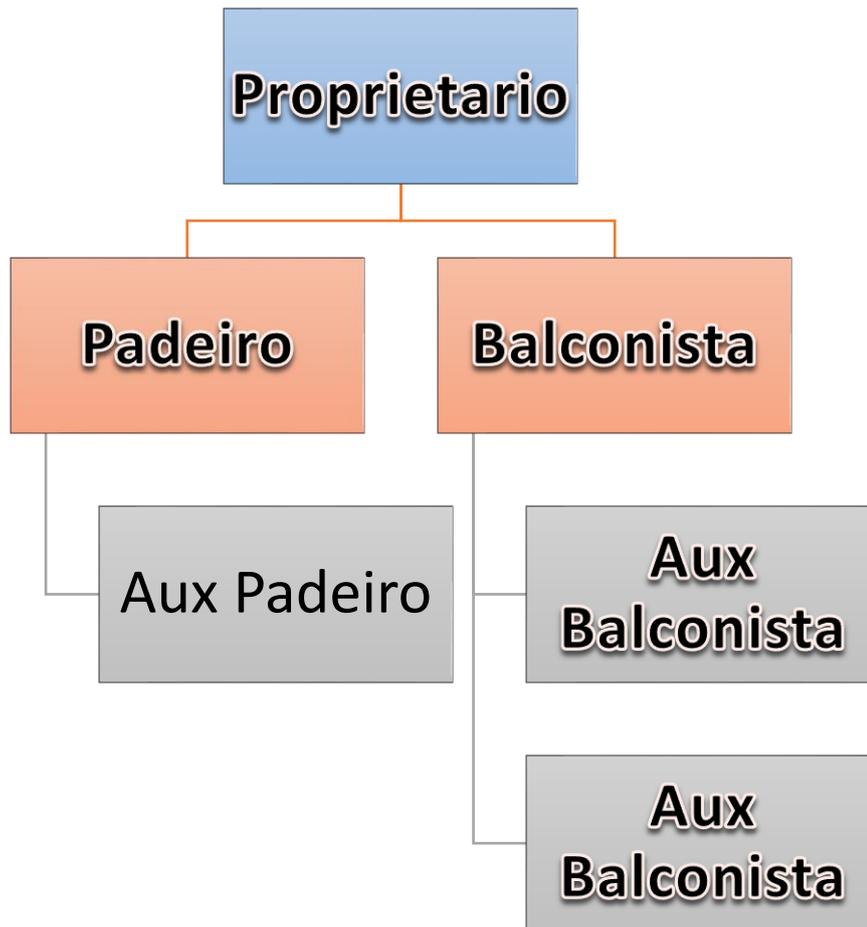
A equipe é composta por:

- **Gerente / Proprietário:** H.L.G, Ensino Médio completo. Além de gerenciar o empreendimento também auxilia na produção dos produtos e no atendimento ao cliente.
- **Padeiro:** F., Ensino Médio completo. Trabalha há 40 anos na área de panificação. É o responsável pela produção da padaria.
- **Serviços Gerais:** S., Ensino Médio completo. Auxilia o padeiro Fernando na preparação dos produtos.
- **Balconista:** J. Ensino Médio completo. Atua no atendimento ao cliente;
- **Balconista:** S. Ensino Médio completo (sogra do proprietário). Atua no atendimento ao Cliente;
- **Auxiliar de Balconista:** B, Ensino Médio completo (esposa do proprietário). Auxilia no atendimento ao cliente na folga das demais balconistas.

#### 3.2 Organograma

O organograma da empresa está assim desenhado:

Figura 5 – Organograma da Ouro Pan



Fonte: autoria própria.

## **4 ANÁLISE ESTRATÉGICA**

### **4.1 Missão**

Atender aos clientes de maneira agradável, oferecendo a eles qualidade nos produtos e serviços oferecidos e satisfação no atendimento

### **4.2 Visão**

Oferecer produtos e serviços de qualidade, buscando sempre a excelência tanto nos atendimentos, como na qualidade dos produtos oferecidos com o intuito de sempre superar as expectativas dos clientes para se tornar uma panificadora de referência em Agudos/SP.

### **4.3 Valores**

- Fidelizar clientes;
- Qualidade;
- Variedades dos nossos produtos;
- Atendimentos aos clientes de formam diferenciadas;
- Inovação e investimentos em tecnologia;
- Respeito e valorização dos nossos colaboradores.

### **4.4 Ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos**

O quadro abaixo apresenta alguns fatores internos e externos da organização separados em pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades dentro da matriz SWOT.

Figura 6 – Matriz SWOT da Ouro Pan

	<b>FORÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Única Padaria do Bairro</li> <li>• Pão Quentinho a cada 1 hora</li> <li>• Produtos de qualidade;</li> <li>• Aceita todos os cartões;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovações nos sabores dos produtos;</li> <li>• Incluir cafeteria</li> </ul>	
	<b>FRAQUEZA</b>	<b>AMEAÇAS</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco recurso financeiro.</li> <li>• Imóvel alugado.</li> <li>• Preços mais alto que do concorrente indireto</li> <li>• Por ser uma empresa familiar, em certos momentos mistura profissional do pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da concorrência.</li> <li>• Inadimplência dos clientes.</li> <li>• Mudanças no cenário econômico</li> <li>• Supermercados</li> <li>• Aumento do preço do trigo</li> </ul>	

Fonte: autoria própria

#### 4.5 Análise SWOT

A seguir apresentamos algumas análises extraídas do cruzamento na matriz SWOT:

##### **Pontos Fortes** – Fatores Internos - Positivos

Uma Força é a qualidade do produto. O empreendedor faz os seus produtos no próprio local. Então, a cada hora a padaria tem pão quentinho.

Outro ponto considerado muito forte é o fato da Ouro Pan ser a única padaria do bairro. Muitos clientes deixam de comprar pão e outros produtos de panificação no concorrente indireto supermercado da rede “Panelão” (este sim possui padaria e fica apenas 300 metros de distância, aproximadamente 4 minutos

dali conforme mostra a Figura 7) por encontrar na Ouro Pan produtos fresquinhos e de qualidade.

Figura 7 – Distância da Ouro Pan até o concorrente indireto mais próximo



Fonte: Google Mapas.

A padaria se localiza perto da rodoviária e também de um do posto de saúde. Assim, abrem-se oportunidades para o empreendedor é receber no seu espaço clientes para tomar café da manhã ou da tarde, ou comer um misto quente ou outros produtos a qualquer hora do dia.

## **Pontos Fracos – Fatores Externos - Negativos**

O concorrente direto é sempre uma ameaça para o empreendedor, e o concorrente indireto também. Muitos consumidores podem trocar a padaria pelo supermercado, devido aos valores dos pães serem mais em conta, além da praticidade de comprar itens diversos em um só lugar.

Como a Ouro Pan também oferece produtos de conveniência, como bebidas, leite, queijo fresco, frios, doces, balas e outros, os preços do supermercado muitas vezes são mais atrativos.

Outro ponto fraco neste momento são os recursos financeiros. Com a instabilidade do cenário econômico, muitos clientes passaram a ficar inadimplentes e com isso os clientes estão evitando ter alguns gastos, consumindo assim apenas o necessário – o que impacta diretamente no faturamento da panificadora. Em função desta imitação, o empreendedor encontra dificuldades para investir mais no desenvolvimento da Ouro Pan.

O aumento nos preços dos principais insumos para fabricação, como por exemplo o trigo, ameaçam também o negócio do empreendedor, pois este precisa ajustar os preços dos seus produtos conforme estes aumentos ocorrem, o que em um cenário de crise e recessão acaba por dificultar as vendas.

### **4.6 Fatores críticos de sucesso**

Os fatores críticos de sucesso identificados e definidos para a Ouro Pan são:

- Atender bem os clientes;
- Controlar sobras e desperdícios de produtos,
- Cuidar da higiene do ambiente,
- Controlar os processos de produções e financeiros

## 5 FONTES DE RECEITA

As fontes de receita da Ouro Pan são:

- Vendas efetuadas no balcão;
- Encomendas de clientes para festas e eventos;
- Produtos de suprimento para lanchonetes (pão de hambúrguer, pão francês, pão de cachorro-quente, etc.).

## 6 CONCORRENTES

### 6.1 Análise da concorrência

É importante analisar o mercado e detectar os concorrentes da empresa. Na cidade existem vários concorrentes no mesmo segmento (concorrentes diretos) outros de segmentos diferentes, como supermercados (concorrentes indiretos).

### 6.2 Análise geral dos concorrentes diretos

- **Padaria e Confeitaria Doce Sabor** localizada no bairro Santa Angelina tem como ponto forte ser do lado da empresa Nelson Pascoalotto, uma empresa de grande porte. Oferece lanches naturais, o que também é vantagem uma para os clientes.
- **Pão D'ouro:** é muito conhecida em Agudos-SP pelos seus bolos e se localiza no centro da cidade em uma rua com grande fluxo de trânsito de pedestres e automóveis.
- **Casa de Pães Ponto 7:** é a única padaria em Agudos que fica aberto aos domingos e feriados em horário *full time*, e se localiza também no centro de Agudos.
- **Mercado e Padaria Vieira:** se localiza no bairro Pampulha, e sua localização é privilegiada por ter muito movimento no local, pois este é um dos maiores bairros de Agudos.
- **Ateliê do Pão Danúbio:** é um dos concorrentes mais distância. Sua localização é no Jardim Vienense e é uma panificadora de bairro em Agudos.
- **Nono Pão da Vida:** é a panificadora do bairro Professor Simão. Fica em uma boa localização e também é muito movimentada, justamente por estar na



## **7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

Atualmente são poucas as estratégias de marketing estabelecidas pelo empreendedor. Assim, neste item estão relatadas algumas ações de marketing que podem auxiliar o empreendedor a alavancar as vendas no dia a dia e também nas datas específicas de comemoração.

- Inserir uma caixa de sugestão no local para que o cliente possa colocar sugestões de melhoria.
- Fazer uma pesquisa de mercado para que o empreendedor entenda toda a demanda, necessidade e desejo dos seus clientes em potencial;
- Criar página no Facebook e Site;
- Anunciar o negócio em mídias impressas – como jornais e revistas – e também veicular a sua marca e produtos em outdoors e anúncio nas rádios locais.
- Desenvolver materiais publicitários como adesivos, imãs de geladeiras, calendários, folhetos, embalagens e placas de identificações da padaria, e assim despertar a curiosidade e o interesse dos consumidores.
- Organizar algumas degustações de produtos de poucas aquisições pelos clientes;
- Organizar eventos temáticos nas datas comemorativas.

### **7.1 Estratégias de marketing que a empresa irá utilizar**

Para manter um bom marketing e poder atingir a meta, a empresa tem a está atenta aos 4 Ps:

#### **7.1.1 Produtos**

Qualidade no produto é um fator indispensável. O produto deve ser de cada vez mais desejado e a cartela de produtos variada. Atualmente o empreendimento conta com os seguintes tipos de produtos:

- Pães (francês, amanteigado, leite, pão com parmesão e caseiro);
- Roscas Doces (pequenas e grandes);
- Tortas Doces (morango, limão, maracujá);
- Sonhos (brigadeiro, creme, doce de leite e goiabada);
- Copinhos Recheados (chocolate);
- Bombas (creme com morango, chocolate e leite ninho);
- Bolos Doces;
- Carolinas (doce de leite e leite ninho);
- Rocamboles;
- Biscoitos de Polvilho (normal, queijo e cebola e salsa).

Figura 9 - Pães (francês, amanteigado, leite, pão com parmesão e caseiro)



Fonte: autoria própria.

Figura 10 - Roscas Doces (pequenas e grandes)



Fonte: autoria própria.

Figura 11 - Tortas Doces (morango, limão, maracujá)



Fonte: autoria própria.

Figura 12 - Sonhos (brigadeiro, creme, doce de leite e goiabada)



Fonte: autoria própria.

Figura 13 - Copinhos Recheados (chocolate)



Fonte: autoria própria.

Figura 14 - Bombas (creme com morango, chocolate e leite ninho)



Fonte: autoria própria.

Figura 15 - Bolos Doces



Fonte: autoria própria.

Figura 16 - Carolinas (doce de leite e leite ninho)



Fonte: autoria própria.

Figura 17 - Rocamboles



Fonte: autoria própria.

Figura 18 - Biscoitos de Polvilho (normal, queijo e cebola e salsa)



Fonte: autoria própria.

### 7.1.2 Praça

A padaria é localizada em uma área urbana, local que facilita as vendas dos produtos, lidar com seus fornecedores e atender bem aos seus clientes.

Próximo ao seu estabelecimento possuem alguns (poucos) pontos de comércio: loja de roupas e sapatos, oficina mecânica, escola de cursos de inglês,

além dos supermercados das redes “Dia” e “Panelão” já relatados, bem como a rodoviária municipal e o posto de saúde municipal.

### **7.1.3 Preços**

Os preços dos produtos são acessíveis para o público alvo e estimulam o bom fluxo de clientes, clientes estes que acreditam que os preços praticados são coerentes com a qualidade dos produtos oferecidos.

Os valores dos produtos também acompanham as tendências de preços do segmento e são equilibrados de maneira coerente com a localidade.

### **7.1.4 Promoção**

Uma das estratégias de marketing mais eficiente e utilizada por qualquer tipo de empresa – principalmente por trazerem um retorno incrível e quase que a um custo zero para o empreendedor – é o marketing boca a boca.

Quanto melhor for o seu atendimento e também seu produto, mais possível é gozar do benefício dessa estratégia de marketing tão eficiente. A padaria Ouro Pan por oferecer produtos de qualidade e com bom atendimento possui um bom marketing boca a boca.

Além do marketing boca a boca, A Ouro Pan realiza divulgações pelas redes sociais.

O empreendedor espera em um futuro próximo ampliar a divulgação da sua marca e dos seus produtos com outdoor em alguns pontos estratégicos da cidade em que se tem um maior fluxo de pessoas.

Espera também divulgar o seu negócio com panfletos e também na rádio de Agudos para trazer mais notoriedade para seu estabelecimento.

## **8 ASSESSORIAS**

A organização possui uma assessoria contábil para o empreendimento que cuida das partes de contabilidade e departamento pessoal para o empreendedor. A acessória Shalom Contábil é responsável por emitir folha de pagamento dos funcionários, realizar os registros contábeis e de recolher os devidos tributos.

O empresário não possui uma assessoria jurídica para o seu negócio, mas já está em vias de estabelecer uma parceria, ainda que informal, para ter a quem recorrer se um dia necessário for.

**Apêndice B – Termo de autorização do uso de imagem do estabelecimento comercial e nome da empresa**

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM DO ESTABELECIMENTO  
COMERCIAL E NOME EMPRESARIAL

Eu, Helton Luis Garcia, portador(a) da Cédula de Identidade RG nº 40.531.307-x, inscrito(a) no CPF sob o nº 364.965.528-43, representante legal da empresa Ouro Pan, inscrita no CNPJ/MF sob nº 233.063/0001-94, localizada na Avenida Cleophano Pitaguary, nº 80, no município de São Paulo / SP, autorizo expressamente o uso de imagem e do nome empresarial do meu estabelecimento comercial, pelos(as) participante Mari Ane Garcia e Mikaela Dos Santos Cardoso, do projeto de pesquisa para monografia referente ESTUDO PARA DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO EM UMA PANIFICADORA NA CIDADE DE AGUDOS/SP

Agudos, 12 de Janeiro de 2018.

Assinatura:



HELTON LUIS GARCIA

**FAAG – FACULDADE DE AGUDOS**

**WESLEY JACÓ DA SILVA**

**IMPACTOS FINANCEIROS PROVENIENTES DAS ALTERAÇÕES NA  
LEGISLAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL - EMPRESAS DO COMÉRCIO,  
INDÚSTRIA E SERVIÇOS ATRAVÉS DA LC 155/2016.**

**AGUDOS**

**2017**

**FAAG – FACULDADE DE AGUDOS**

**WESLEY JACÓ DA SILVA**

**IMPACTOS FINANCEIROS PROVENIENTES DAS ALTERAÇÕES NA  
LEGISLAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL - EMPRESAS DO COMÉRCIO,  
INDÚSTRIA E SERVIÇOS ATRAVÉS DA LC 155/2016.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Banca Examinadora do  
Curso de Administração, Faculdade de  
Agudos, sob orientação do Prof. Luiz  
Henrique de Oliveira Avelino.

**AGUDOS**

**2017**

*“A Deus, pelo dom da vida, e a minha família, por sempre acreditar mais que eu mesmo em meus sonhos”*

“O futuro pertence àqueles que acreditam na  
beleza de seus sonhos”

*Eleanor Roosevelt*

## RESUMO

O presente trabalho tem o intuito de explicar as principais alterações na legislação das empresas optantes pelo regime simplificado de apuração de impostos "Simples Nacional". As empresas optantes por tal regime tem suas normas definidas na Lei Complementar 123/2006 e no dia 28 de Dezembro de 2016 o então presidente da República Michel Temer sancionou a Lei Complementar 155/2016 alterando diversos pontos da Lei anterior.

Tais alterações podem gerar grande impacto nas finanças de diversos brasileiros proprietários de micro e pequenas empresas, por isso é necessidade do presente trabalho para a sociedade em geral. Explicar quais os principais pontos que serão alterados, promover a comparação do antes e depois da sanção de tal lei, são esforços necessários para manter o país "dentro dos trilhos" e assim garantir um futuro promissor aos proprietários de pequenas e micro empresas.

Palavras-Chave: Simples Nacional. Lei Complementar 123/2006. Lei Complementar 155/2016. Empresas.

## **ABSTRACT**

The present paper intends to explain the main changes in the legislation of the companies opting for the simplified tax system "Simples Nacional". The companies that opted for such a regime have their rules defined in Complementary Law 123/2006 and on December 28, 2016 the then President of the Republic Michel Temer sanctioned Complementary Law 155/2016 amending several points of the previous Law.

Such changes can have a great impact on the finances of several Brazilian owners of micro and small enterprises, and therefore the need of the present work for the society in general. Explaining the main points that will be changed, promoting the comparison of before and after the sanction of such law, are the necessary efforts to keep the country "in the way" and thus guarantee a promising future for owners of small and micro enterprises.

Keyword: Simple national. Complementary Law 123/2006. Complementary Law 155/2016. Companies.

## SUMÁRIO

<b>1 TEMA</b> .....	<b>8</b>
<b>2 PROBLEMA</b> .....	<b>9</b>
<b>3 HIPOTESE</b> .....	<b>10</b>
<b>4 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>11</b>
<b>5 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>12</b>
<b>6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>13</b>
<b>7 METODOLOGIA</b> .....	<b>14</b>
<b>8 FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
<b>9 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NACIONAIS</b> .....	<b>20</b>
<b>10 SISTEMA TRIBUTÁRIO NACIONAL</b> .....	<b>21</b>
<b>11 TRIBUTOS</b> .....	<b>22</b>
<b>11.1 Classificação Dos Tributos</b> .....	<b>22</b>
<b>11.2 Impostos</b> .....	<b>23</b>
<b>11.3 Contribuições Sociais</b> .....	<b>25</b>
<b>11.4 Contribuição De Melhoria</b> .....	<b>25</b>
<b>11.5 Empréstimo Compulsório</b> .....	<b>26</b>
<b>12 SIMPLES NACIONAL</b> .....	<b>27</b>
<b>13 LEI COMPLEMENTAR 123/2006 X LEI COMPLEMENTAR 155/2016 – PRINCIPAIS MUDANÇAS</b> .....	<b>28</b>
<b>13.1 Alterações No Icms</b> .....	<b>28</b>
<b>13.2 Alterações Nas Atividades Permitidas Para Recolhimento No Regime</b> .....	<b>29</b>
<b>13.3 Alteração Na Formula De Cálculo Do Imposto</b> .....	<b>30</b>
<b>13.4 Novo Enquadramento De Atividades</b> .....	<b>30</b>
<b>13.5 Tabelas Antigas X Novas Tabelas</b> .....	<b>31</b>
<i>13.5.1 Tabelas Lei Complementar 123/2006</i> .....	<i>31</i>
<i>13.5.2 Tabelas Lei Complementar 155/2016</i> .....	<i>41</i>
<b>14 COMPARAÇÃO ENTRE ALÍQUOTAS 2017 X 2018</b> .....	<b>45</b>
<b>14.1 Comércio Anexo I</b> .....	<b>45</b>
<b>14.2 Indústria Anexo Ii</b> .....	<b>45</b>
<b>14.3 Serviços Anexo Iii</b> .....	<b>46</b>
<b>14.4 Serviços Anexo Iv</b> .....	<b>47</b>
<b>14.5 Serviços Anexo V</b> .....	<b>47</b>
<b>15 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>49</b>

<b>16</b>	<b>POSSIBILIDADES DE APORTE DE CAPITAL</b>	<b>49</b>
<b>16.1</b>	<b>Investidor-Anjo</b>	<b>50</b>
<b>17</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>52</b>
<b>18</b>	<b>REFERENCIAS</b>	<b>54</b>

## **1 TEMA**

Impactos financeiros provenientes das alterações na legislação do simples nacional - empresas do comércio, indústria e serviços através da lc 155/2016.

