



Contabilidade e Gestão Estratégica

Uma Visão Multidisciplinar

Organizadora

Wanilce do Socorro Pimentel do Carmo



Editora Poisson

VOLUME

2

Wanilce do Socorro Pimentel do Carmo
(Organizadora)

Contabilidade e Gestão Estratégica:
Uma Visão Multidisciplinar
Volume 2

1ª Edição

Belo Horizonte
Editora Poisson
2023

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais

Ms. Davilson Eduardo Andrade

Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas

Msc. Fabiane dos Santos

Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia

Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC

Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy

Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C755

Contabilidade e Gestão Estratégica: Uma Visão
Multidisciplinar – Volume 2/Organização: Wanilce do
Socorro Pimentel do Carmo – Belo Horizonte – MG:
Editora Poisson, 2023

Formato: PDF

ISBN: 978-65-5866-338-6

DOI: 10.36229/978-65-5866-338-6

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Contabilidade 2. Gestão Estratégica I. Carmo,
Wanilce do Socorro Pimentel II. Título

CDD-657

Sônia Márcia Soares de Moura – CRB 6/1896

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.



O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.

Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterada.

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

Organizadora

Wanilce do Socorro Pimentel do Carmo

Bacharel em Administração, Licenciatura em Filosofia, Pós em Metodologia do Ensino Superior, Mestre em Educação e Ensino de Ciências na Amazônia, (UEA) Integrante do Grupo de Pesquisa/ CNPQ: Alternativas Inovadoras para o Ensino de Ciências Naturais na Amazônia (AIECAM) da UEA. Experiência na docência 20 anos, graduação e pós-graduação, contribuindo nas áreas de administração, gestão e cursos afins, como também orientação de projetos e artigos científico, realizando trabalho de incentivo à produção intelectual e publicação acadêmica. Consultora de negócios, treinamento de alta performance e atendimento à clientes.

Revisora da língua portuguesa

Luiza Maristela de Souza Oliva

Licenciada em Letras com habilitação em Língua Portuguesa, Especialista em Psicopedagogia, Mestra em Engenharia de Produção, todos cursados pela Universidade Federal do Amazonas. Em 2021, concluiu a Especialização em Neuropsicopedagogia, contribuindo ainda mais para sua compreensão holística de educação. Com uma sólida bagagem na área educacional, destaca-se como membro ativo da Comissão de correção das provas de redação dos Processos Seletivos da UFAM por 21 anos e em um grande exame nacional, também como corretora de redação, mostrando seu comprometimento com a qualidade do ensino e avaliação.

Prefácio

O panorama Mundial atual impõe que as empresas para se manter competitivas no mercado, precisam de alternativas para diminuição de custos, neste sentido, devem utilizar processos, ferramentas e estratégias para minimizar e controlar os custos que são compostos por bens destinados à fabricação ou à venda, a fim de obter lucros para a empresa aumentando sua eficiência e eficácia.

Honra-me sobremaneira prefaciara coletânea "CONTABILIDADE E GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA VISÃO MULTIDISCIPLINAR". O estudo consiste no Trabalho Acadêmico de Conclusão dos alunos do Curso de Ciências Contábeis da FAMETRO Unidade Zona Leste. A partir deste contexto, os artigos presentes nesse livro têm como objetivo subsidiar futuras pesquisas por se tratar de assuntos de muita relevância para as organizações de qualquer porte e segmentos de mercado, pois trata-se Auditoria do Estoque, Controladoria na Micro Empresa Importadora Diplomata EPP. Zona Franca de Manaus, Marketing Digital Contábil dentro das Organizações, O Papel da Gestão Contábil no processo de Desencadeamento do Micro empreendedor Individual, Gestão do Conhecimento no Planejamento Estratégico.

A primeira sensação vem do fato de perceber nesta produção vinculada a uma prática acadêmica do processo de construção coletiva do conhecimento abrangendo as áreas: Contábil envolvendo Custos, Estoque, Auditoria e Controladoria, Marketing Digital, Gestão do Conhecimento, Planejamento Estratégico e o Polo Industrial de Manaus.

Estudos de casos pretendem orientar as empresas parceiras sobre os caminhos que podem proporcionar ganhos operacionais nas áreas supracitadas. É como se os autores procurassem destacar o cotidiano, o vivido e vivenciado no chão das suas práticas na aprendizagem do ambiente acadêmico e replicassem o conhecimento através de ações intervenções baseadas nas observações, análises e bibliografias que versam sobre as ações propostas, mas tudo isto refletido e elaborado crítica e criteriosamente.

Torna-se constante a busca por melhorias que proporcionem resultados econômicos e financeiros. Essa melhoria passa por todos os setores dentro das empresas e por todos os processos internos, visando racionalização, agilidade, redução de custos. Logo, a área contábil precisa controlar os custos para obtenção do lucro.

Suas contribuições se estendem a padronização e melhoria de processos, a satisfação de todos, a redução de custos e desperdícios, no qual todos esses benefícios contribuem para a competitividade e manutenção da organização no mercado. Porém, é preciso ter cuidado na escolha da estratégia mais adequada para atingir os objetivos das organizações. Então, este livro aborda a aplicabilidade de recursos que permitem por meio do uso da gestão e conhecimento tecnológico, como forma de identificar os problemas vivenciados e compreender a realidade das empresas, apresentando uma coletânea de artigos que representa diversos temas de grande relevância para o conhecimento de futuros acadêmicos.

Os temas dos artigos abordados neste livro tratam dos mais diversos assuntos dentro da área da Ciências Contábeis, e proporciona uma leitura atrativa, diversificada, e rica em contribuições e conhecimentos para o leitor.

Dentre eles:

1. Auditoria do Estoque como Ferramenta de Minimização de Custos Estudo de Caso em uma Empresa do Distrito Industrial de Manaus-AM.
2. Implantação da Controladoria na Micro Empresa Importadora Diplomata EPP.
3. Zona Franca de Manaus: O desenvolvimento Socioeconômico que a Zona Franca trouxe para a Cidade de Manaus.
4. PA influência do Marketing Digital Contábil dentro das Organizações.
5. O Papel da Gestão Contábil no processo de Desencadeamento do Micro empreendedor Individual para Micro empresa: Estudo de Caso da Empresa Beast Design Br.
6. A Importância da Gestão do Conhecimento no Planejamento Estratégico para Organizações dos Setores nas Micro e Pequenas Empresas.

Ressalta-se também que este trabalho foi muito significativo para os autores que envolveram alunos que tiveram a oportunidade de pesquisar artigos cases de empresas.

Na oportunidade para congratular a profa. Me. Wanilce do Socorro Pimentel do Carmo que conduziu com maestria os acadêmicos do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário CEUNI - FAMETRO Unidade Zona Leste, pelos trabalhos desenvolvidos, fruto de pesquisa e perseverança frente às adversidades vivenciadas. Haja vista a publicação do livro da coletânea dos artigos irão contribuir significativamente para futuras pesquisas nas diversas áreas do conhecimento. Logo, foi possível a concretização desta obra, com o comprometimento de todos os envolvidos, que poderão fazer uso dos resultados obtidos e novos conhecimentos gerados nessas pesquisas.

Professora Me. Rejane Flores da Costa.

SUMÁRIO

Capítulo 1: Auditoria interna no processo de mudança organizacional: um estudo de caso em uma empresa localizada no distrito industrial de Manaus/AM..... 08

Antônia Alessandra Ribeiro Lima, Mel Estefhania Paula Costa

DOI: 10.36229/978-65-5866-338-6.CAP.01

Capítulo 2: Desafios do cálculo do capital intangível para o valuation normas contábeis, baseando-se na metodologia lean startup 26

Bruna Karla Viana da Silva, Lidiane da Silva Klehm

DOI: 10.36229/978-65-5866-338-6.CAP.02

Capítulo 3: Aplicação das ferramentas da qualidade para redução de perdas no setor de impressão em uma gráfica 38

Deuzimar Fonseca de Oliveira, Rene de Souza Lima, Thais Cristina do Santos Souza

DOI: 10.36229/978-65-5866-338-6.CAP.03

Capítulo 4: Fluxo de caixa: uma ferramenta estratégica para tomada de decisões 54

Danielle da Silva Soprano, Maria Eunice Matos da Silva, Sabrina Ribeiro Nogueira

DOI: 10.36229/978-65-5866-338-6.CAP.04

Capítulo 5: A implementação de inovações tecnológicas para micros e pequenas empresas: estudo de caso da empresa Ranelli Calçados..... 70