## **2 PROBLEMA**

Qual será o impacto financeiro causado pela alteração da lei complementar 126/2006 através da lei 155/2015 nas empresas do comércio, indústria e serviços optantes pelo regime simplificado e diferenciado do Simples Nacional?

### **3 HIPOTESE**

As empresas terão um aumento considerável em seus custos, visto que tal lei fará com que haja alíquotas maiores incidentes sobre produtos comercializados, industrializados e serviços. As alterações em questão mudarão a forma como o imposto federal unificado (simples nacional) será calculado visto que o mesmo será fixado através de uma formula que está disponível na LC 155/2016 que já foi sancionada com previsão de vigência em janeiro/2018

Uma hipótese visando à redução do aumento dos impostos está no planejamento tributário. Segundo Filho (2005, p. 644) o planejamento tributário ou a elisão fiscal envolve a escolha de alternativas que visam reduzir ou eliminar ônus tributários nos limites da lei.

## 4 JUSTIFICATIVA

Segundo o SEBRAE (Empreendedorismo), uma das principais causas das falências de micro e pequenas empresas no país é a falta de planejamento, visto que apesar de haver instituições criadas com o objetivo de orientar os novos empreendedores, muitos não o buscam e diversas vezes acabam falindo por não saber qual a carga tributária ou até mesmo quais serão os desafios enfrentados durante o andamento do negócio.

O fato de explicar de maneira clara quais serão as alterações que sofrerão a grande maioria das empresas do país não é apenas uma maneira de propor mudanças nas atitudes governamentais, mas também uma questão de utilidade pública, pois através do presente trabalho, muitos empresários poderão repensar seus próximos passos e até mesmo traçar novos rumos para sua organização optando, por exemplo, por uma nova carga tributária que o favoreça diminuindo seus custos e conseqüentemente aumentando a margem de lucro.

Planejar os passos futuros de uma organização garante a eficácia de sua gestão, visto que apesar de o mercado estar repleto de surpresas provenientes de uma economia desestabilizada e um governo inconsequente, sempre haverá um “plano B” para sair de qualquer dificuldade financeira. Ajudar empresários em seus passos futuros garante não só empregos e o giro da economia, mas também o sucesso profissional.

## **5 OBJETIVO GERAL**

Esclarecer qual será o aumento real dos custos de impostos das empresas optantes pelo regime simplificado e diferenciado do Simples Nacional.

## **6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Atingir através do presente trabalho, micro e pequenos empresários optantes pelo regime simplificado de apuração de impostos Simples Nacional, para informa-los o que está por vir e conseqüentemente conscientiza-los de que há outros meios de manter a organização ativa.

Obter o faturamento das empresas participantes do presente trabalho e comparar a carga tributária anterior e futura a fim de comprovar o aumento real de impostos advindos da LC 155/2016.

Esclarecer as alterações dos meios utilizados para calcular os impostos que também foram alterados com a lei em questão.

Demonstrar quais as atividades poderão se enquadrar como optantes do regime simplificado de impostos – SIMPLES NACIONAL.

Esclarecer qual o papel do investidor anjo e sua importância para as organizações e como isso poderá dar um novo parâmetro de investimento para as empresas optantes pelo regime simplificado e unificado de tributação – SIMPLES NACIONAL.

## 7 METODOLOGIA

O trabalho será desenvolvido com base na lei complementar 155/2016 que fez diversas alterações na lei complementar 123/2006 que trata do regime tributário diferenciado do Simples Nacional. Será feita uma comparação entre antes e depois da sanção da lei em questão e através do comparativo, será analisado os pontos positivos e negativos da alteração. Portanto o trabalho tem por objetivo, entender qual será o real impacto das novas regras para as ME's e EPP's optantes pelo regime Simples Nacional.

O fato de o trabalho basear-se em leis e ter o objetivo de analisar quais as alterações impostas depois da sanção da LC 155/2016, a pesquisa terá natureza exploratória e descritiva. Conforme Richardson (1999), pesquisa exploratória baseia-se em algo concreto e busca conhecê-lo ao máximo para que posteriormente encontre seus efeitos.

A pesquisa também é descritiva, pois tem como objetivo central uma lei que não pode ser alterada, e que será apenas analisada, explanada, e comparada com sua antecessora para que se possa chegar a uma conclusão. Afinal de contas, o objetivo do presente trabalho é identificar qual será o impacto da sanção das novas regras do Simples Nacional.

O tipo de pesquisa neste caso será o qualitativo, pois permite uma abordagem mais profunda do objeto de estudo. Malhotra (2001) destaca que o método em questão, faz com que não haja dados estatísticos para análise, ou seja, a mesma utiliza-se de textos e/ou dados expostos de forma não estruturada.

A população do objeto de estudo serão pessoas jurídicas constituídas na cidade de Agudos-SP, além de contadores e até mesmo empresários. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não se faz necessária uma grande quantidade de casos. Malhotra (2001) destaca o fato de que quando o objeto central de uma pesquisa é alcançar a compreensão de um fato, um pequeno número de casos não representativos basta para composição da amostra. Deste modo, a quantidade de informações obtidas através de amostra da população não se faz crucial por se tratar de uma pesquisa qualitativa.

O primeiro passo será destacar todas as alterações trazidas pela sanção da lei complementar 155/2016 que foi criada pelo deputado federal Barbosa Neto – PDT/PR através do projeto de lei nº 125/2015. A lei é de extrema importância para o país, visto irá alterar diversas alíquotas de impostos federais.

Logo após, será analisado minuciosamente a lei complementar 123/2006 que foi de autoria do deputado federal Jutahy Junior - PSDB/BA através do projeto de lei nº 123/2004 que foi criado com o intuito de unificar os impostos para o micro e pequenas empresas. A lei em questão conta com 89 artigos e explica detalhadamente quais procedimentos devem ser adotados pelas empresas para que possam fazer parte do regime simplificado de impostos, além de especificar suas peculiaridades, como as alíquotas, prazos, obrigações acessórias, restrições e demais informações necessárias para o funcionamento de uma pessoa jurídica que deseja ingressar no regime.

Entrar nos mínimos detalhes da lei mencionada, além de ser um trabalho exaustivo e longo, faria com que o presente trabalho perdesse o seu foco principal que é analisar as alterações sofridas pela lei complementar 155/2016. Então analisaremos apenas as informações pertinentes ao assunto abordado no objetivo principal. Claro que se porventura for necessário analisar dados secundários da referida lei, não deixaremos de fazê-lo.

O próximo passo para a realização do trabalho será a obtenção de informações relativas a faturamento de empresas estabelecidas na cidade de Agudos-SP com o intuito de comparar qual será a carga tributária incidente sobre o faturamento. Basicamente será feito um comparativo com os valores finais dos impostos incidentes sobre o mesmo faturamento, assim teremos uma visão clara, objetiva e sem rodeios de qual será o real aumento, ou diminuição dos impostos após a sanção da LC 155/2016.

Além de tratar de impostos, a LC 155/2016 também trouxe alterações nas atividades aceitas para opção no regime simplificado de impostos SIMPLES NACIONAL. Conforme disposto na LC 123/2006, existe uma lista específica das atividades aceitas no regime simplificado de impostos.

O empresário que se preocupa em obter lucros, antes de constituir sua empresa, deve analisar antes de qualquer coisa, qual será o seu regime de tributação. Para isso, existe o planejamento tributário que segundo Campos (1987) é o processo de escolha entre dois ou mais tipos de tributação que visam avaliar os efeitos fiscais impostos na pessoa jurídica.

Por isso o fato de analisarmos as atividades incluídas na lista que autoriza a opção pelo regime simplificado de impostos se faz importante.

Após analisarmos as atividades que foram incluídas na LC 123/2006 através da LC 155/2016, além de já realizadas as devidas comparações entre as alíquotas que foram criadas pela lei mais recente, chegaremos enfim a uma conclusão que desde então é o objetivo deste trabalho.

## 8 FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo o Instituto Brasileiro e Planejamento Tributário (IBPT) e a Associação Brasileira e Defesa do Contribuinte (ABDC), a carga tributaria no Brasil cresceu 259,63% desde 1970, a pesquisa foi realizada através de um levantamento da arrecadação dos municípios, estados e também da arrecadação federal.

No Brasil, existem quatro formas de tributação atualmente, Lucro Real, Lucro Presumido, Lucro Arbitrado, e o Simples Nacional. Cabe ao empresário definir em qual delas haverá uma maior elisão fiscal visto que cada uma das destacadas anteriormente tem suas peculiaridades. Vale ressaltar que nem toda a atividade enquadra-se em todos os regimes de tributação, com exceção do Lucro Arbitrado que é aplicado pelo fisco. (SEBRAE)

O conceito de tributos está previsto no Código Tributário Nacional: "Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, paga em moeda ou cujo nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada". Para que o estado consiga manter seus serviços atendendo as necessidades publicas, é necessária a obtenção de recursos através de tributos. Também de acordo com a Constituição Federal de 1988, os tributos são divididos em impostos, taxas e contribuição de melhoria. O Supremo Tribunal Federal (STF) acresceu duas subdivisões: empréstimo compulsório, previsto no artigo 148 da CF/88 e as contribuições "Parafiscais" ou "Especiais" previstas nos artigos 149 e 149-A respectivamente, onde estão inclusas as Contribuições Sociais, as Contribuições da Intervenção no Domínio Econômico (CIDE) e as contribuições de interesse das categorias profissionais.

Os impostos estão previstos no artigo 16 do Código Tributário Nacional onde diz que "imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte". Ou seja, o estado é beneficiário do valor e custeará através destas receitas, suas obrigações perante a sociedade. Os principais impostos do Brasil são:

- Federais: imposto de renda (IR), impostos sobre produtos industrializados (IPI), imposto sobre operações financeiras (IOF), impostos territorial rural (ITR).
- Estaduais: Impostos sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS), imposto sobre propriedade de veículo automotor (IPVA).
- Municipais: Imposto sobre propriedade predial e territorial urbana (IPTU), Imposto sobre transmissão de bens imóveis (ITBI), Imposto sobre serviços (ISS).

Para uma empresa optar pelo regime de apuração do Simples Nacional, antes de tudo ela deve enquadrar-se como microempresa ou empresa de pequeno porte conforme disposto na LC 123/2006.

Segundo a lei complementar 123/2006, considera-se microempresa para fins de enquadramento no simples nacional a pessoa jurídica e a firma individual que obter receita bruta anual igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). E para se caracterizar como empresa de pequeno porte EPP, se faz necessário o faturamento maior de 360.000,00 e igual ou inferior a R\$3.600.000,00. É necessário atentar-se ao fato de que se considera receita bruta para o disposto na referida lei, o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados, e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos. No caso de início de atividade no meio do ano-calendário, o limite será proporcional ao número de meses em que a microempresa ou a empresa de pequeno porte tenha exercido atividade.

Já segundo a lei complementar 155/2016 os valores aumentam. O limite para caracterização de microempresa continua R\$360.000,00, porém as empresas de pequeno porte tiveram seu limite elevado de R\$3.600.000,00 para R\$4.200.000,00.

Além dessa alteração, tivemos a inclusão na lei complementar 123/2006 o Art. 13-A, que trata do recolhimento do ICMS no limite de R\$3.600.000,00, o artigo 17 item b, c e §5º que tem como principal alteração a abertura de uma exceção para opção pelo regime do Simples Nacional, as atividades de micro e pequenas cervejaria, micro e pequenas vinícolas, produtores

de licores, micro e pequenas destilarias. Vale ressaltar que a exceção existe desde que estejam registradas no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e obedeça também a regulamentação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

Outra alteração que a lei complementar 155/2016 trouxe na lei 123/2006 foi à alteração do artigo 18, onde anteriormente, o cálculo dos impostos devidos pelas empresas optantes pelo simples nacional eram calculados de acordo com as tabelas incluídas nos anexos da respectiva lei. Os anexos ainda continuam, porém com seus valores totalmente diferentes. Além do mais, foi criada a alíquota nominal para cálculo do imposto e no mesmo artigo em seu §1º existe a nova fórmula de cálculo do imposto devido no mês que se dá pela multiplicação da receita bruta total dos últimos doze meses, multiplicado pela alíquota nominal, subtraído pela parcela a deduzir, dividido pela receita bruta total dos últimos doze meses. Antes da alteração, o cálculo era bem mais simples, onde se utilizava uma alíquota de acordo com o faturamento acumulado dos últimos doze meses.

A lei em questão adicionou também as atividades de arquitetura e urbanismo, medicina, inclusive laboratorial e enfermagem; odontologia e prótese dentária; psicologia, psicanálise, terapia ocupacional, acupuntura, podologia, fonoaudiologia, clínicas de nutrição e de vacinação e bancos de leite. Além da inclusão das atividades, houve alteração na tributação de diversas atividades.

Outra alteração muito importante trazida pela LC 155/2016 foi à possibilidade de admitir o aporte de capital de um investidor-anjo. Segundo Araújo (Investimento-Anjo) grandes empresas como Google, FedEx, Facebook e Apple tiveram em seu projeto inicial um investidor anjo. O termo “investidor-anjo” foi criado em 1920 referindo-se aos patronos que bancavam os custos de produção na Broadway. Vale ressaltar que para caracterizar-se como investidor-anjo, a participação societária deverá ser minoritária (de 5% a 40%).

## **9 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NACIONAIS**

Segundo a Lei complementar nº 123/2006 de 14/12/2006, a pessoa jurídica que auferir em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) é considerada micro empresa. Já para tornar-se empresa de pequeno porte, é necessário um faturamento superior a R\$ R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). Tal regra foi criada através da lei complementar nº 155/2016, pois antes da sanção da mesma, as regras para definição de EPP era definida como as receitas superiores a R\$ R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e iguais ou inferiores a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Caso a organização inicie suas atividades no meio do ano-calendário, o limite deve ser considerado proporcionalmente ao número de meses em que a organização exercer suas atividades, inclusive frações de meses.

Foi fundada em 1972 uma associação civil denominada CEBRAE – Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa que teve como sócios fundadores Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e a Associação Brasileira de Bancos de Desenvolvimento (ABDE), cujo objetivo social consistia na prestação de serviços de organização empresarial em todos os seus aspectos, e tinha a finalidade de adotar um sistema de assistência à pequena e média empresa.

Com a sanção da lei 8.029/90, no artigo 8º foi disposta a desvinculação da Administração Pública Federal, dando início então ao conhecido hoje como SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O SEBRAE é uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas, voltada para o fomento e difusão de programas e projetos que visam à promoção e fortalecimento das mesmas. Tem o propósito de trabalhar com uma estratégia, inovadora e pragmática fazendo com que os pequenos negócios no Brasil tenham as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo assim para o desenvolvimento do país como um todo e que permanece em atividade até hoje.

## 10 SISTEMA TRIBUTÁRIO NACIONAL

O (STN) Sistema Tributário Nacional tem suas disposições contidas na CF nos artigos 145, 162 e 195. Tais artigos tratam dos aspectos básicos a serem seguidos pelos órgãos públicos e privados em relação ao recolhimento das receitas destinadas ao fomento para uma condição básica de vida como, por exemplo, os valores destinados à educação, segurança, cultura, lazer e saúde.

Definido como um conjunto de princípios e de normas, o STN engloba diversos impostos e contribuições além de obrigações acessórias e segundo Harada (2006) o STN é a aplicação direta da constituição federal aplicando de forma direta as leis e princípios constitucionais estabelecidos sem se esquecer da autonomia dos estados e municípios em relação as suas próprias legislações obedecendo a hierarquias e normas.

A competência tributária segundo Amaro (2006 p. 93) é definida como:

“O poder de criar tributos é repartido entre os vários entes políticos, de modo que cada um tem competência para impor prestações tributárias, dentro da esfera que lhe é assinalada pela Constituição”.

Ou seja, a competência tributária existe para que os estados e municípios possam criar suas leis dentro de suas necessidades visando atender todas as demandas da população e/ou seus respectivos dispêndios. Tal autonomia não é liberada, visto que as balizas para criação de tais leis estão dispostas na CF e cada órgão seja ele municipal ou estadual deve exercer o seu direito sem ferir as regras previamente estabelecidas.

Sendo assim podemos destacar o fato de que a CF não cria leis, mas outorga competências para que os estados e municípios instituam seus decretos, leis complementares e leis ordinárias, visando atender seus dispêndios.

Para regulamentação do STN, foi criado o Código Tributário Nacional (CTN) que segundo Amaro (2006, p. 18) surgiu através da lei nº 5.172/66 e no Ato Complementar nº 36/67 que com o advento da CF de 1967 assumiu eficácia de lei complementar.

## **11 TRIBUTOS**

Conforme disposto no CTN, “Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.

Existe a necessidade da arrecadação de tributos para que os Estados possam cumprir seu papel de oferecer bens e serviços essenciais como saúde, educação, segurança, dentre outros.

### **11.1 Classificação Dos Tributos**

De acordo com o artigo 145 da CF/88, a classificação dos tributos é definida como: contribuição de melhoria, taxas e impostos. Porém o Supremo Tribunal Federal (STF) adicionou duas subdivisões que são: contribuições “Parafiscais” ou “Especiais” dispostos no artigo 149 e 149-A onde incluem as Contribuições Previdenciárias, as Contribuições da Intervenção no Domínio Econômico (CIDE) e as contribuições de interesse das categorias profissionais e o Empréstimo Compulsório disposto no artigo 148 da CF/88.

Segundo Amaro (2006 p. 28) a CF/88 não definiu nenhuma espécie de tributos, nem os classificou, limitando a arrolar:

a) impostos, instituíveis pela União, Estados, Distrito Federal e Município, conforme a partilha constante nos art. 153 e 154 (União), 155 (Estados e Distrito Federal) e 156 (Municípios e também o Distrito Federal).

b) taxas, instituíveis por essas mesmas pessoas políticas, em razão do exercício do poder de polícia ou pela utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos específicos e divisíveis, prestados ao contribuinte ou postos à sua disposição (art. 45, 2);

c) contribuição de melhoria, decorrente de obra pública, também instituível pelas mesmas pessoas políticas (art. 145, 3).

d) pedágio, instituível igualmente pelas pessoas políticas mencionadas, em razão da utilização de vias por elas conservadas (art. 150, V);

e) empréstimos compulsórios, instituíveis pela União, nas hipóteses arroladas no art. 148;

f) Contribuições sociais, instituíveis pela União (art. 149).

g) Contribuições de intervenção no domínio econômico, também instituíveis pela união (art. 149);

h) contribuições de interesse das categorias profissionais ou econômicas, instituíveis pela União (art. 149).

i) contribuição para custeio do regime previdenciário de que trata o art. 40 da CF/88 em benefício dos servidores dos Estados, Distrito Federal e Municípios, instituível por essas pessoas políticas, e cobráveis dos respectivos funcionários (art. 149, § 1º, renumerado pela EC n. 33/2001 e com nova redação dada pela EC nº 41/2003).

j) contribuição para custeio do serviço de iluminação pública, instituível pelos Municípios e pelo Distrito Federal (art. 149-A acrescido pela EC nº 39/2002).