Cleyanderson Pereira Macedo, Elivelton do Amaral Queiros, Roner da Silva Souza

DOI: 10.36229/978-65-5866-338-6.CAP.05

Capítulo 6: Os impactos antieconômicos e sociais, sobre o não atingimento de metas fiscais no município de Nova Olinda do Norte – AM..... 86

Alaci da Silva Almeida, Iago Sevalho G. da Silva, Renan Cover Oliveira

DOI: 10.36229/978-65-5866-338-6.CAP.06

Capítulo 1

Auditoria interna no processo de mudança organizacional: um estudo de caso em uma empresa localizada no distrito industrial de Manaus/AM¹

Mel Estefhania Paula Costa²

Antonia Alesandra Ribeiro Lima²

Wanilce do Socorro Pimentel do Carmo

Resumo: O presente artigo destaca a influência da auditoria interna e como ela se torna uma ferramenta relevante para a gestão, se desenvolvida de maneira integral e abrangendo todos os segmentos e áreas da empresa. A escolha desse tema surgiu da necessidade de compreender e identificar a importância de a auditoria interna ser essencial para a verificação de demonstrações contábeis, oferecendo recomendações sobre a racionalização de atividades, planos que possam ser executados e onde se fará necessário um maior alinhamento e dedicação, sendo assim questiona-se: De que maneira a auditoria interna auxiliará a gestão, e os seus proventos acerca do processo de mudança na estrutura organizacional de uma empresa do polo Industrial de Manaus/AM?. Os conceitos utilizados abordam temas como gestão empresarial, mudança organizacional e seus níveis de desenvolvimento assim como os resultados da auditoria para a gestão. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, com estudo de caso e análise de dados em uma empresa de segmento industrial aplicando ciclo PDCA e a ferramenta da qualidade 5W2H, a qual mostrou um resultado significativo, melhorando o desempenho financeiro e identificando áreas e setores com déficit dentro da organização, proporcionando e facilitando decisões e mudanças futuras na empresa.

Palavras-chave: Auditoria Interna; Gestão empresarial; Indústria.

¹ Artigo a ser apresentado como nota final da disciplina da Prática em TCC II do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Fametro.

² Graduanda do Curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário Fametro

1. INTRODUÇÃO

A auditoria interna consiste em verificar os processos executados por uma empresa em seus diferentes setores, visando analisar a maneira como estão sendo realizados. Além de ser essencial para a verificação de demonstrações contábeis, oferecerá recomendações sobre a racionalização de atividades, planos que possam ser executados e onde se fará necessário um maior alinhamento e dedicação. Com os avanços, a expansão e surgimento de diversos segmentos necessita-se gradativamente mais um controle constante e seguro em relação a risco e necessidade de mudança.

Segundo Porter (1986), quando se faz uma mudança, é preciso acompanhá-la, analisar e alinhar de maneira sistemática um processo eficiente, durante os anos de atuação e processo evolutivo de uma empresa, eventualmente poderá ocorrer a necessidade de uma mudança organizacional e por essa necessidade durante esse período é de extrema importância a utilização de ferramentas empresariais que contribuam no desenvolvimento do que está sendo proposto, a fim de que esse processo possa ser simplificado e conclusivo, trazendo estratégias adequadas e resultados esperados, sendo assim questiona-se: De que maneira a auditoria interna auxiliará a gestão e os seus proventos acerca do processo de mudança na estrutura organizacional de uma empresa do polo Industrial de Manaus/AM?

O objetivo desse artigo é analisar de que maneira a auditoria interna se torna relevante para uma empresa, auxiliando no desenvolvimento das propostas de uma mudança organizacional e propiciando assistência para a gestão. Os seus objetivos específicos são: possibilitar a compreensão da conceituação de auditoria, estágios que integram e como essa ferramenta de controle administrativo beneficia diagnósticos e favorece uma análise crítica da gestão; compreender a definição de mudança organizacional, seus níveis de desenvolvimento, que auxiliarão no alinhamento de ações, impulsionando a entrada da empresa em um novo modelo de atuação e auditoria como associação nesse processo; relatar resultados obtidos a partir de uma auditoria interna como ferramenta empresarial e a sua relevância para os gestores no crescimento do negócio.

Com base nessa situação voltada para uma análise mais aprofundada por parte das empresas, a revisão tende a explicar de maneira precisa e específica as origens de aplicações de recursos correspondentes ao período analisado e se está em conformidade com os princípios contábeis.

A auditoria interna possibilita um crescimento aplicando procedimentos baseados e desenvolvidos a partir de relatórios de um auditor, bem como mudanças necessárias nos processos existentes. Previne-se perdas econômicas, por meio da revisão de documentos e registros contábeis originando melhoria no controle interno, corrigindo falhas e reduzindo custos, gerando uma análise de melhor aplicação de recurso existente no segmento da empresa. A auditoria contribui consideravelmente quando é necessária uma mudança organizacional na empresa, visto que garante veracidade das demonstrações contábeis, aprimorando o controle administrativo, trazendo facilidade para a empresa em atingir os resultados esperados.

A metodologia utilizada no artigo baseou-se no caráter qualitativo, analisando a definição de auditoria interna no contexto de mudança organizacional e descritiva verificando os fatos e variáveis ocorridos na empresa, onde foi feito um estudo de caso, com base em documentos e relatórios contábeis, assim como a análise de SWOT, pesquisa bibliográfica, o ciclo PDCA e a ferramenta da qualidade 5W2H, visando responder as

questões propostas nesse estudo, que ofereceu um resultado favorável e de acordo com o proposto, facilitando para os gestores a tomada de decisão, já que através da auditoria foi possível visualizar com clareza os setores empresariais, os documentos financeiros e contábeis, proporcionando assim, processos e soluções favoráveis para melhores resultados futuros.

2. AUDITORIA

Auditoria é um exame diligente dos processos elaborados por uma empresa, tem como um de seus objetivos verificar se as operações, controles internos, administrativos e contábeis dessas organizações estão de acordo com o estabelecido e planejado e se estão seguindo os parâmetros e critérios solicitados previamente pela legislação vigente, conforme a sua área de atuação.

De acordo com GIL, 1999, p.59 Apud GALO; BARBOSA, [2020]:

A auditoria é uma função administrativa que exerce a verificação/constatação/validação, via testes e análises dos resultados dos testes, com conseqüente emissão de opinião, em momento independente das demais três funções administrativas (planejamento, execução, controle), consoante os três níveis empresariais principais (operacional, tático e estratégico). (GIL, 1999, p.59 Apud GALO; BARBOSA, [2020]).

A verificação das demonstrações contábeis consiste no conjunto de processos técnicos que visa emitir um parecer sobre sua adequação, de acordo com os Princípios Básicos de Contabilidade e pertinente à legislação específica.

Conforme Crepaldi (2007), pode-se descrever auditoria como a análise, exame e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, execuções e das demonstrações financeiras de uma entidade.

O controle interno é fator de extrema relevância para que as empresas possam se inserir nesse novo momento econômico. De acordo com Corrêa (2010), a complexidade da economia tem ressaltado a importância cada vez maior da contabilidade e, especialmente, da auditoria. O objetivo principal da auditoria é fornecer aos usuários as informações necessárias para um controle mais efetivo, garantindo clareza e transparência nas empresas.

É função da auditoria emitir relatórios que facilitem os administradores e a gestão organizacional da empresa no momento da tomada de decisão, uma função essa que exige competência e empenho da parte responsável.

Ter a prática da revisão, facilita a capacidade de auxiliar na supervisão de diferentes atividades, tendo como finalidade resguardar todo o patrimônio da empresa, atuando de maneira corretiva e preventiva, de forma diligente, por meio de uma análise minuciosa dos processos e controle interno. (OLIVEIRA, 2019).

As aprimorações para o controle interno e garantia da eficiência na gestão corporativa podem ser concretizadas com a revisão quando se realiza consultoria no alinhamento da empresa com as novas exigências estratégicas de cada área dentro da organização.

Segundo Diniz; Monteiro (2009, p. 17):

[...] o auditor dá o seu parecer em relatórios, declarando através de sua opinião se as demonstrações contábeis estão sendo apresentadas de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos. O auditor deve usar o seu julgamento ao determinar quais os procedimentos de auditoria necessários, para lhe propiciar base razoável para fundamentar seu parecer. Seu julgamento deve ser julgamento esclarecido de profissional qualificado (DINIZ; MONTEIRO, 2009, p. 17).