O mesmo autor ainda destaca dois fatos importantes. No Art. 147 da CF/88 são definidos que cabe a união, todas as contribuições mencionadas, se não houver separação de estados e municípios em qualquer território nacional, e que o Distrito Federal tem competência para instituir os tributos destacados no art. 147 e 155. Ou seja, tem caráter de Estado e Município ao mesmo tempo.

## **11.2 Impostos**

Segundo o CTN em seu artigo 16, "imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte".

O imposto difere do tributo por ser de vontade do governo o destino do valor arrecadado, ou seja, nem sempre o valor pago pelo contribuinte deverá retornar ao mesmo em forma de bens e serviços, mas o valor pode beneficiar outras

peçoas, regiões, áreas e assim por diante. Vale ressaltar que a definição da destinação dos valores arrecadados deve ser aprovada pelo legislativo através de orçamento previamente feito pelo poder executivo. Segundo Amaro (2006 p. 82)

“O que queremos dizer é que os impostos não incorporam, no seu conceito, a destinação a esta ou àquela atuação do Estado que, de algum modo, possa ser referida ao contribuinte”.

Nesta citação fica claro que o imposto é recolhido ao Estado, e seu destino é de responsabilidade do executivo, conforme previsto no orçamento anual aprovado pelo legislativo. Segundo o Senado, no Brasil existem diversos tipos de impostos, mas todos estão elencados em Federal, Estadual e Municipal conforme a lista:

#### Tributos federais

- II – Imposto sobre Importação.
- IOF – Imposto sobre Operações Financeiras. Incide sobre empréstimos, financiamentos e outras operações financeiras, e sobre ações.
- IPI – Imposto sobre Produto Industrializado. Cobrado das indústrias.
- IRPF – Imposto de Renda Pessoa Física.
- IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica. Incide sobre o lucro das empresas.
- ITR – Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural.
- Cide – Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico. Incide sobre petróleo e gás natural e seus derivados, e sobre álcool combustível.
- COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social. Cobrado das empresas.
- CPMF – Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira. É descontada a cada entrada e saída de dinheiro das contas bancárias.
- CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.
- FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço. Percentual do salário de cada trabalhador com carteira assinada depositado pela empresa.
- INSS – Instituto Nacional do Seguro Social. Percentual do salário de cada empregado cobrado da empresa (cerca de 28% – varia segundo o ramo de atuação) e do trabalhador (8%) para assistência à saúde.

- PIS/PASEP – Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público. Cobrado das empresas.

#### Impostos estaduais

- ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias. Incide também sobre o transporte interestadual e intermunicipal e telefonia.

- IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores.

- ITCMD – Imposto sobre a Transmissão Causa Mortis e Doação.

Incide sobre herança.

#### Impostos municipais

- IPTU – Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana.

- ISS – Imposto Sobre Serviços. Cobrado das empresas.

- ITBI – Imposto sobre Transmissão de Bens Inter Vivos. Incide sobre a mudança de propriedade de imóveis.

### **11.3 Contribuições Sociais**

Instituídas pelo artigo 195 da CF/88 e alterada pela Emenda Constitucional nº 20/1998, as contribuições sociais são devidas pelos empregadores e a entidade a ela equiparada.

As contribuições Sociais incidem sobre:

- A folha de pagamentos de salários e demais rendimentos pagos ou creditados a qualquer título, à pessoa física prestadora de serviço, mesmo com vínculo empregatício. (INSS – Lei 8.212/2011)

- CSLL – instituído pela lei 7.689/88 Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

- PIS/COFINS – devidos sobre o faturamento (Lei 9.718/1998)

### **11.4 Contribuição De Melhoria**

Segundo o art. 81 do CTN, é "instituído para fazer face ao custo de obras públicas de que decorra valorização imobiliária, tendo como limite total a despesa e como limite individual o acréscimo de valor que da obra resultar para cada imóvel beneficiado".

A contribuição ocorre quando há um beneficiamento por parte dos moradores de uma determinada região, por alguma benfeitoria de execução do estado. São cobrados somente na região afetada e é proporcional ao valor de valorização e despesas referente à execução da obra de benfeitoria.

Vale ressaltar que a Contribuição de Melhoria só pode ser cobrada mediante uma clara valorização do imóvel.

### **11.5 Empréstimo Compulsório**

O artigo 148 da CF/88 prevê a possibilidade da instituição de empréstimo compulsório pela União no caso de calamidade pública, guerra externa efetiva ou eminente. Investimento público de caráter urgente e relevante de interesse nacional, desde que observado o princípio da anterioridade.

## 12 SIMPLES NACIONAL

Sancionada pelo então presidente do Brasil Luis Inácio Lula da Silva em 14/12/2006 com início de vigência em 01 de Janeiro de 2007, a LC 123/2006 traz consigo todas as regras necessárias para a execução de qualquer atividade que possa se enquadrar no regime tributário diferenciado “Simples Nacional”. Logo em seu primeiro artigo diz que a Lei Complementar 123/2006 estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere:

I - à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;

II - ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;

III - ao 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.

O Simples Nacional foi criado com o intuito de substituir o então existente Simples Federal (Lei 9.317/1996) e engloba as Micro e Pequenas Empresas Nacionais que se beneficiam de suas diversas peculiaridades em relação aos demais regimes tributários. As principais características do Simples Nacional estão na simplicidade do recolhimento de tributos, alíquota reduzida, maior agilidade em relação à abertura de empresas, simplificação das relações de trabalho e estímulo ao crédito.

Para tornar-se optante pelo simples nacional, é necessário fazer a opção online através do site disponibilizado pelo CGSN – Comitê gestor do Simples Nacional, e deve ser analisados critérios como CNAE's e Faturamentos. Vale lembrar que tal opção é irrevogável para todo o ano calendário, exceto se a empresa exceder o limite de faturamento disposto no artigo 79-E (R\$ 4.800.000,00 quatro milhões e oitocentos mil reais).

## **13 LEI COMPLEMENTAR 123/2006 X LEI COMPLEMENTAR 155/2016 – PRINCIPAIS MUDANÇAS**

A lei Complementar 155/2016 trouxe mudanças consideráveis na LC 123/2006, tais mudanças podem afetar de maneira direta diversos setores da economia brasileira, visto que segundo o SEBRAE 27% do PIB brasileiro é gerido por MPES.

Sancionada em 27 de Outubro de 2016 pelo presidente Michel Temer, a LC 155/2016 com início parcial em 1º de Janeiro de 2017 e outra parte 1º de Janeiro de 2018, traz diversas alterações no atual simples nacional.

### **13.1 Alterações No Icms**

No artigo 1º da LC 155/2016, há alteração do art. 3º da LC 123/2006 aumentando o limite de faturamento tratado para alteração de ME para EPP, e também o limite de faturamento permitido para as MPES optantes pelo simples nacional, o que antes era de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) passa a ser de R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). Tal alteração teve produção de efeito em 01/01/2017.

No mesmo artigo ainda, houve a inclusão do Art. 13-A que trata do limite para recolhimento do ICMS e do ISS pelo simples nacional. Antes da vigência da lei, os Estados e o Distrito Federal poderiam através de um decreto, estabelecer um sublimite de faturamento para as MPES, forçando-as a recolher o ICMS fora do regime diferenciado. Tal regra estava estabelecida no art. 19 da LC 123/2006:

“Sem prejuízo da possibilidade de adoção de todas as faixas de receita previstas nos Anexos I a VI desta Lei Complementar, os Estados poderão optar pela aplicação de sublimite para efeito de recolhimento do ICMS na forma do Simples Nacional em seus respectivos territórios, da seguinte forma:”

- I - os Estados cuja participação no Produto Interno Bruto brasileiro seja de até 1% (um por cento) poderão optar pela aplicação, em seus respectivos territórios, das faixas de receita bruta anual até 35% (trinta e cinco por cento), ou até 50% (cinquenta por cento), ou até 70% (setenta por cento) do limite

previsto no inciso II do caput do art. 3º; (Vide Lei Complementar nº 155, de 2016) Vigência.

- II - os Estados cuja participação no Produto Interno Bruto brasileiro seja de mais de 1% (um por cento) e de menos de 5% (cinco por cento) poderão optar pela aplicação, em seus respectivos territórios, das faixas de receita bruta anual até 50% (cinquenta por cento) ou até 70% (setenta por cento) do limite previsto no inciso II do caput do art. 3º; e (Vide Lei Complementar nº 155, de 2016) Vigência.

- III - os Estados cuja participação no Produto Interno Bruto brasileiro seja igual ou superior a 5% (cinco por cento) ficam obrigados a adotar todas as faixas de receita bruta anual.

Com alteração da lei, o art. 19 passa a valer com a regra de limite de faturamento estabelecido em R\$ 1.800.000,00 (um milhão e oitocentos mil reais) no período de 12 meses. Ou seja, para os Estados que tem a porcentagem de PIB estabelecida na lei, empresas que faturam anualmente R\$ 1.800.000,00 (um milhão e oitocentos mil reais), podem sofrer com o recolhimento do ICMS e do ISS “por fora”.

A inclusão do Art. 13-A, também trouxe um “sublimite nacional” de faturamento onde toda e qualquer organização que atingir o faturamento de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) no período de 12 meses, automaticamente deve recolher o ICMS e ISS fora do regime simplificado de tributação.

### **13.2 Alterações Nas Atividades Permitidas Para Recolhimento No Regime**

Foram incluídos alguns itens nas vedações de atividades impeditivas para opção no regime Simples Nacional, tais alterações estão previstas no artigo 17. No item b podemos notar a inclusão das atividades de fabricação de bebidas não alcoólicas e bebidas alcoólicas, exceto aquelas produzidas ou vendidas no atacado por: micro e pequenas cervejarias; micro e pequenas vinícolas; produtores de licores; micro e pequenas destilarias. A lista completa das atividades impeditivas a

opção do regime de tributação do Simples Nacional encontra-se agora na LC 123/2006 no artigo 17.

### **13.3 Alteração Na Formula De Cálculo Do Imposto**

O artigo 18 da LC 155/2016 trouxe consigo uma mudança significativa ao tratarmos da formula de calculo do imposto devido mensalmente pelos optantes do regime Simples Nacional. Antes da alteração da LC 123/2006, o valor a ser recolhido, deveria ser determinado mediante a aplicação das tabelas impostas no Anexo I de tal lei, porém com a alteração, o seguinte texto foi sancionado.

“Art. 18. O valor devido mensalmente pela microempresa ou empresa de pequeno porte optante pelo Simples Nacional será determinado mediante aplicação das alíquotas efetivas, calculadas a partir das alíquotas nominais constantes das tabelas dos Anexos I a V desta Lei Complementar, sobre a base de cálculo de que trata o § 3o deste artigo, observado o disposto no § 15 do art. 3o.”.

“§ 1o Para efeito de determinação da alíquota nominal, o sujeito passivo utilizará a receita bruta acumulada nos doze meses anteriores ao do período de apuração.”

Para determinação da alíquota efetiva, conforme o parágrafo 1ºA deve-se calcular o resultado de “ $RBT12 \times Aliq - PD / RBT12$ ”, onde:

I - RBT12: receita bruta acumulada nos doze meses anteriores ao período de apuração;

II - Aliq: alíquota nominal constante dos Anexos I a V da referida Lei Complementar;

III - PD: parcela a deduzir constante dos Anexos I a V da referida Lei Complementar.

O percentual efetivo de cada tributo constante no simples nacional será repartido conforme os percentuais de repartição constantes dos Anexos I a V da LC 155/2016.

### **13.4 Novo Enquadramento De Atividades**

As organizações que exercem atividades de arquitetura e urbanismo; medicina, inclusive laboratorial e enfermagem; odontologia e prótese dentária; psicologia; psicanálise; terapia ocupacional; acupuntura; podologia; fonoaudiologia; clínicas de nutrição e de vacinação e bancos de leite com a sanção da LC 155/2016 passam a serem enquadradas pelo anexo 3 nas tabelas de enquadramentos do simples nacional, antes das alterações impostas pela lei, tais atividades eram enquadradas nas tabelas do anexo VI (extinto pela LC 155/2016).

Foi incluído também nas atividades tributadas pelo anexo 5 das tabelas de alíquotas para cálculo dos impostos, as atividades de engenharia, medição, cartografia, topografia, geologia, geodésia, testes, suporte e análises técnicas e tecnológicas, pesquisa, design, desenho e agronomia; outras atividades do setor de serviços que tenham 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, desde que não destacada nos anexos anteriores da referida lei.

No parágrafo 5ºJ, há a possibilidade de tributação das atividades destacadas no anexo V através do anexo III, desde que a razão entre a folha de salários e a receita bruta da pessoa jurídica seja igual ou superior a 28% (vinte oito por cento). Vale ressaltar que deve ser considerado o montante pago e auferido nos últimos 12 meses.

### **13.5 Tabelas Antigas X Novas Tabelas**

As tabelas que definem as alíquotas a serem aplicadas atualmente nas empresas optantes pelo simples nacional estão dispostas na LC 123/2006 nos anexos I até VI.

Os anexos I até V da LC 123/2006 estão em vigência desde 01/01/2012 e irão vigorar até 31/12/2017. O anexo VI entrou em vigor em 01/01/2015 e perderá seus efeitos em 31/12/2017.

#### **13.5.1 TABELAS LEI COMPLEMENTAR 123/2006**

## Anexo I - Comércio

Quadro 1-Anexo I Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%

3.420.000,00							
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: Lei complementar 123/2006

## Anexo II - indústria

Quadro 2 - Anexo II - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Indústria

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS	IPI
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	0,50%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,97%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	0,50%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,34%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	0,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,62%	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%

De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%
-----------------------------------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Fonte: Lei complementar 123/2006

Anexo III – Serviços não relacionados §§ 5º-C e 5º-D do artigo 18 da LC  
/123/2006

Quadro 3 - Anexo III - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas de Locação de Bens Móveis e de Prestação de Serviços não relacionados nos §§ 5º-C e 5º-D do art. 18 da Lei Complementar 123/2006.

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQ.	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ISS
Até 180.000,00	6,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	8,21%	0,00%	0,00%	1,42%	0,00%	4,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	10,26%	0,48%	0,43%	1,43%	0,35%	4,07%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	11,31%	0,53%	0,53%	1,56%	0,38%	4,47%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	11,40%	0,53%	0,52%	1,58%	0,38%	4,52%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	12,42%	0,57%	0,57%	1,73%	0,40%	4,92%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	12,54%	0,59%	0,56%	1,74%	0,42%	4,97%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	12,68%	0,59%	0,57%	1,76%	0,42%	5,03%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	13,55%	0,63%	0,61%	1,88%	0,45%	5,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	13,68%	0,63%	0,64%	1,89%	0,45%	5,42%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	14,93%	0,69%	0,69%	2,07%	0,50%	5,98%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	15,06%	0,69%	0,69%	2,09%	0,50%	6,09%	5,00%

De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	15,20%	0,71%	0,70%	2,10%	0,50%	6,19%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	15,35%	0,71%	0,70%	2,13%	0,51%	6,30%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	15,48%	0,72%	0,70%	2,15%	0,51%	6,40%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	16,85%	0,78%	0,76%	2,34%	0,56%	7,41%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	16,98%	0,78%	0,78%	2,36%	0,56%	7,50%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	17,13%	0,80%	0,79%	2,37%	0,57%	7,60%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	17,27%	0,80%	0,79%	2,40%	0,57%	7,71%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	17,42%	0,81%	0,79%	2,42%	0,57%	7,83%	5,00%

Fonte: Lei complementar 123/2006

#### Anexo IV – Serviços relacionados no § 5º-C do art. 18 da Lei Complementar 123/2006

Quadro 4 - Anexo IV - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas decorrentes da prestação de serviços relacionados no § 5º-C do art. 18 da Lei Complementar 123/2006.

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	ISS
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	1,22%	1,28%	0,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	6,54%	0,00%	1,84%	1,91%	0,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,70%	0,16%	1,85%	1,95%	0,24%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,49%	0,52%	1,87%	1,99%	0,27%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,97%	0,89%	1,89%	2,03%	0,29%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	9,78%	1,25%	1,91%	2,07%	0,32%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	10,26%	1,62%	1,93%	2,11%	0,34%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	10,76%	2,00%	1,95%	2,15%	0,35%	4,31%

De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	11,51%	2,37%	1,97%	2,19%	0,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	12,00%	2,74%	2,00%	2,23%	0,38%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	12,80%	3,12%	2,01%	2,27%	0,40%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	13,25%	3,49%	2,03%	2,31%	0,42%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	13,70%	3,86%	2,05%	2,35%	0,44%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	14,15%	4,23%	2,07%	2,39%	0,46%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	14,60%	4,60%	2,10%	2,43%	0,47%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	15,05%	4,90%	2,19%	2,47%	0,49%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	15,50%	5,21%	2,27%	2,51%	0,51%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	15,95%	5,51%	2,36%	2,55%	0,53%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	16,40%	5,81%	2,45%	2,59%	0,55%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	16,85%	6,12%	2,53%	2,63%	0,57%	5,00%

Fonte: Lei complementar 123/2006

Anexo V - Serviços relacionados no § 5º-D do art. 18 da Lei Complementar 123/2006.

(1) Será apurada a relação (r) conforme abaixo:

$$(r) = \frac{\text{Folha de Salários incluídos encargos (em 12 meses)}}{\text{Receita Bruta (em 12 meses)}}$$

(2) Nas hipóteses em que (r) corresponda aos intervalos centesimais da Tabela V-A, onde “<” significa menor que, “>” significa maior que, “≤” significa igual ou menor que e “≥” significa maior ou igual que, as alíquotas do Simples Nacional relativas ao IRPJ, PIS/PASEP, CSLL, COFINS e CPP corresponderão ao seguinte:

Quadro 5 - Anexo V - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas decorrentes da prestação de serviços relacionados no § 5º-D do art. 18 desta Lei Complementar.