Por se tratar de uma das vertentes da contabilidade, a revisão desenvolve o conhecimento e compreensão em várias áreas contábeis, proporcionando credibilidade e segurança em relação às informações fornecidas por ela, além de aumentar a transparência.

A importância da revisão, de acordo com Silva (2017), compreende uma avaliação criteriosa e sistemática de transações realizadas e desempenho, possibilitando confirmar se os procedimentos adotados estão de acordo com o planejamento.

Com base nessa situação voltada para uma análise mais aprofundada por parte das empresas, a revisão tende a explicar de maneira precisa e específica as origens de aplicações de recursos correspondentes ao período analisado, e se está em conformidade com os princípios contábeis.

2.1. AUDITORIA INTERNA

A verificação interna para Rosa, Moreira e Harano (2018), proporciona à administração de uma empresa informações e dados, que contribuem na execução de tarefas, e o modo em atingir os objetivos estabelecidos.

Neste contexto, a auditoria interna aborda uma ferramenta essencial para a gestão empresarial, na medida em que permite coibir fraudes e ineficiências do processo, obtenção de maior eficácia e eficiência nos processos internos, aprimorar o controle administrativo, de forma a ocasionar maior segurança patrimonial, realizar um confronto final entre os trabalhos planejados e realizados com base nos objetivos preestabelecidos e avaliação do pessoal que efetuou o trabalho.

A auditoria interna é uma atividade fundamental dentro das organizações, que tem como objetivo avaliar e fortalecer os processos de controle interno, a fim de garantir que os objetivos da organização sejam alcançados de maneira satisfatória e eficiente. Ela é conduzida por profissionais especializados, os auditores internos, que atuam de forma independente e objetiva.

A principal função da auditoria interna é fornecer uma avaliação imparcial e confiável sobre a eficácia dos controles internos existentes na organização. Isso inclui a revisão e a análise dos processos operacionais, financeiros e de conformidade, identificando eventuais falhas e recomendando melhorias. A auditoria interna desempenha um papel importante na mitigação de riscos, na prevenção de fraudes e irregularidades, e no monitoramento do cumprimento das políticas e regulamentos internos e externos.

Os auditores internos realizam testes e verificações detalhadas para verificar a conformidade das operações com as políticas, procedimentos e regulamentos estabelecidos. Eles também avaliam a confiabilidade das informações financeiras, verificando se estão corretas, completas e apresentadas de acordo com as normas contábeis aplicáveis. Além disso, a auditoria interna pode auxiliar na identificação de oportunidades de melhoria nos processos e na eficiência operacional.

É importante destacar que a auditoria interna não deve ser confundida com a auditoria externa, que é conduzida por uma empresa de auditoria independente e tem como objetivo principal emitir uma opinião sobre as demonstrações financeiras da organização. A auditoria interna complementa o trabalho da auditoria externa, fornecendo uma visão mais abrangente e detalhada dos controles internos e das operações da organização.

2.1.1. PROCESSO DE AUDITORIA

O processo de auditoria é composto por várias etapas, que incluem o planejamento, a execução e o relatório. Inicialmente, ocorre a fase de planejamento, na qual são definidos os objetivos, o escopo e a abordagem da auditoria. Nessa etapa, os auditores também identificam os riscos e estabelecem os procedimentos e as técnicas a serem utilizados durante a auditoria.

Após o planejamento, inicia-se a fase de execução, na qual os auditores coletam evidências por meio de testes, análises documentais, entrevistas e observações. Eles verificam a conformidade dos processos, a eficácia dos controles internos, a precisão das informações financeiras e a conformidade com as políticas e regulamentos estabelecidos. Durante essa fase, os auditores aplicam técnicas de amostragem e utilizam ferramentas e softwares especializados para a análise dos dados.

Uma vez concluída a fase de execução, os auditores compilam os resultados e elaboram um relatório de auditoria. Esse relatório contém as constatações, as recomendações e as conclusões da auditoria, apresentadas de forma clara e objetiva. Os auditores devem garantir que o relatório seja imparcial e baseado em evidências sólidas, fornecendo uma visão precisa da situação auditada.