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	(r)	0,10 ≤ (r)	0,15 ≤ (r)	0,20 ≤ (r)	0,25 ≤ (r)	0,30 ≤ (r)	0,35 ≤ (r)	(r) ≥ 0,40
		E	E	E	E	E	E	
Até 180.000,00	<0,10	17,50%	15,70%	13,70%	11,82%	10,47%	9,97%	8,80%
De 180.000,01 a 360.000,00		17,52%	15,75%	13,90%	12,60%	12,33%	10,72%	9,10%

De 360.000,01 540.000,00	a	17,55%	15,95%	14,20%	12,90%	12,64%	11,11%	9,58%	9,03%
De 540.000,01 720.000,00	a	17,95%	16,70%	15,00%	13,70%	13,45%	12,00%	10,56%	9,34%
De 720.000,01 900.000,00	a	18,15%	16,95%	15,30%	14,03%	13,53%	12,40%	11,04%	10,06%
De 900.000,01 1.080.000,00	a	18,45%	17,20%	15,40%	14,10%	13,60%	12,60%	11,60%	10,60%
De 1.080.000,01 1.260.000,00	a	18,55%	17,30%	15,50%	14,11%	13,68%	12,68%	11,68%	10,68%
De 1.260.000,01 1.440.000,00	a	18,62%	17,32%	15,60%	14,12%	13,69%	12,69%	11,69%	10,69%
De 1.440.000,01 1.620.000,00	a	18,72%	17,42%	15,70%	14,13%	14,08%	13,08%	12,08%	11,08%
De 1.620.000,01 1.800.000,00	a	18,86%	17,56%	15,80%	14,14%	14,09%	13,09%	12,09%	11,09%
De 1.800.000,01 1.980.000,00	a	18,96%	17,66%	15,90%	14,49%	14,45%	13,61%	12,78%	11,87%
De 1.980.000,01 2.160.000,00	a	19,06%	17,76%	16,00%	14,67%	14,64%	13,89%	13,15%	12,28%
De 2.160.000,01 2.340.000,00	a	19,26%	17,96%	16,20%	14,86%	14,82%	14,17%	13,51%	12,68%
De 2.340.000,01 2.520.000,00	a	19,56%	18,30%	16,50%	15,46%	15,18%	14,61%	14,04%	13,26%
De 2.520.000,01 2.700.000,00	a	20,70%	19,30%	17,45%	16,24%	16,00%	15,52%	15,03%	14,29%
De 2.700.000,01 2.880.000,00	a	21,20%	20,00%	18,20%	16,91%	16,72%	16,32%	15,93%	15,23%
De 2.880.000,01 3.060.000,00	a	21,70%	20,50%	18,70%	17,40%	17,13%	16,82%	16,38%	16,17%
De 3.060.000,01 3.240.000,00	a	22,20%	20,90%	19,10%	17,80%	17,55%	17,22%	16,82%	16,51%
De 3.240.000,01 3.420.000,00	a	22,50%	21,30%	19,50%	18,20%	17,97%	17,44%	17,21%	16,94%
De 3.420.000,01 3.600.000,00	a	22,90%	21,80%	20,00%	18,60%	18,40%	17,85%	17,60%	17,18%

Fonte: Lei complementar 123/2006

(3) Somar-se-á a alíquota do Simples Nacional relativa ao IRPJ, PIS/PASEP, CSLL, COFINS e CPP apurada na forma acima a parcela correspondente ao ISS prevista no Anexo IV a esta Lei Complementar.

(4) A partilha das receitas relativas ao IRPJ, PIS/PASEP, CSLL, COFINS e CPP arrecadadas na forma deste Anexo será realizada com base nos parâmetros definidos na Tabela V-B, onde:

(I) = pontos percentuais da partilha destinada à CPP;

(J) = pontos percentuais da partilha destinada ao IRPJ, calculados após o resultado do fator (I);

(K) = pontos percentuais da partilha destinada à CSLL, calculados após o resultado dos fatores (I) e (J);

(L) = pontos percentuais da partilha destinada à COFINS, calculados após o resultado dos fatores (I), (J) e (K);

(M) = pontos percentuais da partilha destinada à contribuição para o PIS/PASEP, calculados após os resultados dos fatores (I), (J), (K) e (L);

$$(I) + (J) + (K) + (L) + (M) = 100$$

N = relação (r) dividida por 0,004, limitando-se o resultado a 100;

P = 0,1 dividido pela relação (r), limitando-se o resultado a 1.

Quadro 6 - TABELA V-B:

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	CPP	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP
	I	J	K	L	M
Até 180.000,00	$N \times 0,9$	$0,75 \times (100 - I) \times P$	$0,25 \times (100 - I) \times P$	$0,75 \times (100 - I - J - K)$	$100 - I - J - K - L$
De 180.000,01 a 360.000,00	$N \times 0,88$	$0,75 \times (100 - I) \times P$	$0,25 \times (100 - I) \times P$	$0,75 \times (100 - I - J - K)$	$100 - I - J - K - L$
De 360.000,01 a 540.000,00	$N \times 0,85$	$0,75 \times (100 - I) \times P$	$0,25 \times (100 - I) \times P$	$0,75 \times (100 - I - J - K)$	$100 - I - J - K - L$
De 540.000,01 a 720.000,00	$N \times 0,83$	$0,75 \times (100 - I) \times P$	$0,25 \times (100 - I) \times P$	$0,75 \times (100 - I - J - K)$	$100 - I - J - K - L$
De 720.000,01 a 900.000,00	$N \times 0,8$	$0,75 \times (100 - I) \times P$	$0,25 \times (100 - I) \times P$	$0,75 \times (100 - I - J - K)$	$100 - I - J - K - L$
De 900.000,01 a 1.080.000,00	$N \times 0,78$	$0,75 \times (100 - I) \times P$	$0,25 \times (100 - I) \times P$	$0,75 \times (100 - I - J - K)$	$100 - I - J - K - L$

De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	N x 0,75	0,75 X (100 - I) X P	0,25 X (100 - I) X P	0,75 X (100 - I - J - K)	100 - I - J - K - L
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	N x 0,73	0,75 X (100 - I) X P	0,25 X (100 - I) X P	0,75 X (100 - I - J - K)	100 - I - J - K - L
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	N x 0,7	0,75 X (100 - I) X P	0,25 X (100 - I) X P	0,75 X (100 - I - J - K)	100 - I - J - K - L
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	N x 0,68	0,75 X (100 - I) X P	0,25 X (100 - I) X P	0,75 X (100 - I - J - K)	100 - I - J - K - L
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	N x 0,65	0,75 X (100 - I) X P	0,25 X (100 - I) X P	0,75 X (100 - I - J - K)	100 - I - J - K - L
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	N x 0,63	0,75 X (100 - I) X P	0,25 X (100 - I) X P	0,75 X (100 - I - J - K)	100 - I - J - K - L
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	N x 0,6	0,75 X (100 - I) X P	0,25 X (100 - I) X P	0,75 X (100 - I - J - K)	100 - I - J - K - L
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	N x 0,58	0,75 X (100 - I) X P	0,25 X (100 - I) X P	0,75 X (100 - I - J - K)	100 - I - J - K - L
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	N x 0,55	0,75 X (100 - I) X P	0,25 X (100 - I) X P	0,75 X (100 - I - J - K)	100 - I - J - K - L
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	N x 0,53	0,75 X (100 - I) X P	0,25 X (100 - I) X P	0,75 X (100 - I - J - K)	100 - I - J - K - L
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	N x 0,5	0,75 X (100 - I) X P	0,25 X (100 - I) X P	0,75 X (100 - I - J - K)	100 - I - J - K - L
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	N x 0,48	0,75 X (100 - I) X P	0,25 X (100 - I) X P	0,75 X (100 - I - J - K)	100 - I - J - K - L

De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	N x 0,45	0,75 X (100 - I) X P	0,25 X (100 - I) X P	0,75 X (100 - I - J - K)	100 - I - J - K - L
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	N x 0,43	0,75 X (100 - I) X P	0,25 X (100 - I) X P	0,75 X (100 - I - J - K)	100 - I - J - K - L

Fonte: Lei complementar 123/2006

Anexo VI - Serviços relacionados no § 5o-I do art. 18 da Lei Complementar 123/2006.

1) Será apurada a relação (r) conforme abaixo:

$$(r) = \frac{\text{Folha de Salários incluídos encargos (em 12 meses)}}{\text{Receita Bruta (em 12 meses)}}$$

(2) A partilha das receitas relativas ao IRPJ, PIS/PASEP, CSLL, COFINS e CPP arrecadadas na forma deste Anexo será realizada com base nos parâmetros definidos na Tabela V-B do Anexo V desta Lei Complementar.

(3) Independentemente do resultado da relação (r), as alíquotas do Simples Nacional corresponderão ao seguinte:

Quadro 7 - Anexo VI - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas decorrentes da prestação de serviços relacionados no § 5o-I do art. 18 da Lei Complementar 123/2006.

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ, PIS/PASEP, CSLL, COFINS e CPP.	ISS
Até 180.000,00	16,93%	14,93%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	17,72%	14,93%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	18,43%	14,93%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	18,77%	14,93%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	19,04%	15,17%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	19,94%	15,71%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	20,34%	16,08%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	20,66%	16,35%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	21,17%	16,56%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	21,38%	16,73%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	21,86%	16,86%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	21,97%	16,97%	5,00%

De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	22,06%	17,06%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	22,14%	17,14%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	22,21%	17,21%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	22,21%	17,21%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	22,32%	17,32%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	22,37%	17,37%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	22,41%	17,41%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	22,45%	17,45%	5,00%

Fonte: Lei complementar 123/2006

### 13.5.2 TABELAS LEI COMPLEMENTAR 155/2016

As tabelas estão dispostas nos anexos I ao V da lei complementar 155/2016 e estarão em vigência no dia 01/01/2018 sem data prevista para revogação.

#### Anexo I - Comércio

Quadro 8 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,00%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,50%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	87.300,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	378.000,00

Fonte: Lei complementar 155/2016

Quadro 9 - Percentual de Repartição dos Tributos

Faixas	Percentual de Repartição dos Tributos					
	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS
1ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
2ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
3ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
4ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
5ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
6ª Faixa	13,50%	10,00%	28,27%	6,13%	42,10%	-

Fonte: Lei complementar 155/2016

## Anexo II – indústria

Quadro 10 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Indústria.

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,50%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,80%	5.940,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	10,00%	13.860,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	11,20%	22.500,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,70%	85.500,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	30,00%	720.000,00

Fonte: Lei complementar 155/2016

Quadro 11 - Percentual de Repartição dos Tributos – indústria

Faixas	Percentual de Repartição dos Tributos						
	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	IPi	ICMS
1ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
2ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
3ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
4ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
5ª Faixa	5,50%	3,50%	11,51%	2,49%	37,50%	7,50%	32,00%
6ª Faixa	8,50%	7,50%	20,96%	4,54%	23,50%	35,00%	-

Fonte: Lei complementar 155/2016

## Anexo III – Serviços não relacionados no § 5º-C do art. 18 da Lei Complementar 123/2006.

Quadro 12 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas de locação de bens móveis e de prestação de serviços não relacionados no § 5º-C do art. 18 da Lei Complementar 123/2006

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa	Até 180.000,00	6,00%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	11,20%	9.360,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	13,50%	17.640,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	16,00%	35.640,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	21,00%	125.640,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	33,00%	648.000,00

Fonte: Lei complementar 155/2016

Quadro 13 - Percentual de Repartição dos Tributos – Serviços anexo III

Faixas	Percentual de Repartição dos Tributos					
	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ISS (*)

1ª Faixa	4,00%	3,50%	12,82%	2,78%	43,40%	33,50%
2ª Faixa	4,00%	3,50%	14,05%	3,05%	43,40%	32,00%
3ª Faixa	4,00%	3,50%	13,64%	2,96%	43,40%	32,50%
4ª Faixa	4,00%	3,50%	13,64%	2,96%	43,40%	32,50%
5ª Faixa	4,00%	3,50%	12,82%	2,78%	43,40%	33,50% (*)
6ª Faixa	35,00%	15,00%	16,03%	3,47%	30,50%	–

(\*) O percentual efetivo máximo devido ao ISS será de 5%, transferindo-se a diferença, de forma proporcional, aos tributos federais da mesma faixa de receita bruta anual. Sendo assim, na 5ª faixa, quando a alíquota efetiva for superior a 14,92537%, a repartição será:

	CSLL	COFINS	CPP	ISS
5ª Faixa, com alíquota efetiva superior a	(Alíquota efetiva – 5%) x	(Alíquota efetiva – 5%) x	(Alíquota efetiva – 5%) x	Percentual de ISS fixo em 5%
14,93%	5,26%	19,28%	65,26%	

Fonte: Lei complementar 155/2016

#### Anexo IV – Serviços relacionados no § 5º-C do art. 18 da Lei Complementar 123/2006.

Quadro 14 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Receitas decorrentes da prestação de serviços relacionados no § 5º-C do art. 18 da Lei Complementar 123/2006

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)	Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)
1ª Faixa Até 180.000,00	4,50%	-
2ª Faixa De 180.000,01 a 360.000,00	9,00%	8.100,00
3ª Faixa De 360.000,01 a 720.000,00	10,20%	12.420,00
4ª Faixa De 720.000,01 a 1.800.000,00	14,00%	39.780,00
5ª Faixa De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	22,00%	183.780,00
6ª Faixa De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	33,00%	828.000,00

Fonte: Lei complementar 155/2016

Quadro 15 - Percentual de Repartição dos Tributos – Anexo IV

Faixas	Percentual de Repartição dos Tributos				
	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	ISS (*)
1ª Faixa	18,80%	15,20%	17,67%	3,83%	44,50%
2ª Faixa	19,80%	15,20%	20,55%	4,45%	40,00%
3ª Faixa	20,80%	15,20%	19,73%	4,27%	40,00%

4ª Faixa	17,80%	19,20%	18,90%	4,10%	40,00%
5ª Faixa	18,80%	19,20%	18,08%	3,92%	40,00% (*)
6ª Faixa	53,50%	21,50%	20,55%	4,45%	-

(\*) O percentual efetivo máximo devido ao ISS será de 5%, transferindo-se a diferença, de forma proporcional, aos tributos federais da mesma faixa de receita bruta anual. Sendo assim, na 5ª faixa, quando a alíquota efetiva for superior a 12,5%, a repartição será:

Faixa	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	ISS
5ª Faixa, com alíquota efetiva superior a 12,5%.	(Alíquota efetiva – 5%) x 32,00%	(Alíquota efetiva – 5%) x 30,13%	Alíquota efetiva – 5%) x 6,54%	Percentual de ISS fixo em 5%

Fonte: Lei complementar 155/2016

### Anexo V – Serviços relacionados no § 5º-I do art. 18 da Lei Complementar 123/2006.

Quadro 16 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Receitas decorrentes da prestação de serviços relacionados no § 5º-I do art. 18 da Lei Complementar 123/2006.

Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)	Alíquota	Valor a Deduzir (em R\$)	
1ª Faixa	Até 180.000,00	15,50%	-
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	18,00%	4.500,00
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	19,50%	9.900,00
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	20,50%	17.100,00
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	23,00%	62.100,00
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	30,50%	540.000,00

Fonte: Lei complementar 155/2016

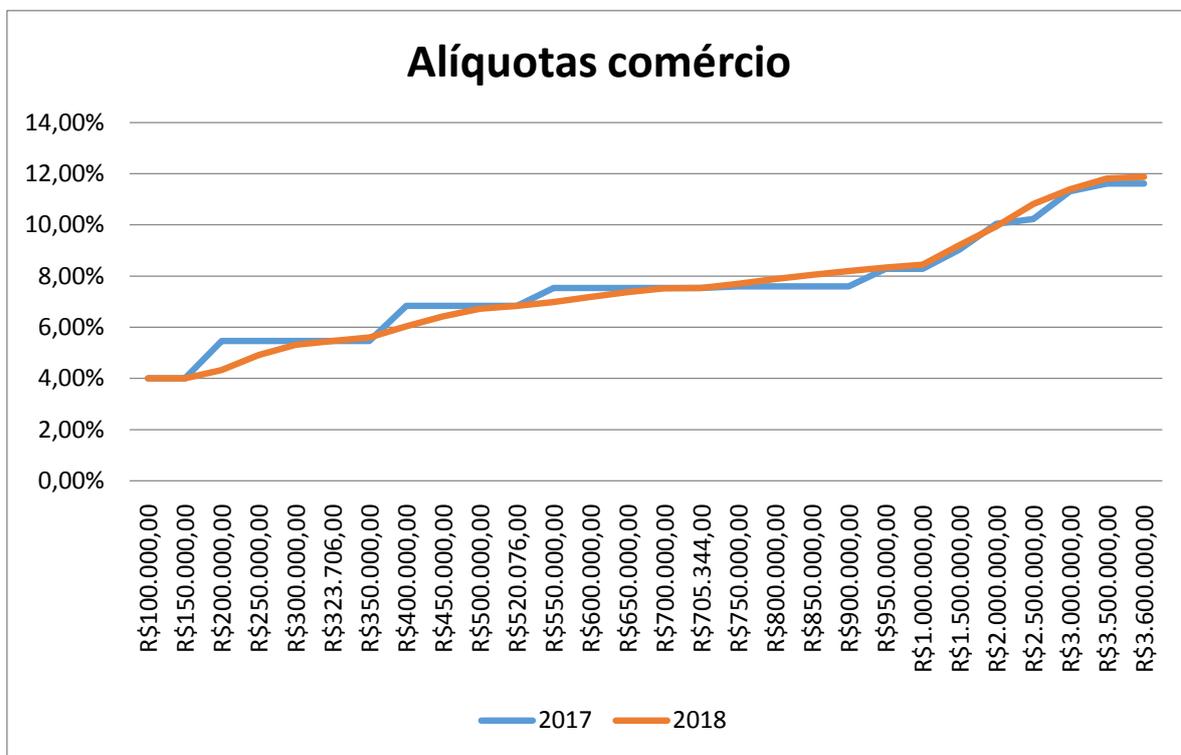
Quadro 17 - Percentual de Repartição dos Tributos – Anexo V

Faixas	Percentual de Repartição dos Tributos					
	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ISS
1ª Faixa	25,00%	15,00%	14,10%	3,05%	28,85%	14,00%
2ª Faixa	23,00%	15,00%	14,10%	3,05%	27,85%	17,00%
3ª Faixa	24,00%	15,00%	14,92%	3,23%	23,85%	19,00%
4ª Faixa	21,00%	15,00%	15,74%	3,41%	23,85%	21,00%
5ª Faixa	23,00%	12,50%	14,10%	3,05%	23,85%	23,50%
6ª Faixa	35,00%	15,50%	16,44%	3,56%	29,50%	-

Fonte: Lei complementar 155/2016

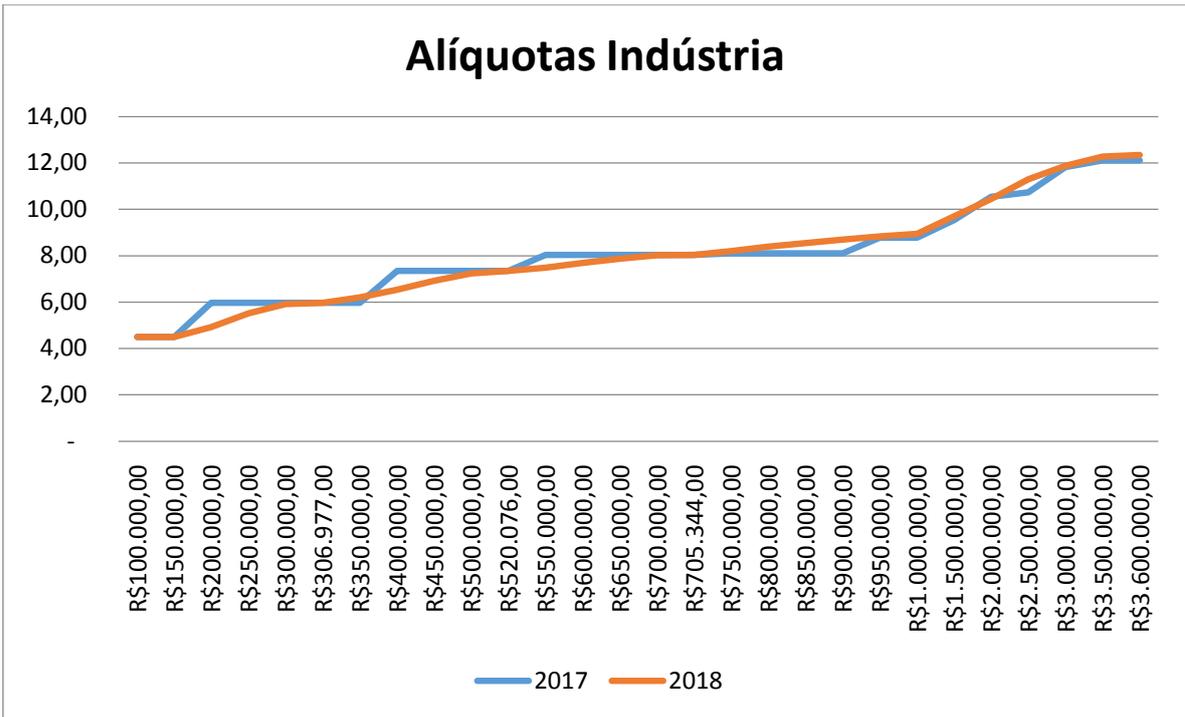
## 14 COMPARAÇÃO ENTRE ALÍQUOTAS 2017 X 2018

### 14.1 Comércio Anexo I



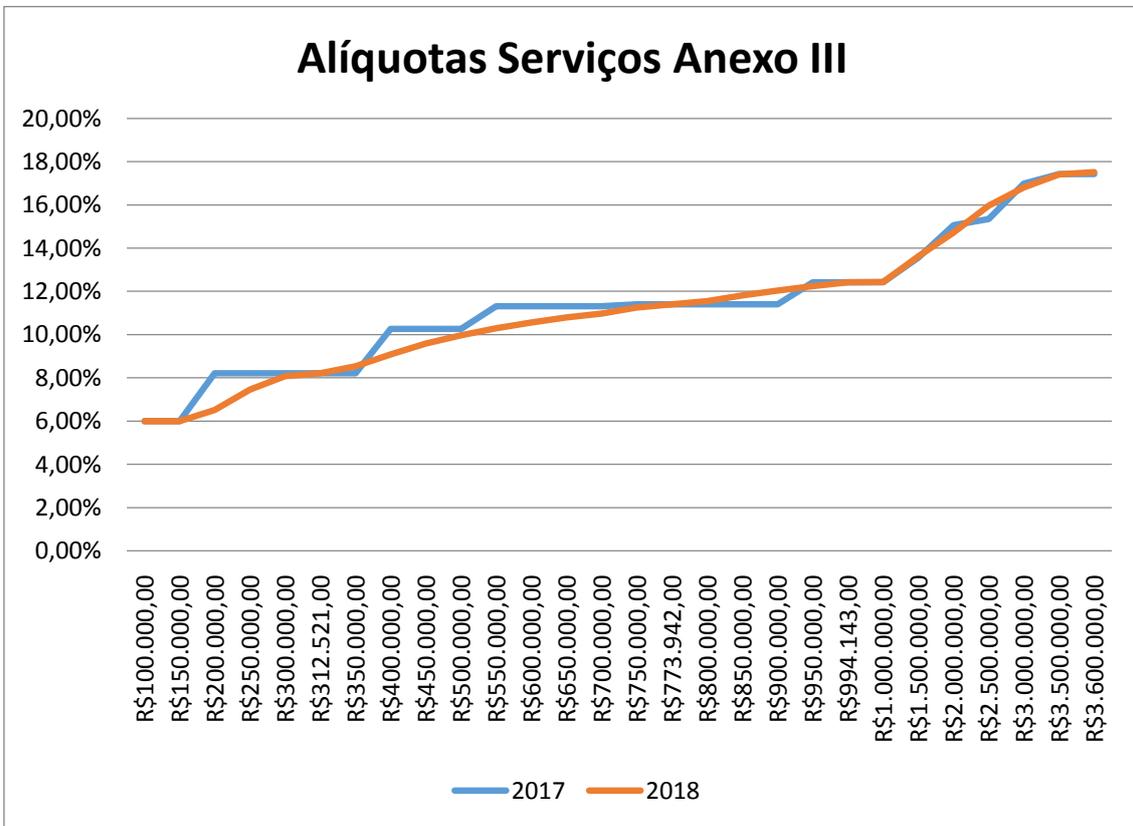
Fonte: Autor

### 14.2 Indústria Anexo Ii



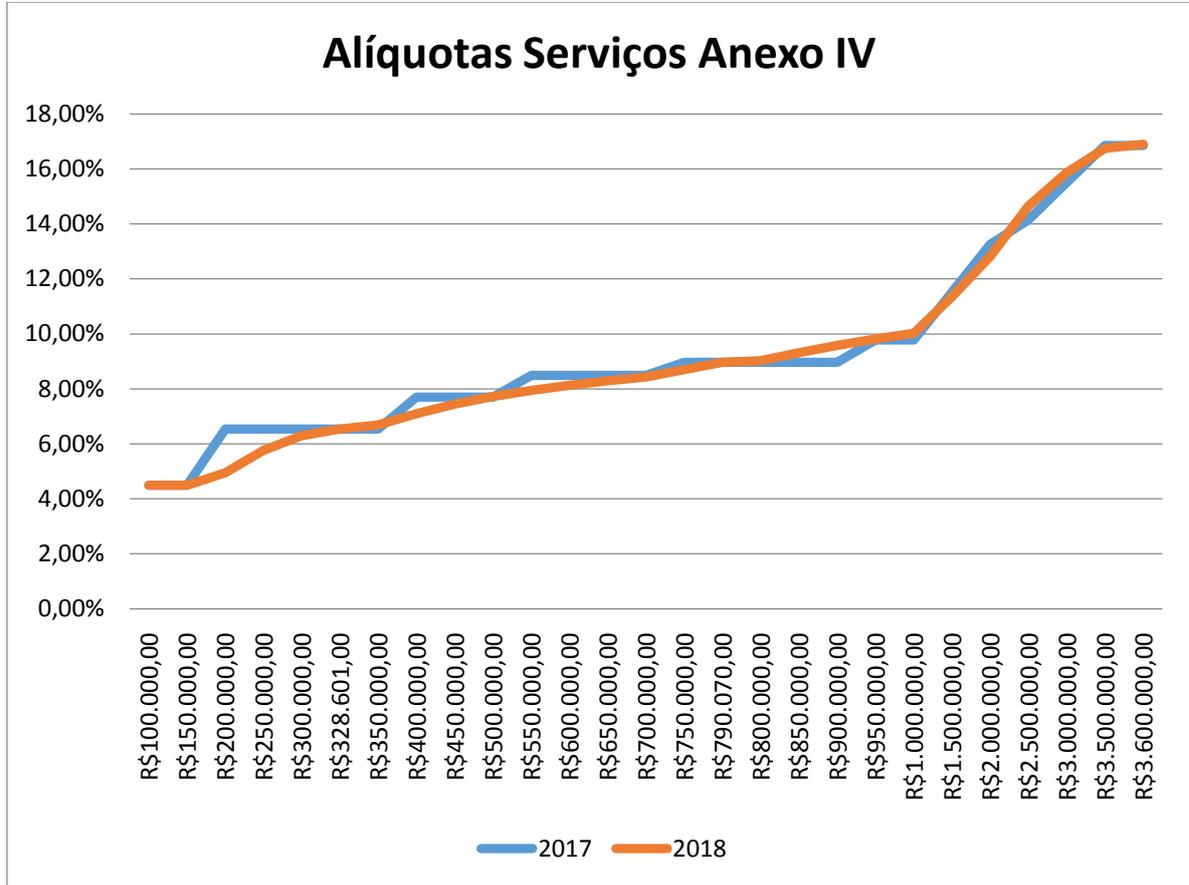
Fonte: Autor

### 14.3 Serviços Anexo Iii



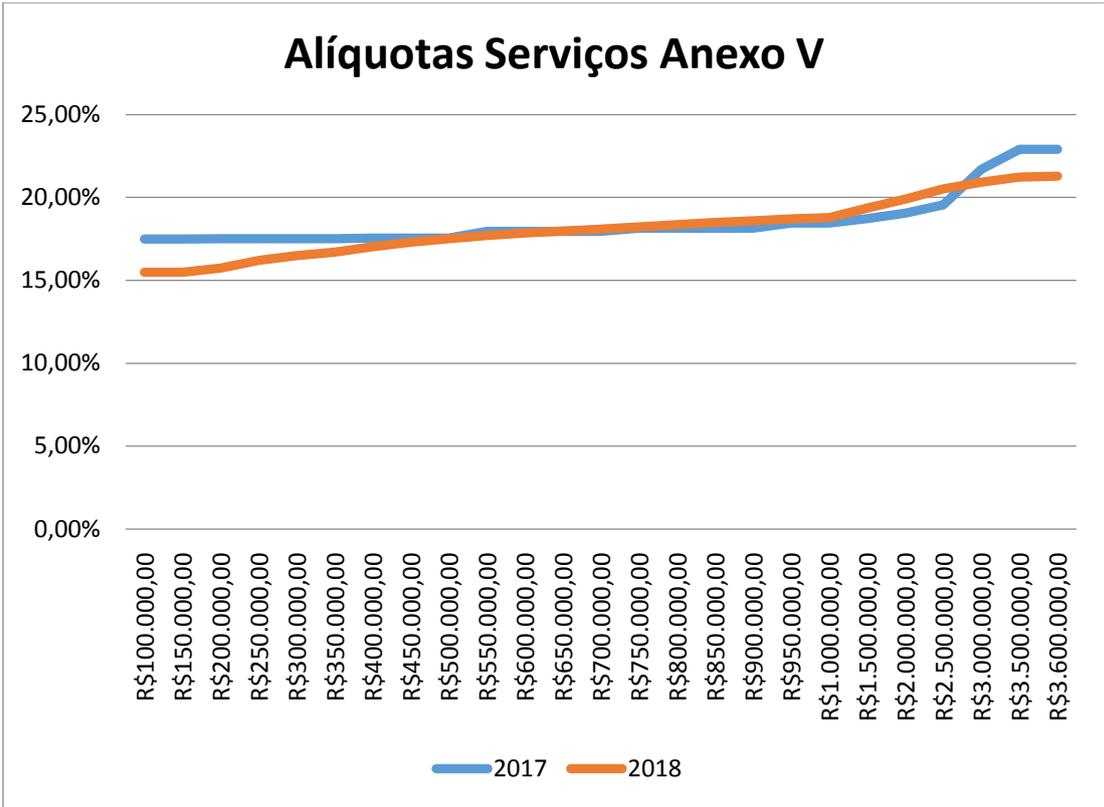
Fonte: Autor

### 14.4 Serviços Anexo Iv



Fonte: Autor

### 14.5 Serviços Anexo V



Fonte: Autor

## 15 ESTUDO DE CASO

Empresa comercial S.A				
Mês	2016		2017	
Janeiro	R\$	100.000,00	R\$	98.500,00
Fevereiro	R\$	80.000,00	R\$	78.450,00
Março	R\$	75.000,00	R\$	65.890,00
Abril	R\$	101.000,00	R\$	110.000,00
Mai	R\$	123.000,00	R\$	124.500,00
Junho	R\$	80.000,00	R\$	121.580,00
Julho	R\$	10.000,00	R\$	110.200,00
Agosto	R\$	141.500,00	R\$	135.450,00
Setembro	R\$	98.000,00	R\$	97.850,00
Outubro	R\$	78.000,00	R\$	79.458,00
Novembro	R\$	85.100,00	R\$	87.450,00
Dezembro	R\$	98.450,00	R\$	99.780,00
Total	R\$	1.070.050,00	R\$	1.209.108,00

Fonte: Autor

Tabela Demonstrativa de comparações dos anos 2017 e 2018 em relação as alterações de alíquotas							
		"%" 2017	Imposto 2017	Alíq. 2018	Imposto 2018	Dif. em "%"	Dif. em "R\$"
faturamento 12	R\$ 1.070.050,00						
Janeiro	R\$ 98.500,00	8,28%	R\$ 8.155,80	8,60%	R\$ 8.468,05	0,32%	R\$ 312,25
faturamento 12	R\$ 1.068.550,00						
Fevereiro	R\$ 78.450,00	8,28%	R\$ 6.495,66	8,59%	R\$ 6.741,99	0,31%	R\$ 246,33
faturamento 12	R\$ 1.067.000,00						
Março	R\$ 65.890,00	8,28%	R\$ 5.455,69	8,59%	R\$ 5.660,61	0,31%	R\$ 204,92
faturamento 12	R\$ 1.057.890,00						
Abril	R\$ 110.000,00	8,28%	R\$ 9.108,00	8,57%	R\$ 9.430,30	0,29%	R\$ 322,30
faturamento 12	R\$ 1.066.890,00						
Mai	R\$ 124.500,00	8,28%	R\$ 10.308,60	8,59%	R\$ 10.695,80	0,31%	R\$ 387,20
faturamento 12	R\$ 1.068.390,00						
Junho	R\$ 121.580,00	8,28%	R\$ 10.066,82	8,59%	R\$ 10.448,59	0,31%	R\$ 381,76
faturamento 12	R\$ 1.109.970,00						
Julho	R\$ 110.200,00	8,36%	R\$ 9.212,72	8,67%	R\$ 9.557,65	0,31%	R\$ 344,93
faturamento 12	R\$ 1.210.170,00						
Agosto	R\$ 135.450,00	8,36%	R\$ 11.323,62	8,84%	R\$ 11.975,13	0,48%	R\$ 651,51
faturamento 12	R\$ 1.204.120,00						
Setembro	R\$ 97.850,00	8,36%	R\$ 8.180,26	8,83%	R\$ 8.641,13	0,47%	R\$ 460,87
faturamento 12	R\$ 1.203.970,00						
Outubro	R\$ 79.458,00	8,36%	R\$ 6.642,69	8,83%	R\$ 7.016,94	0,47%	R\$ 374,25
faturamento 12	R\$ 1.205.428,00						
Novembro	R\$ 87.450,00	8,36%	R\$ 7.310,82	8,83%	R\$ 7.724,46	0,47%	R\$ 413,64
faturamento 12	R\$ 1.207.778,00						
Dezembro	R\$ 99.780,00	8,36%	R\$ 8.341,61	8,84%	R\$ 8.817,56	0,48%	R\$ 475,95
					TOTAL VARIAÇÃO	0,38%	R\$ 4.575,90
						VARIAÇÃO MÉDIA EM "%"	VARIAÇÃO EM "R\$"

Fonte: Autor

## **16 POSSIBILIDADES DE APORTE DE CAPITAL**

A lei complementar 155/2016 no artigo 61-A dispõe a possibilidade do aporte de capital sem integrar o capital social da empresa, desde que não ultrapasse 7 anos, e tenha a finalidade de incentivar as atividades de inovação e os investimentos produtivos.

Para que tenha validade jurídica, as finalidades de fomento a inovação e investimentos produtivos deverão constar em um contrato de participação, com vigência não superior a sete anos, o aporte de capital pode ser realizado por pessoa física ou por pessoa jurídica, denominadas “investidor-anjo”.

### **16.1 Investidor-Anjo**

Segundo o SEBRAE, o termo surgiu nos Estados Unidos na Broadway, e foi criado para denominar indivíduos que financiavam produtos teatrais e o investimento é feito geralmente por pessoa física, que pode investir por meio de pessoa jurídica, mas com recursos e trabalhos próprios. No caso das empresas optantes pelo simples nacional, a possibilidade do aporte de capital é permitido desde que as seguintes regras sejam seguidas.

O investidor anjo:

- Não é considerado sócio nem pode ter qualquer direito a gerência ou voto na administração da empresa;

- Não responde por qualquer dívida da empresa, inclusive em recuperação judicial, não se aplicando a ele o art. 50 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil;

- Deve ser remunerado por seus aportes, nos termos do contrato de participação, pelo prazo máximo de cinco anos.

Conforme o artigo 51, os valores de capital aportados não são considerados receitas da sociedade para fins de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte. Ao final de cada período, o investidor-anjo deve fazer jus à remuneração correspondente aos resultados distribuídos,

conforme contrato de participação, desde que não seja superior a 50% (cinquenta por cento) dos lucros da sociedade enquadrada como microempresa ou empresa de pequeno porte.

O investidor-anjo somente poder exercer o direito de resgate depois de decorridos, no mínimo, dois anos do aporte de capital, ou prazo superior estabelecido no contrato de participação, e seus haveres devem ser pagos na forma do art. 1.031 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, não podendo ultrapassar o valor investido devidamente corrigido. Vale ressaltar que o Ministério da Fazenda poderá regulamentar a tributação sobre a retirada do capital investido.

## 17 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início do trabalho tive uma ideia errônea em relação aos impactos que a sanção da LC155/2016 poderia trazer para as empresas optantes pelo simples nacional. Com o desenrolar do trabalho, pude notar através da leitura minuciosa de todos os artigos e parágrafos que compõem a lei, que as alterações beneficiarão de certo modo as empresas que estão começando suas operações. Mas tratarei de todas as conclusões por partes.

A Lei complementar 155/2016 trata de diversos assuntos do simples nacional, em minha opinião, podemos destacar assuntos principais o aumento dos limites para enquadramento no simples nacional, a nova divisão de tributação para diversas atividades, a nova fórmula de cálculo, e por fim, as novas alíquotas de tributação de impostos.

Minha hipótese em relação ao aumento do limite de faturamento no período de doze meses para enquadramento como optante do simples nacional é que tal alteração foi positiva avaliando o cenário de 2006 (ano da criação da lei 123) e o cenário de 2017 (vigência da nova regra), pois houve nesse período uma enorme alteração do valor da moeda nacional, fruto de diversos fatores econômicos como inflação, crise política e etc. Sendo assim, é mais que necessária à atualização de valores relacionados aos limites de faturamento das organizações.

A nova divisão de tributação das atividades permitidas no simples nacional divide opiniões, visto que para algumas atividades as mudanças serão positivas, como por exemplo, a atividade de representação comercial, que poderá ser tributada pelo anexo III desde que siga as regras dispostas na lei. Por outro lado, a mesma tributação recebida pelos representantes comerciais neste caso, será também os valores aplicáveis nos mecânicos de automóveis, visto que se enquadrarão na mesma tabela para cálculo de impostos.

A nova fórmula de cálculo do valor mensal assusta no primeiro olhar, porém ao praticá-la cheguei à conclusão que favorecerá de maneira considerável as empresas que estão iniciando suas atividades. Em alguns casos, pude notar através de gráficos comparativos que estão inclusos neste trabalho, que a economia chega a 1,15% (um inteiro e 15 décimos) no valor final do imposto a recolher. Além

disso, a nova formula de cálculo é mais justa, visto que a alíquota efetiva aumenta ou diminui de acordo com o faturamento do mês em apuração. Porém vale ressaltar que se a organização nos últimos doze meses faturou a partir de R\$700.000,00(setecentos mil reais), a nova formula de cálculo é desvantajosa, pois chega a aumentar 0,60% (60 décimos) em alguns casos, conforme disposto nos quadros expostos no trabalho.

As novas alíquotas de tributação acompanham meu raciocínio em relação ao parágrafo anterior, pois fazem parte dos cálculos de valor a recolher mensalmente. São benéficas para as organizações que estão iniciando suas atividades ou que não faturam mais que R\$700.000,00 (setecentos mil reais).

Analisando como um todo, as alterações são positivas, pois além dos assuntos destacados nos parágrafos acima, ainda podemos levar em consideração a possibilidade de aporte de capital nas empresas optantes pelo regime diferenciado do simples nacional, que provavelmente fará com que muitos empresários recebam investimentos para aumentar seu negócio e assim girar ainda mais a economia do país.

## 18 REFERENCIAS

ARAUJO, Cecília. **Investimento-anjo: o que é e como funciona**. Disponível em <<https://www.napratica.org.br/investimento-anjo-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em 06/05/2017

BRASIL. Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)> Acesso em 06 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº. 155, de 27 de outubro de 2016. **Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp155.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm#art1)> Acesso em 06 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 5172, de 25 de outubro de 1966. **Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm)> Acesso em 23 de novembro de 2017.

CAMPOS, Cândido H. **Planejamento tributário: imposto de renda de pessoas jurídicas**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

FERREIRA, Afonso. **SEBRAE lista os 6 maiores erros de quem vai à falência; saiba como evitá-los**, 2012. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.htm>>. Acesso em: 05/05/2017

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada**. 3ª. Edição. Bookman: Porto Alegre, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**FAAG – FACULDADE DE AGUDOS**

**KAREM DAMADA  
WANIA FERREIRA DA SILVA**

**PROPOSTA DE MODELO DE APOIO A TOMADA DE DECISÃO SOBRE  
TERCEIRIZAÇÃO**

**Agudos, SP  
2017**

**KAREM DAMADA  
WANIA FERREIRA DA SILVA**

**PROPOSTA DE MODELO DE APOIO A TOMADA DE DECISÃO SOBRE  
TERCEIRIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado à bancada Examinadora de  
Bacharel em Administração, sob a  
orientação do Professor M.Sc. Marcos  
Antonio Bonifácio.

**Agudos, SP  
2017**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradecemos a Deus e às pessoas que fizeram parte deste momento importante.

Aos nossos pais e familiares por nos incentivarem e aos nossos noivos pela paciência.

Ao Prof. Marcos Bonifácio pelo total empenho em subsidiar-nos em nossa ideia, pela experiência e conhecimentos transmitidos.

## RESUMO

Frente ao cenário econômico atual, vivenciando uma era totalmente competitiva, em meio à crise as empresas buscam diferenciais para sobreviver e se manter no mercado. Principalmente tratando-se de fatores econômicos, uma alternativa muito buscada pelos empresários para reduzir custos é transferir a um terceiro a responsabilidade de determinado processo, a chamada terceirização. Com a mudança da lei que antes permitia somente terceirizar atividades meio, hoje é passível também a terceirização de atividades fim, aquelas relacionadas a missão da empresa o que requer maior cautela na tomada de decisão em terceirizar ou não. O objetivo de quem a busca geralmente será para reduzir custos, otimizar tempo, qualidade, melhoria de processos dentre outros fatores benéficos. De modo geral os empresários não terceirizam atividades para ter prejuízos, por este motivo a utilização de um modelo de apoio a decisão sobre terceirização é de grande utilidade para que a decisão do empresário seja apropriada a necessidade da empresa trazendo benefícios de curto a longo prazo, gerando vantagem competitiva. Vale ressaltar que o modelo proposto não é fator único para tomada de decisão e sim um apoio. O modelo terá como base a análise de diversos critérios como: comportamento de custos, possíveis variações na qualidade do produto ou serviço final perceptível ao cliente, controle de processos, requisitos e especificações, variações de demanda, e capacidade de inovação e obtenção de tecnologia.

**Palavras-chave:** TERCEIRIZAÇÃO. APOIO A DECISÃO. ESTRATÉGIA.

## **ABSTRACT**

In the face of the current economic scenario, experiencing a totally competitive era, in the midst of the crisis companies are looking for differentials to survive and remain in the market. Especially in the case of economic factors, a very sought-after alternative for the entrepreneurs to reduce costs is to transfer to a third party the responsibility of a given process, the outsourcing. With the change of the law that previously only allowed to outsource intermediate activities, today it is also possible to outsource final activities, those related to the mission of the company, which requires greater influence in decision of making it outsourcing or not. The goal of those who seek will generally be to reduce costs, optimize time, quality, process improvement among other beneficial factors. In general, entrepreneurs do not outsource activities to make losses, for this reason the use of a decision support tool on outsourcing is of great utility so that the decision of the entrepreneur is appropriate to the needs of the company bringing benefits from short to long term generating competitive advantage. It is worth noting that the proposed tool is not a single factor for decision making, but rather a support. The tool will be based on the analysis of several criteria such as: cost behavior, possible variations in product quality or final service perceptible to the customer, process control, requirements and specifications, variations in demand, and capacity for innovation and technology acquisition.

**Keywords:** OUTSOURCING, DECISION SUPPORT, STRATEGY.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Matriz Riscos x Eficiência_____	17
Figura 2	Vantagens da Terceirização_____	18
Figura 3	Principais obstáculos à Terceirização_____	19
Figura 4	Terceirização em números_____	21

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Modelo Proposto de Matriz de Decisão_____	25
Quadro 2	Simulação da utilização da matriz de decisão_____	32

## SUMÁRIO

### LISTA DE FIGURAS LISTA DE QUADROS

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>08</b>
1.1 Tema	09
1.2 Objetivos	09
1.2.1 Objetivos gerais	09
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Problemática	10
1.4 Hipóteses de pesquisa	10
1.5 Metodologia	10
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>12</b>
2.1 História da terceirização	12
2.2 Terceirização	13
2.1.1 Vantagens e Obstáculos à Terceirização	17
2.1.2 Dados da Terceirização no Brasil	20
2.3 Lei de Terceirização	22
<b>3. DESENVOLVIMENTO</b>	<b>23</b>
3.1 Modelo proposto	23
3.2 Detalhamento dos questionamentos	26
3.3 Formas de utilização	30
3.4 Simulação de preenchimento	30
3.5 Resultado da Simulação	33
3.6 Considerações Finais	34
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>35</b>
4.1 Desmembramentos Possíveis	35
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>36</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Para os gestores, escolher dentre as diversas opções estratégicas, é uma preocupação constante com o objetivo de manter suas empresas competitivas em cenários restritivos.

Para Porter (1980 *apud* MAXIMIANO, 2006, p.332) “a estratégia consiste em fazer escolhas e procurar deliberadamente ser diferente”. E este “fazer diferente”, deve ser a busca pelas diversas opções para a tomada de decisão.

Muitas das opções podem ser largamente difundidas, outras mais novas e algumas delas mudadas em sua essência, como é o caso do processo de terceirização que acabou de passar por alterações recentes com a nova reforma trabalhista que entrou em vigor em 11 de novembro de 2017, trazendo uma alteração contumaz permitindo que atividades “fim” passassem a ser passíveis de terceirização ou transferência para outros a execução da tarefa.

Buscando um melhor esclarecimento sobre esta opção estratégica, pode-se considerar, segundo Rocha (1997) que a terceirização deve ser entendida como o ato de delegar alguma atividade secundária de uma empresa para outra que seja especializada na área, dando um foco maior na sua atividade principal.

No contexto histórico verifica-se o surgimento, o a intensificação, da terceirização em um período pós segunda Guerra Mundial, em meados de 1945, havia países que ainda estavam em conflito, com isso houve a necessidade de se aumentar a produção de material bélico, uma estratégia adotada pelas empresas foi transferir atividades meio, aquelas não relacionadas ao produto final, por exemplo limpeza, manutenção dos maquinários de produção, para priorizar a produção armamentista a que era o foco das indústrias. (ROCHA, 1997)

No Brasil o primeiro ato regulamentado de terceirização iniciou-se em 1974 pela Lei (súmula) nº 6.019 que criou o chamado trabalho temporário que autorizava a contratação apenas de profissionais de segurança de bancos por meio de uma empresa de vigilância, em casos de demandas excessivas de serviço ou substituição temporária de um colaborador.

Anteriormente a legislação previa contratos de trabalho terceirizado somente para atividade meio das empresas contratantes, porém em março de 2017 a Lei nº 13.429, alterou alguns critérios, permitindo agora a contratação de trabalho terceirizado também para as atividades fim.

Os principais motivos de se terceirizar no Brasil são: redução de custos, focar em sua atividade principal, aumentar o nível de serviço logístico, ter maior eficiência e produtividade no setor operacional, reduzir o investimento em ativos, expandir os mercados, entre outros. (BARROS, 2009)

Tomar a decisão de se terceirizar um processo tem de se levar em consideração vários critérios, ponderando os riscos e benefícios o que leva a muitas empresas a buscarem consultoria que também requer investimento, deste modo este trabalho apresentará um suporte na tomada de decisão através de uma ferramenta de gestão.

É de fundamental importância a análise de fatores como, os custos, benefícios, riscos, percepção do cliente na qualidade do produto final, recursos/tecnologia, credibilidade da terceirizada frente a empresa, e da empresa frente ao consumidor, nível de controle do processo, entre outros.

## **1.1 Tema**

Proposta de modelo decisório para contribuir com a tomada de decisão sobre terceirização de atividades.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo gerais**

Propor a criação de um modelo de fácil utilização que auxilie empresários na tomada de decisão sobre terceirizar atividades na empresa seja esta uma atividade meio ou uma atividade fim.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Identificar modelos similares por meio de pesquisas bibliográficas que possam contribuir com a proposta final deste trabalho.

Realizar uma revisão bibliográfica sobre os temas alinhados a esta proposta, que ofereça bases para a solução dos problemas oferecidos.

### **1.3 Problemática**

É possível criar uma ferramenta de gestão que auxilie o empresário a tomar decisão de terceirizar determinadas áreas da empresa independente do seu ramo e tamanho?

### **1.4 Hipóteses de pesquisa**

É possível sim a criação de uma ferramenta que subsidie o empresário na decisão de se terceirizar um processo.

Uma ferramenta de apoio, em forma de matriz, considerando multicritérios e ponderando-se aspectos peculiares das empresas, independente do seu tamanho, podendo contribuir diretamente com o processo de tomada de decisão sobre terceirização.

### **1.5 Metodologia**

Para Marconi e Lakatos (2010) desenvolver uma atividade científica é buscar obter a verdade para determinada situação, por intermédio da comprovação de hipóteses, que ligam a observação da realidade com a teoria científica, explicando por sua vez a própria realidade. O Método ou a Metodologia Científica refere-se a um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar a um objetivo que leva à busca das verdades que se pretende confirmar.

Basicamente deve possuir os seguintes elementos:

a) **Tipos de Pesquisa:** Que para este projeto, delimitou como sendo aplicada, ou seja, segundo Marconi e Lakatos (2011), caracteriza-se por seu interesse prático de aplicação dos conhecimentos. Complementado pela pesquisa Bibliográfica, que segundo as mesmas autoras (2011) refere-se a uma pesquisa na qual busca-se as informações de materiais já escritos.

b) **Técnicas de Coleta de Dados:** Existem, segundo Lakatos e Markoni (2011) apenas três técnicas para a coleta de dados, são elas: pesquisa documental; pesquisa bibliográfica e contatos diretos. Para este projeto a coleta de dados se dará no formato de pesquisa bibliográfica, que se trata de um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, que pela importância, são capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema da pesquisa.

Delimitados para este caso nos temas centrais: Terceirização e Matriz de Decisão.

c) **Análise dos Dados:** De posse dos dados coletados, estes serão analisados pela interpretação, que se refere à verificação das relações entre as variáveis, a fim de ampliar os conhecimentos sobre o fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2011), que neste caso trata-se da verificação da aplicabilidade de um modelo para tomada de decisão sobre terceirizações.

d) **Teste Final (Conclusão):** Já o teste final se dará por meio da aplicação do modelo em uma empresa fictícia que irá simular a utilização do modelo, contribuindo com suas considerações sobre a aplicabilidade.

Espera-se que ao final obtenha-se um modelo aplicável para empresas produtora de bens e/ou prestadoras de serviços que desejam terceirizar alguma atividade seja ela meio ou fim, não levando em consideração o ramo ou tamanho da mesma.

A metodologia da aplicação do modelo, respostas e análises, serão detalhadas no capítulo de Desenvolvimento.

## **2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Partindo do princípio de que não se tem disponível no mercado uma ferramenta metodológica para não só embasar como ser diretamente subsídio para tomada de decisão de se terceirizar uma atividade em uma organização, será criado esse instrumento de apoio, que norteará os empresário e gestores, oferecendo uma visão geral dos principais aspectos a serem considerados.

Objetivando compreender o que é a terceirização, quais suas formas e reformulações, os riscos, benefícios e suas vertentes. Embasando-se em formulações de autores da área, que já produziram estudos e pesquisas do tema em questão.

### **2.1 História da Terceirização**

Durante a Segunda Guerra mundial, em meados de 1941, os Estados Unidos da América, diante da necessidade de combater as forças inimigas, viram que precisavam aumentar a produção dos materiais bélicos a serem aplicados no confronto, sendo este aumento em uma grande escala e principalmente sendo produzida com maior rapidez, para atender aos esforços de guerra.

As indústrias bélicas limitadas à sua capacidade instalada, buscavam alternativas que as permitissem aumentar esta capacidade de forma rápida, para tanto passaram a explorar alternativas e acabaram por descobrir que algumas atividades de suporte da fabricação acabavam atrasando o processo produtivo e, após análises mais aprofundadas, verificaram que algumas destas atividades poderiam ser delegadas às empresas prestadoras de serviços, que poderiam trazer componentes prontos que seriam apenas agregados ao produto final. (ROCHA, 1997)

Já para Ferreira (2006), em outro momento, já no período pós Segunda Guerra, as nações envolvidas no confronto, perceberam que precisavam se organizar e reconstruir toda a estrutura social, política e econômica, que ficou abalada após o final do conflito mundial, que inclusive acabava por estabelecer uma nova ordem econômica no mundo.

Esta situação demonstrou que havia uma demanda reprimida, que também, demandaria aumento da capacidade instalada das indústrias para sua adequação.

Viram que o caminho não era focar somente em produtos e mercado, mas também em processos de negócios (integração de funções, departamentos e fornecedores, clientes e concorrentes na estratégia da empresa). (FERREIRA, 2006). Este movimento possibilitou que muitos aspectos que até então eram de responsabilidade única e exclusiva da empresa fossem transferidos a outra empresa.

Estas situações levaram muitas empresas a distribuírem seus esforços de produção com outras empresas, talvez mais especialistas em alguns processos, isto fora conhecido como terceirização.

Já no Brasil, a terceirização teve início sob outro propósito. A recessão fez com que as empresas refletissem sobre suas atuações no mercado que estava cada vez mais restrito, com poucas oportunidades e a grande presença do desemprego.

Com isso, surgiram novas empresas que ofertavam a terceirização de mão de obra representando uma oportunidade de diminuir as aflições que a nação vivenciava no convívio social e trabalhista.

Houve a reestruturação produtiva entendida como o conjunto de inovações tecnológicas que ocorrem de forma a aumentar a produtividade e a competitividade das empresas. (OLIVEIRA, 2003)

## **2.2 Terceirização**

Terceirização que se origina, segundo Ballestero-Alvarez (2001), do inglês *outsourcing*<sup>1</sup>, se constitui em uma ferramenta de apoio a gestão das empresas, mas que traz um alto risco de insucesso se não planejada cuidadosamente. Sua adoção pode trazer às empresas que a adotam, aumento em sua rentabilidade com a redução dos custos fixos, mas se aplicada da maneira correta, em situações que sejam realmente passíveis de terceirização, segundo análises única e exclusivas da empresa na qual se esteja discutindo o processo.

Ainda para o mesmo autor (2001), as atividades a serem terceirizadas devem ser aquelas consideradas como não centrais para a organização, ou seja, as

---

<sup>1</sup> **Outsourcing** expressão em inglês normalmente traduzida para português como **terceirização**.

atividades meio, por não representarem a perda do domínio do seu *core business* que é a essência do negócio.

Atualmente, diante da mais nova reforma trabalhista, muito vem sendo discutido sobre processos de terceirização exatamente das atividades meio, como opção estratégica para o enfrentamento de condições econômicas mais restritivas ou momentos mais acirrados de concorrência.

A sugestão de Ballestero-Alvarez (2001) é que seja aconselhável que antes de terceirizar qualquer atividade, ela seja cuidadosamente analisada sob diversas óticas e com uma visão de futuro e tendo claramente delineado as opções para uma possível reversão e os impactos de perda de conhecimento ou mesmo de tecnologia, assim o autor sugere a terceirização somente nas atividades meio preservando as atividades fim ou a essência do negócio.

Portanto existe sempre a necessidade de um planejamento de longo prazo antes de estabelecer uma política de terceirização, onde este planejamento deve obrigatoriamente estabelecer, segundo Ballestero-Alvarez (2001), quando e onde terceirizar, evitando atrasos na tomada de decisão, aumento do nível de insegurança para os dirigentes e demora para obtenção dos resultados esperados.

Esses sentimentos acabam causando insegurança por não serem estabelecidos regras e pontos de controle, atrasando processos que poderia ser mais ágil e, é exatamente nesta vertente que este projeto se coloca, oferecendo um modelo que possa contribuir com esta fase de planejamento.

Não se deve terceirizar por modismo ou comodismo em função da busca pela facilitação de processos que possam ser mais complexos, desta forma o processo de terceirização deve ser planejado e baseado, segundo Ballestero-Alvarez (2001), em alguns motivos que possam justificar uma terceirização que podem ser descritos da seguinte forma:

- **Indisponibilidade de capital:** diminuir a necessidade imediata de capital da própria empresa, acelerando possíveis processos de expansão;
- **Falta de know-how:** justificativa pela falta de competência dentro da própria organização. Este fato busca acelerar o processo de obtenção de recursos especialistas;

- **Flexibilidade:** quando o mercado exige maior rapidez para que a empresa se adapte quanto a necessidade de apresentação de novos produtos (bens e/ou serviços);
- **Economia de escala:** buscar reduzir seus custos de produção focando em ações mais centrais para seu *core business*<sup>2</sup>, ganhando escala para compra e distribuição; e
- **Fornecedores eficientes :** aqui a proposta é criar maior relação de parceria com seus fornecedores melhorando sua eficiência engajando-o com as propostas da empresa.

Deve-se destacar neste ponto que embora existam fatores que motivem ou justifiquem, ou mesmo, levem a terceirização a ação deve estar amparada no planejamento de longo prazo e, considerando, os diversos tipos possíveis de terceirização.

Entre os tipos de terceirização possíveis, Rocha (1997) destaca alguns que podem contribuir com o processo, conforme seguem:

- Franquia;
- Compra de serviços;
- Aquisição de matéria-prima;
- Desativação, parcial ou total, de setores produtivos;
- Locação de mão de obra; e
- Prestação de serviços.

Uma vez que o que se busca aqui destacar é o que é ou não possível sobre o tema terceirização, os tipos não serão detalhados por não fazer parte do eixo central de temas necessários para a base referencial deste trabalho.

Mas deve ficar claro que um processo de terceirização demandará um entendimento de cada uma das possibilidades antes que a decisão seja tomada pelos gestores da empresa, aumentando assim as probabilidades de sucesso do processo com maior domínio da situação.

---

<sup>2</sup> **Core business** é uma expressão em inglês que significa "a parte central ou nuclear de um negócio ou de uma unidade de negócios". Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>

Para Ballesterro-Alvarez (2001), a classificação por competências antes de decidir sobre terceirizar ou não alguma atividade também deve ser considerada importante, já que influencia diretamente no sucesso ou não do processo como um todo.

Entre as atividades sugeridas pelo mesmo Autor (2001) alguns dos elementos que devem ser considerados são:

- **Competências distintivas:** capacidade principal / mais importante da empresa, seu centro e núcleo;
- **Competências essenciais:** atividades que permitem que a empresa funcione normalmente, como a gerencia de qualidade, por exemplo; sem ela, não podemos manter uma empresa funcionando normalmente;
- **Competências de extensão:** atividades responsáveis pela parte lucrativa da empresa, simultaneamente com as atividades centrais; elas se estendem usufruindo, por exemplo, da publicidade para obter lucro;
- **Competências protetoras:** atividades que protegem o sucesso da empresa e que, se não forem geridas de forma adequada, podem contribuir para o fracasso da mesma;
- **Competências parasitárias:** atividades geralmente antigas que não foram reavaliadas e desperdiçam recursos da empresa, trazendo um gasto desnecessário para ela.

Naturalmente, a descrição de competência apresentada não pode, nem deve ser tomada como definição única, pois essas competências geralmente mudam, em especial nos dias atuais, mas são essenciais, pois permitem identificar atividades que pertencem a diferentes tipos de competências e que podem ser terceirizadas dentro de uma empresa.

Ballesterro-Alvarez (2001) sugere que seja interessante que se comece o processo de terceirização pelas atividades parasitárias, pois elas acabam consumindo recursos empresariais e não contribuem na agregação de valor à cadeia produtiva.

Isso não quer dizer que as essenciais e protetoras não possam ser terceirizadas, mas deve ter um cuidado maior de assegurar que a situação não fuja ao controle interno da empresa e que a contratada tenha condições de garantir o atendimento de todos os requisitos empresariais. (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001)

Borges (2012) confirma a ideia de outros autores que sugerem que não se deva terceirizar o que a empresa faz de melhor, pois é esse o coração ou a essência da empresa, reservando, segundo ele, os processos de terceirização para as atividades de apoio e não centrais,

Buscando contribuir com este processo, Ballestero-Alvarez (2001) apresenta uma matriz (Figura 1) para representação dos riscos associados as atividades e a eficiência da atividade, quando desempenhada internamente pela empresa.

**Figura 1:** Matriz Riscos x Eficiência



Fonte: Ballestero-Alvarez (2001)

A matriz apresentada na Figura 1, objetiva oferecer um modelo de apoio a tomada de decisão sobre terceirizar ou não, proposta similar está sendo feita neste projeto, que também buscará oferecer um modelo de apoio a decisão.

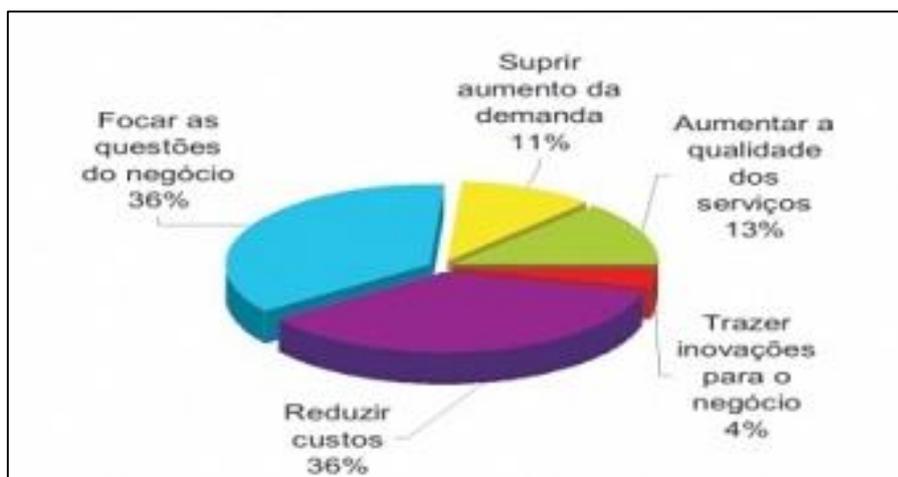
## 2.2.1 Vantagens e Obstáculos à Terceirização

Por tratar-se de um elemento que deve partir de um planejamento de longo prazo, a decisão de terceirizar ou não alguma atividade na empresa deve ser precedida do mapeamento das vantagens e também desvantagens que o processo pode trazer.

Contribuindo com esta análise alguns autores que já estudaram o processo, destacam pontos que podem contribuir com os gestores que estão na iminência de tomarem a decisão.

Para Sayeg (2015), podem haver várias vantagens ao se terceirizar, sendo que algumas destas são destacadas na Figura 2, onde o autor salienta que algumas dessas vantagens que se resume em uma estratégia de gestão competitiva para as empresas.

**Figura 2:** Vantagens da Terceirização



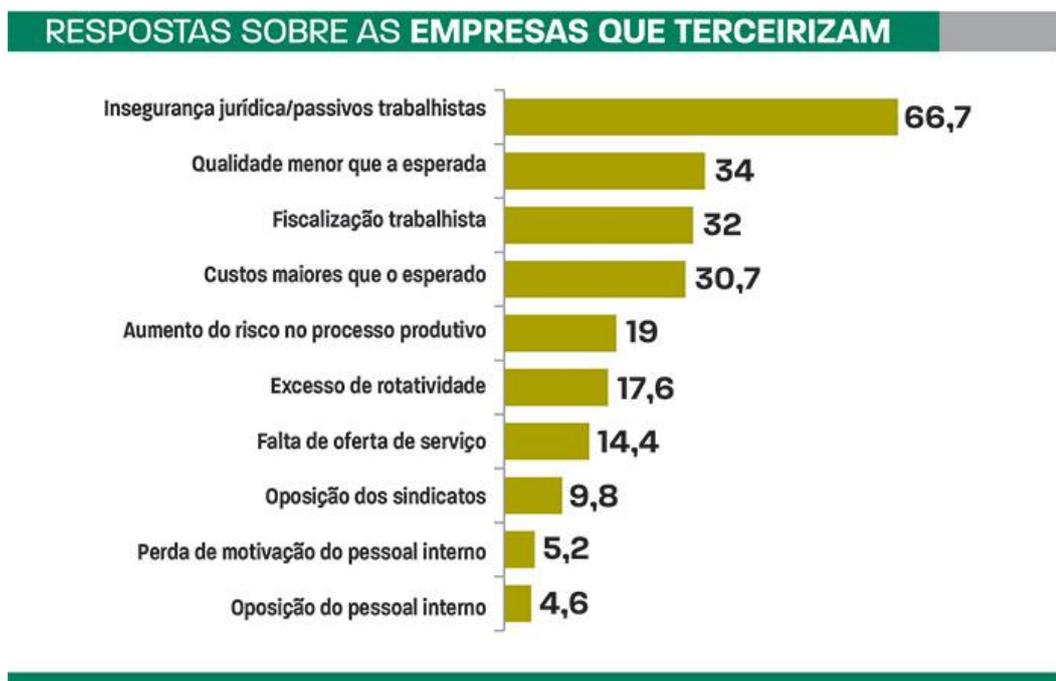
Fonte: Sayeg (2015)

Nota-se que a redução de custos e o foco nas questões centrais do seu negócio, são os principais aspectos vantajosos no processo, sem abrir mão, é claro, de outros.

Um destaque destes outros aspectos, estão o aumento da qualidade dos serviços nos quais a empresa não seja especialista, que surge como exemplo a limpeza ou a segurança patrimonial ou mesmo manutenção de equipamentos muito específicos, que obriguem a empresa possuir especialistas muitas vezes caros em seus quadros para atenderem a situações muito específicas.

Já no tocante aos obstáculos, alguns podem ser destacados na Figura 3, que apresenta uma visão de Arêas (2017), que sugere trazer à tona as preocupações para os gestores na hora de decidir sobre a terceirização ou não.

**Figura 3:** Principais Obstáculos à Terceirização



Fonte: Arêas (2017)

A Figura 3, traz aspectos pesquisados em empresas que terceirizaram algum de seus processos e contribuíram com as principais preocupações que tiveram quanto ao processo.

O destaque é para os passivos trabalhista que lidera amplamente o rol de preocupações que se somada a preocupação com fiscalizações, assumem valor expressivo nas preocupações. Esta situação vem encontrando maior amparo da reforma da lei trabalhista.

Diante disto o importante é possuir uma boa ferramenta de planejamento e apoio a tomada de decisão, para que o gestor/empresário tome uma decisão não levado pelo impulso ou mesmo pela “moda”, mas sim com base em dados e análises gerenciais que permitam maior segurança quanto ao passo que se esteja tomando.

## 2.2.2 Dados da Terceirização no Brasil

No Brasil existe uma forte discussão sobre o tema terceirização, principalmente a partir da reforma trabalhista que entrou em vigor em 11 de novembro de 2017, que trouxe para discussão a possibilidade de se terceirizar atividades fins em qualquer segmento da economia, diferentemente do que se praticava até então com liberação formal de terceirização apenas de atividades meio ou de apoio.

A prática de utilização da terceirização se tornou muito utilizada no Brasil, no entanto algumas empresas têm revertido alguns processos pelo fato de comprometer negativamente a qualidade dos produtos e serviços, e fragmentar excessivamente os processos produtivos, pois terceirizam processos pensando apenas em curto prazo, comprometendo o desempenho empresarial em longo prazo.

Segundo dados apresentados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2014), no Brasil havia 12,5 milhões de vínculos ativos nas atividades tipicamente terceirizadas e 35,6 milhões nas tipicamente contratantes.

Outro fator importante destacado pelo DIEESE (2014), que deve ser considerado é a carga horária semanal, onde a pesquisa apontou que 85,9% dos vínculos nas atividades tipicamente terceirizadas tinham jornada de trabalho entre 41h e 44h semanais, com uma jornada média de trabalho dos terceirizados de 43 horas por semana, 7,5% a mais do que a média de 40 horas trabalhadas semanais pelos contratados.

Referente ao salário médio dos terceirizados em 2013 era de R\$ 1.776,78 uma taxa 25% menor que os R\$ 2.361,15 dos contratados diretamente. (DIEESE, 2014)

Já o turnover<sup>3</sup> no caso dos terceirizados, se comparados com a mão de obra contratada diretamente, é maior, apresentando uma média de 2,7 anos no emprego, onde os contratados diretos, ficam mais que o dobro cerca de 5,8 anos, conforme dados de um estudo elaborado pela Central Única dos Trabalhadores (CUT) (MADEIRO, 2013).

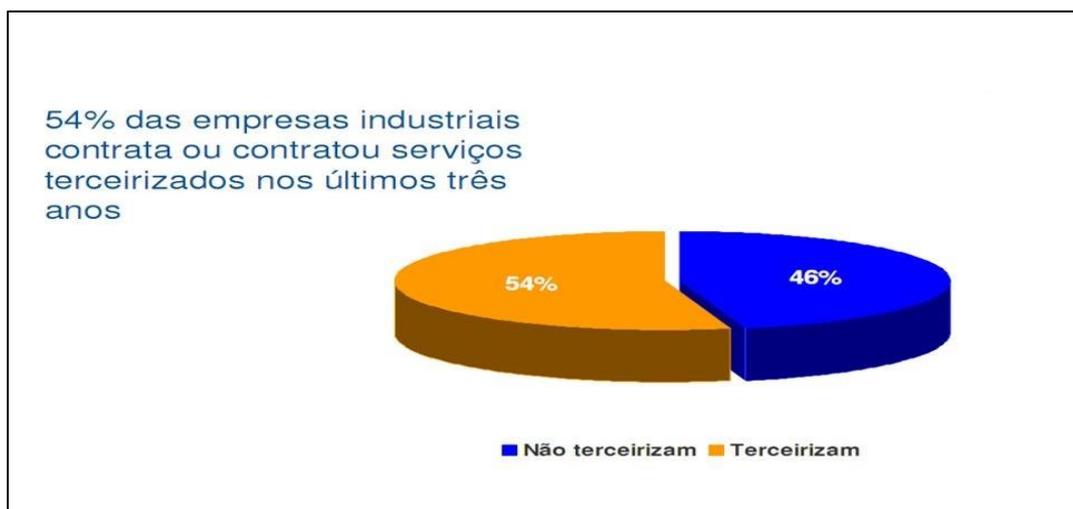
---

<sup>3</sup> **Turnover** = termo da língua inglesa que significa "virada"; utilizado em diferentes contextos para designar a rotatividade de pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo

Com estes dados pode-se concluir que a classe da mão de obra terceirizada no país detém os menores salários do mercado, possuem jornadas maiores e esses fatores expressivamente negativos fazem com que a rotatividade da classe terceirizada seja claramente alta e superior à da mão de obra contratada diretamente. Mas, que se trata de uma opção estratégica aceita pelos Gestores e largamente utilizada, conforme os dados apresentados.

Com bases em outros dados fornecidos por Marques (2014) obtidos junto as empresas tomadoras de serviços terceirizados, pode-se verificar pela Figura 4, apresentada seguir, que 54% de empresas pesquisadas pelo Autor, já terceirizaram algum serviço e/ou atividade nos últimos 3 anos,

**Figura 4:** Terceirização em números



Fonte: Marques (2014)

Os números mostram que a atividade é bastante utilizada e com potencial de aumento após a efetivação da reforma trabalhista, tornando mais viável as discussões como as que estão sendo propostas neste trabalho, ou aumento as possibilidades e aplicação prática de seus resultados finais, mesmo que estes sejam, em um primeiro momento, apenas propostas que precisem de um melhor detalhamento ou mesmo testes mais práticos para que se possa corroborar de fato sua eficácia.

## 2.3 Lei de Terceirização

Uma vez que este trabalho está sendo desenvolvido em meio a entrada em vigor da nova reforma trabalhista, e esta vem trazendo para discussão mudanças diretas ao que se se refere o processo de terceirização, este tópico está sendo incluído não para revisar ou esgotar o conteúdo, mas para que se tenham as referências para possíveis consultas futuras.

Até mesmo pelo fato de que neste trabalho parte-se da ideia da viabilidade dos processos de terceirização e não de sua discussão legal.

Mas para esta rápida discussão, deve-se destacar que a Lei nº. 13.429, publicada no Diário Oficial da União em 31 de março de 2017, alterou dispositivos da Lei 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o Trabalho Temporário, e definiu parâmetros legais para a Prestação de Serviços a Terceiros. (SINDEPRESTEM; FENASERHTT, 2017)

Destaca-se que o tema era tratado pela Lei Nº 6.019, de 3 de janeiro 1974, que autorizava o processo de terceirização apenas para atividades meio da empresa, ou atividades de apoio, tais como, limpeza e segurança (mais comuns), por exemplo.

Com a promulgação e entrada em vigor em 11 de novembro de 2017, da Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017, as empresas passam a ter o direito de terceirizar todas as atividades em seu negócio, inclusive as chamadas atividades-fim, ou seja, as que fazem parte de seu core business, ou suas atividades centrais/principais, aquela para a qual a empresa tenha sido criada. (FRABASILE, 2017; TOLEDO FILHO, 2017)

Pode-se citar como exemplo uma escola cuja atividade fim sejam as aulas, a partir desta nova lei os professores, que estão diretamente ligados à atividade fim, poderão ser substituídos por profissionais terceirizados.

Não se alongando no tema, mas fazendo uma introdução ao que se pretende discutir a seguir, não serão feitos juízos de valores sobre o correto ou o errado nesta situação, apenas estão sendo apresentados os fatos que norteiam a situação neste momento do Brasil.

### **3. DESENVOLVIMENTO**

O desenvolvimento deste trabalho seguiu o sugerido na proposta metodológica apresentada no Capítulo 1. Após o estudo do referencial teórico, foi elaborada uma matriz de decisão a ser apresentada a seguir, com base em valores e propostas encontradas no referencial teórico.

Uma vez que o processo é passível de ser feito em inúmeras situações, principalmente pelo fato de que além das atividades auxiliares dos diversos ramos empresariais, inclusive a partir de agora, também podendo ser utilizada para atividades fim do negócio, aumentando a abrangência e possibilidades de aplicação desta matriz de decisão.

Os empresários que decidam por buscar a terceirização de alguma de suas atividades, em sua maioria, acabam procurando empresas de assessoria para ajuda-los na tomada de decisão, ou mesmo, em alguns casos, acabam se levando por “modismos” e acabam decidindo sem uma base técnica.

A proposta a ser apresentada a seguir, visa permitir em uma análise rápida e preliminar oferecer subsídios para que estes gestores possam tomar as decisões preliminares de forma mais autônoma, passando para um detalhamento mais complexo caso esta primeira análise apresente algum potencial de terceirização.

Assim o modelo apresentado propõe-se a ser simples e de fácil utilização, mas sem que seja simplório, ou seja, embora simples permitirá embasar a tomada de decisão para possível desmembramento mais detalhado, com ou sem utilização de uma consultoria, na sequência.

Neste capítulo será apresentado modelo proposto, sua descrição detalhada e formas de utilização, além de quais critérios que foram utilizados para escolhê-lo. Na sequência para ser apresentada uma simulação do modelo proposto e as considerações finais do trabalho.

#### **3.1 Modelo Proposto**

O modelo de apoio foi definido no formato de uma matriz de decisão (Quadro 1) que melhor se encaixou ao objetivo proposto para este projeto, pela

simplicidade de utilização e possibilidade de ampliação caso a empresa julgue necessário, mantendo-se apenas a linha de raciocínio.

De acordo com (CHIAVENATO, 1997) a decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir.

Já Oliveira (2004) acrescenta que a tomada de decisão deve considerar e recomendar possibilidades diante de vários caminhos alternativos que levam a determinados resultados, onde o tomador da decisão irá verificar a qual mais se enquadra às suas necessidades.

E no contexto da matriz de decisão, PUGH (1991), destaca que o processo de tomada de decisão com base em uma matriz é uma maneira rápida para se tomar uma decisão ao se considerar todos os critérios considerando-se diversos pesos de importância para cada uma das saídas.

Neste caso a matriz de decisão proposta abordará os critérios que julgamos serem mais relevantes para avaliação da ação de terceirização ou não de um processo, independentemente da atividade e do segmento econômico no qual a empresa esteja inserida.

Critérios estes que foram determinados sem pensar em alguma atividade ou ramo em específico, sendo assim permitirão apoiar a avaliação da viabilidade de terceirização em qualquer atividade de qualquer ramo empresarial.

Destaca-se que não se pretende obter uma verdade absoluta, mas sim uma posição que traga subsídios para tomada de decisão.

**Quadro 1 - Modelo Proposto de Matriz de Decisão**

<b>EMPRESA ANALISADA:</b>	<b>TERCEIRIZA?</b>			
<b>ATIVIDADE:</b>	<b>NÃO</b>	<b>INDIFE- RENTE</b>	<b>SIM</b>	<b>RES- SALVAS</b>
<b>INDAGAÇÕES</b>				
<b>1) AFETA A QUALIDADE DO PRODUTO / SERVIÇO?</b>				
<b>Se:</b> Afeta Negativamente Mantém o Mesmo Nível Afeta Positivamente Sem Informação	<b>Assinale:</b> → Não → Indiferente → Sim → Com Ressalvas			
<b>2) SE TERCEIRIZAR, COMO O CUSTO DE PRODUÇÃO SE COMPORTARÁ?</b>				
<b>Se:</b> Será Maior Será Mantido Será Menor Sem Informação	<b>Assinale:</b> → Não → Indiferente → Sim → Com Ressalvas			
<b>3) VOCÊ TERÁ ACESSO AOS CONTROLES DOS PROCESSOS DA CONTRATADA PARA VERIFICAÇÃO DE QUESTÕES LEGAIS E TÉCNICAS?</b>				
<b>Se:</b> Sem Acesso Não tem impacto no processo Total Acesso Pouco Acesso	<b>Assinale:</b> → Não → Indiferente → Sim → Com Ressalvas			
<b>4) A EMPRESA CONTRATADA ATENDERÁ TODOS REQUISITOS ESPECIFICADOS PELA CONTRATANTE?</b>				
<b>Se:</b> Não Não demanda especificação Sim Em Partes	<b>Assinale:</b> → Não → Indiferente → Sim → Com Ressalvas			
<b>5) A CONTRATADA TEM CAPACIDADE PARA SUPRIR AS POSSÍVEIS VARIAÇÕES DE DEMANDA?</b>				
<b>Se:</b> Será Menor Será Igual Será Maior Sem Informação	<b>Assinale:</b> → Não → Indiferente → Sim → Com Ressalvas			
<b>6) A CONTRATADA TERÁ CONDIÇÕES DE BUSCAR INOVAÇÕES TECNOLOGIAS, ACOPANHANDO SUAS EVOLUÇÕES?</b>				
<b>Se:</b> Possui Menos Igual Possui Mais Sem Informação	<b>Assinale:</b> → Não → Indiferente → Sim → Com Ressalvas			
<b>7) A CONTRATADA TEM OUTROS CLIENTES, OU TERÁ UM FATURAMENTO SUPERIOR A 50% COM SUA EMPRESA?</b>				
<b>Se:</b> Faturamento > 50% Existem outros, mas sem informações do faturamento Faturamento < 50% Sem Informação	<b>Assinale:</b> → Não → Indiferente → Sim → Com Ressalvas			
<b>Soma da coluna →</b>				

Fonte: Elaborado pelas Autoras

Foram feitas 7 (sete) indagações sobre a terceirização ou não de alguma atividade, para melhor compreender a intenção deste trabalho, na sequência estes questionamentos serão detalhados e comentados sobre seus propósitos e intenções.

### **3.2 Detalhamento dos Questionamentos**

1º Questionamento:

Nesta primeira questão propôs-se a verificar se o processo que se pretende terceirizar “afeta a qualidade do produto ou do serviço”, até então realizado por equipe própria.

Imagina-se que um processo desenvolvido no contexto da empresa, quer ser atividade meio ou fim, tem seu impacto na qualidade observada pelo cliente no produto final.

Parte-se do pressuposto de que a empresa tenha claro qual O impacto da atividade realizada internamente neste contexto, podendo assim analisar as possíveis mudanças no resultado para seus clientes.

Assim pretendeu-se verificar o impacto da terceirização do processo no produto final, onde:

Afetando positivamente, ou seja, melhorando esta qualidade observada, a opção é pela terceirização; E vice-versa.

Caso não se observe a alteração do nível de qualidade, deve-se buscar outros elementos para a tomada de decisão, ficando em uma postura indiferente;

No caso da ausência das informações, sugere-se que o processo seja pensado com ressalvas, buscando-se mais elementos dada a importância do quesito.

2º Questionamento:

Já a segunda questão busca verificar “como o custo de produção se comportará, caso o processo seja terceirizado.

Tendo em mãos os dados de custo de produção do processo que hoje é exercido pela própria empresa, é possível analisar se terceirizando esse processo o custo irá aumentar, permanecerá o mesmo ou diminuir.

Aumentar o custo, significa que a empresa terá um gasto maior do que o anterior à terceirização. Isto não é considerado uma vantagem, já que o propósito da maioria das empresas é reduzir seus custos com o processo.

Se o custo de produção permanecer o mesmo, significa que, terceirizando, a empresa não terá impactos em relação a custos, com isso a empresa não terá vantagem e nem desvantagem considerando esse tópico.

Se terceirizando, a empresa diminuir o custo, ela terá uma grande vantagem em relação as concorrentes, pois com essa economia no processo a empresa terá a possibilidade de investir ainda mais no seu foco principal.

### 3º Questionamento:

Um assunto considerado importante foi abordado na terceira questão que trata do acesso aos controles dos processos da contratada, com o objetivo de verificação de questões legais e técnicas, impedindo que possíveis passivos possam ser gerados.

Apesar de ser uma terceirizada, a empresa contratante continuará com certas responsabilidades legais e é imprescindível que se tenha uma transparência entre contratante e contratada para que ambas tenham certa segurança.

Quanto as técnicas, para que não haja inconformidades, é essencial que se acompanhe de perto. Em relação as obrigações trabalhistas, caso a terceirizada não tenha condições de arcar com dívidas trabalhistas declare falência, a responsabilidade é transferida ao tomador de serviços, a empresa contratante, então o ideal seria que a contratante tivesse total acesso a essas informações da contratada.

Não tendo acesso aos controles dos processos, a empresa contratante corre o risco de assumir eventuais prejuízos quanto a inconformidades técnicas nos produtos e serviços e prejuízos legais quanto às obrigações trabalhistas dos terceirizados, neste caso não se recomenda terceirizar.

Sendo uma atividade em que o controle não terá impacto negativo ou positivo, será indiferente para empresa.

Possuindo total acesso aos controles, claramente se recomenda a terceirização.

Se por ventura a atividade que se deseja terceirizar necessita-se de um controle de processos e a terceirizada não disponibiliza total acesso, representa um possível risco, tornando uma terceirização com ressalvas.

#### 4º Questionamento:

Já neste quesito, buscar-se-á verificar se a empresa contratada atenderá todos os requisitos especificados pela contratante. Leva-se aqui em consideração, a capacidade da terceirizada em estar totalmente engajada no propósito da contratante em diversos aspectos, seja em uma especificação de como realizar tal processo ou até mesmo em entender sua missão e seguir a cultura da empresa.

Se não houver essa ligação, dificilmente, contratante e contratada se adaptarão.

A terceirizada não atendendo a estes critérios de especificações, a recomendação é não terceirizar, evitando falhas no processo.

E se ela atender todas as especificações, certamente estará de acordo com a cultura da empresa e será vantagem terceirizar.

#### 5º Questionamento:

Tendo em vista as variações do mercado, a quinta questão se propõe a verificar se a contratada terá capacidade para suprir as possíveis variações de demanda, principalmente nas variações positivas.

Procura verificar se a terceirizada terá condições de acompanhar a produção da empresa. Existem épocas em que as demandas aumentam e épocas em que elas caem, mas se em um período em que as demandas estão altíssimas, a terceirizada não ter condições de suprir tais necessidades, isso prejudicará e muito a empresa que a contratou, podendo retardar a produção.

Se a terceirizada possuir capacidade inferior à da empresa, em suprir essas variações, não se recomenda terceirizar pois afetará diretamente o seu ritmo e demanda de produção.

Tendo uma igualdade na capacidade produtiva, será indiferente, pois não afetará de nenhuma forma demanda.

A terceirizada possuindo uma capacidade produtiva maior do que a empresa, em suprir quaisquer variações de demanda, recomenda-se terceirizar pois será uma vantagem para a empresa caso necessite de uma demanda excessiva.

#### 6º Questionamento:

As empresas encontram-se em um momento no qual deve inovar sempre para se manter no mercado, e a sexta questão questiona se a contratada terá condições de buscar inovações tecnológicas, acompanhando as evoluções da empresa contratante.

Este quesito possibilita verificar se a terceirizada trará uma forma inovadora de fazer o “mesmo” de forma “diferente”, podendo proporcionar uma vantagem competitiva.

Possuindo a terceirizada menor capacidade de inovação, significa que a empresa não acompanhará o desenvolvimento do mercado, ficando para trás em relação a outras empresas que buscam esse diferencial. Então, não se recomenda terceirizar.

Dizer que ambas possuem a mesma capacidade de inovação e tecnologia, entende-se que não fará diferença terceirizando ou não.

Se possuir mais, significa que o processo deverá ser terceirizado levando em conta a possibilidade de ganho de vantagem competitiva.

#### 7º Questionamento:

Já na sétima e última questão busca verificar se a contratada tem outros clientes, ou terá um faturamento superior a 50% com sua empresa, esta é uma questão legal, pois um grande vínculo do d-faturamento com um único cliente pode caracterizar coparticipações e ações legais, por exemplo.

A importância aqui é de verificar se a contratada, em sua atuação, tem sua empresa como principal cliente ou se ela possui outros clientes, podendo correr o risco de, para a terceirizada, sua empresa não ser prioridade, sendo um risco terceirizar.

Caso a terceirizada tiver um faturamento maior que cinquenta por cento com sua empresa significa que sua empresa será prioridade para ela sendo vantagem terceirizar. Não tendo informações a respeito fica a critério do empresário correr este risco.

### **3.3 Formas de utilização**

Este modelo proposto poderá ser aplicado em qualquer empresa seja de pequeno, médio ou grande porte, independentemente de sua atividade ou ramo de atuação. Tal modelo se encaixa a qualquer atividade em que se deseja terceirizar dentro da empresa, seja ela desenvolvedora de produtos ou serviços.

O gestor que pretende utilizar o modelo deverá responder as perguntas de acordo com a legenda apresentada em cada uma delas, assinalando com um “X” no espaço correspondente à resposta. Considerando sempre uma das respostas possíveis:

- ✓ NÃO – Terceirizar
- ✓ INDIFERENTE
- ✓ SIM – Terceirizar
- ✓ Terceirizar com RESSALVES (buscar mais informações antes de tomar a decisão).

Após o Gestor responder todas as questões, ele deverá somar diretamente, a quantidade de “X” de cada uma das colunas, anotando as somas nos locais indicados.

A análise se dará de uma forma simples, observando a coluna com maior soma. Para verificar a aplicabilidade optou-se por uma simulação prática do modelo, conforme segue.

### **3.4 Simulação de Preenchimento**

A simulação do preenchimento se deu a partir da elaboração de um cenário fictício conforme segue:

- Empresa de produção de cadeiras universitárias;
- Um total de 30 funcionários na área operacional;
- Empresa com departamentos para a produção de todos os componentes da cadeira (estrutura de aço, madeiramento para assento e encosto e apoio de braço), pintura e estofado;

Após um cenário restritivo, identificou que o processo de trabalho com a madeira era o principal custo de produção, resolvendo então, analisar as possibilidades de terceirizar este processo.

Foco da terceirização: redução de custos.

Com base nestes dados, passou-se para o preenchimento da matriz de decisão para verificar se a terceirização neste caso compensaria ou não. A simulação segue apresentada no Quadro 2.

**Quadro 2** Simulação da utilização da matriz de decisão

EMPRESA ANALISADA:	TERCEIRIZA?				
ATIVIDADE:	NÃO	INDIFE-RENTE	SIM	RES-SALVAS	
INDAGAÇÕES					
<b>1) AFETA A QUALIDADE DO PRODUTO / SERVIÇO?</b>					
<b>Se:</b> Afeta Negativamente Mantém o Mesmo Nível Afeta Positivamente Sem Informação	<b>Assinale:</b> → Não → Indiferente → Sim → Com Ressalvas		X		
<b>2) SE TERCEIRIZAR, COMO O CUSTO DE PRODUÇÃO SE COMPORTARÁ?</b>					
<b>Se:</b> Será Maior Será Mantido Será Menor Sem Informação	<b>Assinale:</b> → Não → Indiferente → Sim → Com Ressalvas		X		
<b>3) VOCÊ TERÁ ACESSO AOS CONTROLES DOS PROCESSOS DA CONTRATADA PARA VERIFICAÇÃO DE QUESTÕES DE LEGAIS E TÉCNICAS?</b>					
<b>Se:</b> Sem Acesso Não tem impacto no processo Total Acesso Pouco Acesso	<b>Assinale:</b> → Não → Indiferente → Sim → Com Ressalvas		X		
<b>4) A EMPRESA CONTRATADA ATENDERÁ A TODOS OS REQUISITOS ESPECIFICADOS PELA CONTRATANTE?</b>					
<b>Se:</b> Não Não demanda especificação Sim Em Partes	<b>Assinale:</b> → Não → Indiferente → Sim → Com Ressalvas		X		
<b>5) A CONTRATADA TEM CAPACIDADE PARA SUPRIR AS POSSÍVEIS VARIAÇÕES DE DEMANDA?</b>					
<b>Se:</b> Será Menor Será Igual Será Maior Sem Informação	<b>Assinale:</b> → Não → Indiferente → Sim → Com Ressalvas			X	
<b>6) A CONTRATADA TERÁ CONDIÇÕES DE BUSCAR INOVAÇÕES TECNOLOGIAS, ACOPANHANDO SUAS EVOLUÇÕES?</b>					
<b>Se:</b> Possui Menos Igual Possui Mais Sem Informação	<b>Assinale:</b> → Não → Indiferente → Sim → Com Ressalvas		X		
<b>7) A CONTRATADA TEM OUTROS CLIENTES, OU TERÁ UM FATURAMENTO SUPERIOR A 50% COM SUA EMPRESA?</b>					
<b>Se:</b> Faturamento > 50% Existem outros, mas sem informações do faturamento Faturamento < 50% Sem Informação	<b>Assinale:</b> → Não → Indiferente → Sim → Com Ressalvas	X			
<b>Soma da coluna →</b>		1	1	4	1

Fonte Elaborado pelas Autoras

### 3.5 Resultado da Simulação

Os resultados obtidos demonstram que terceirizando esse processo a empresa continuará com o mesmo nível de qualidade dos produtos, o custo de produção irá cair sendo o principal objetivo da empresa.

Ela terá total acesso aos controles dos processos da contratada, tendo esta, a possibilidade de atender todos os requisitos pré-definidos pela contratante, inclusive possuindo condições de inovar, acompanhando as necessidades do mercado.

No entanto, a terceirizada atende a outros clientes e a empresa em questão não será a que dará maior lucro a eles. Então numa eventual situação, por exemplo, de falta de profissionais na linha de produção, que acarretará no atraso da entrega dos pedidos aos clientes, pode ser que essa empresa terceirizada priorizará os pedidos dos clientes que a dão o maior faturamento.

Foram feitas pesquisas para checar se alguma situação do tipo já tinha acontecido alguma vez, não foram encontrados dados que mostraram que a terceirizada tivesse deixado algum cliente na mão alguma vez.

Então este é um risco que a empresa corre, podendo ser deixada na mão numa eventual situação imprevista. Isto teria que ser bem resolvido e até documentado entre contratada e contratante para não ter surpresas desagradáveis futuramente.

Outro fator muito importante é a capacidade da terceirizada em atender as variações de demanda, questionando a terceirizada a respeito disso, informaram que não têm como dizer, pois, eles estão adquirindo novos clientes e entram em acordo, fecham contrato numa demanda média para cada um, se por ventura algum em alguma época do ano precisar de uma demanda superior ao acordado eles não sabem dizer se vão conseguir atender ou não. Então este é outro ponto a se pensar.

Conclui-se que neste caso o processo de terceirização é viável, tendo como objetivo principal no momento buscar a redução custos, e pensando a longo prazo deixar tudo acordado através de contratos entre as partes. Referente a variação de demanda fica a critério da empresa se ela quer correr este risco evidente ou não.

### **3.6 Considerações Finais**

Como não foi possível a aplicação prática do modelo em empresas reais, não estará sendo apresentada conclusões sobre os resultados, e sim, as considerações finais sobre as propostas planejadas e os resultados obtidos, conforme segue.

Foi criada a ferramenta proposta como objetivo do trabalho, considerando assim que o trabalho atingiu o objetivo inicialmente traçado.

Já no tocante aos objetivos específicos, embora não tenha sido apresentado modelos similares, A revisão bibliográfica realizada, permitiu que outros modelos fossem pesquisados contribuindo diretamente para a formulação da proposta.

A resposta ao problema proposto, se seria possível a criação de uma ferramenta de gestão que auxiliasse o empresário na tomada decisão sobre terceirizar, foi possível evidenciar que SIM, é possível que uma ferramenta, embora simples, pode contribuir com os Gestores.

Estas afirmações corroboram as hipóteses traçadas inicialmente, que foram a possibilidade de criação de uma ferramenta que subsidie o empresário na decisão de se terceirizar um processo. E que uma ferramenta de apoio, em forma de matriz, considerando multicritérios e ponderando-se aspectos peculiares das empresas, independente do seu tamanho, pode contribuir diretamente com o processo de tomada de decisão sobre terceirização.

## **4. CONCLUSÃO**

Foi possível concluir que, é possível sim criar uma ferramenta que auxilie na tomada de decisão sobre terceirização de processos.

Com a proposta de ser uma ferramenta de fácil utilização e que auxilie o empresário na tomada de decisão se terceirizar ou não, a matriz atingiu as expectativas, não fornecendo uma resposta efetiva, mas dando suporte.

As indagações enriqueceram a ferramenta, tornando-a essencial e de uso indispensável para quem deseja terceirizar, podendo ser aplicada em quaisquer empresas, independentemente do tamanho e ramo de atuação, e em quaisquer atividades, sendo elas atividades meio ou fim.

### **4.1 Desmembramentos Possíveis**

Uma vez que não foi possível testar em campo o modelo proposto, propõe-se que este trabalho seja continuado, com a aplicação e ajustes necessários para que o modelo possa ser validado.

## REFERÊNCIAS

ARÊAS, Guilherme: **Número de indústrias que recorrem à terceirização caiu nos últimos anos** Disponível em: <<http://tribunademinas.com.br/noticias/economia/04-04-2017/numero-de-industrias-que-recorrem-a-terceirizacao-caiu-nos-ultimos-anos.html>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. (Org.). **Administração da qualidade e da Produtividade**: Abordagem do Processo Administrativo. São Paulo: Atlas 2001.

BARATA, Júlio. **Presidência da República** Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974. 12 de abril de 2017 Disponível em: <<http://www.sicon.org.br/leis-e-jurisprudencia/6139-lei-de-terceirizacao-antiga-lei-no-6019-de-2-de-janeiro-de-1974>>. Acesso em: 27 out. 2017.

BARROS, M. TERCEIRIZAÇÃO LOGÍSTICA NO BRASIL 10 de junho de 2009. Disponível em: < <http://www.ilos.com.br/web/tag/terceirizacao-logistica/>>. Acesso em 18 nov. 2017.

BORGES, Leandro. **Terceirizar, mas nunca a sua competência central.** (2012). Disponível em:< <https://blog.luz.vc/o-que-e/terceirizacao/> / >. Acesso em: 25 out. 2017.

BRASIL, Lei nº 6.019, de 06 de janeiro de 1974. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6019.htm)>. Acesso em: 28 nov. 2017.

BRASIL. Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm)> Acesso em: 28 nov. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração. 5 ed.** São Paulo: Makron Books, 1997.

DIEESE. **Terceirização e precarização das condições de trabalho.**(2017) Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec172Terceirizacao.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

FERREIRA, L.A.B. **O processo de terceirização em uma indústria aeronáutica na área de subcontrato.** Bauru, 2006.

FRABASILE, D. **Lei da terceirização: muda para pior ou para melhor a vida do trabalhador?.** (2017). Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2017/03/entenda-o-efeito-da-lei-da-terceirizacao-para-o-trabalhador.html>>. Acesso em: 27 out. 2017.

MADEIRO, Carlos **Terceirizados trabalham 3h a mais e ganham 25% menos, aponta estudo da CUT.** 09 de abril de 2015. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empregosecarreiras/noticias/redacao/2015/04/09/terceirizados-trabalham-3h-a-mais-e-ganham-25-menos-aponta-estudo-da-cut.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

MARCONI, M.de A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de Pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, J.Vr. **Os rumos da terceirização no brasil.** (2014). Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/1222970/>>. Acesso em: 27 out. 2017.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Thiago França de. **As relações terceirizadas.** Bauru, 2003

PUGH, S. [February 1991]. **Total Design: Integrated Methods for Successful Product Engineering.** Addison-Wesley. ISB N 0201416395

ROCHA, Valkiria R. **Terceirização.** Universidade estadual paulista “ Júlio de mesquita filho”. Bauru novembro de 1997.

SAYEG, Ricardo. **Implicações da terceirização na vida do trabalhador.** Junho de 2015. Disponível em: < <http://jobservice.com.br/jobnews-44/220-implicacoes-da-terceirizacao-na-vida-do-trabalhador.html>>. Acesso em: 27 out. 2017.

SAYEG, Ricardo. **Número de indústrias que recorrem à terceirização caiu nos últimos anos.** 04 de abril de 2017. Disponível em: <<http://tribunademinas.com.br/noticias/economia/04-04-2017/numero-de-industrias-que-recorrem-a-terceirizacao-caiu-nos-ultimos-anos.html>>. Acesso em: 27 out. de 2017.

SINDEPRESTEM; FENASERHTT. (2017). **CARTILHA SOBRE A LEI Nº 13.429/17 Marco regulatório para a Terceirização e atualização da Lei 6.019/74 do Trabalho Temporário.** Disponível em: <<https://www.sindeprestem.com.br/images/publicacoes/cartilha-sobre-a-lei-13429-17.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2017.

TOLEDO FILHO, M.C. **Nova lei impede terceirização permanente da atividade-fim.** (2017). Disponível em: <<http://justificando.cartacapital.com.br/2017/04/05/nova-lei-impede-terceirizacao-permanente-da-atividade-fim/>>. Acesso em: 27 out. 2017.