Além das etapas principais, o processo de auditoria também pode envolver atividades adicionais, como a revisão dos controles internos, a avaliação dos riscos, a análise das transações e a revisão dos sistemas de informação. Os auditores também podem realizar testes de conformidade, verificando se a organização está cumprindo as leis e regulamentos aplicáveis.

Seguindo essa perspectiva, a revisão interna passa a ser reconhecida como uma ferramenta estratégica, ao demonstrar e buscar maior efetividade e eficiência nos processos internos, justificando seu desdobramento através de uma ação que verifica se todos os controles e rotinas de trabalho estão sendo adequadamente executados (MOURA; ALCÂNTARA, 2009); (SANTOS; SILVA, 2019).

A revisão interna, por examinar os investimentos e atestar sua veracidade, bem como apoiar a tomada de decisão da gestão organizacional, também contribui para a redução de custos e despesas decorrentes de irregularidades ou falhas.

2.1.2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As organizações são compostas por um conjunto de atividades com elementos comuns, que permitem a agregação de pessoas e processos (KANTER et al., 1992). A busca por níveis superiores de desempenho decorre do processo de identificação de oportunidades, que pode ser realizado por meio de uma Mudança Organizacional (MO), exigindo esforços consideráveis da empresa na geração de ideias inovadoras (MANDELLI, 2003), com o intuito de alcançar o desempenho desejado (AZEVEDO, 1997).

Portanto, uma organização com visão de futuro e perspectivas deve estar centrada nos clientes, na qualidade dos produtos e serviços oferecidos e na sociedade em geral.

As razões mencionadas são argumentos para justificar a ocorrência de uma MO, uma vez que o redesenho interno busca, geralmente, reduzir custos e aumentar a flexibilidade organizacional, sendo que, em organizações maiores e mais estabelecidas, os mecanismos de crescimento podem ser mais lentos. (KANTER et al., 1992).

O objetivo principal de uma empresa ao adotar uma sistemática de MO é auxiliar no desenvolvimento de propostas de forma estruturada, alinhando as ações que se inter-relacionam por meio da priorização de atividades em relação às demais, permitindo à empresa alcançar o novo modelo de atuação.

2.2. GESTÃO DE MUDANÇA

A gestão de mudança, também conhecida como gerenciamento de mudança, é um processo estruturado e sistemático que visa facilitar a transição de uma situação atual para uma situação desejada dentro de uma organização. Envolve a aplicação de métodos, técnicas e abordagens para gerenciar os aspectos humanos, organizacionais e estratégicos relacionados à mudança.

O processo de gestão de mudança pode ser dividido em várias etapas. Inicialmente, ocorre a fase de diagnóstico, na qual são identificadas as necessidades de mudança e as áreas que serão impactadas. Isso envolve a análise da situação atual, a identificação dos problemas e oportunidades, a avaliação dos riscos e a definição dos objetivos da mudança.

Seguindo as ideias de Porter (1986), ao realizar uma mudança, é necessário acompanhar, analisar e alinhar de maneira sistemática um processo eficiente, conduzindo reuniões para tomada de decisões, com a estratégia como foco objetivo.

Todas as organizações precisam passar por esse processo de desenvolvimento da estratégia. Qualquer organização sem estratégia corre o risco de se transformar, simplesmente, numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Em longo prazo, a única forma de prosperar é compreender de que forma ela poderá ser diferente das outras organizações. (PORTER, 1997, p. 08).

No pensamento da autora Shirley (1976) descreve mudança organizacional é um processo guiado por forças externas, tais como avanços tecnológicos, mudanças de valores e oportunidades, que também são limitadas pelo ambiente em que a organização opera. Essa transformação muitas vezes desencadeia conflitos relacionados às diferentes funções e responsabilidades exercidas por cada membro dentro da organização.

Assim sendo, a mudança organizacional englobará múltiplos setores e áreas dentro da organização, direcionando-se especificamente à sua área de atuação.

Conforme a perspectiva de Motta (1997), as mudanças organizacionais podem ser analisadas sob os seguintes prismas:

Perspectiva estrutural: Refere-se às estruturas formais de responsabilidade e autoridade, abordando a organização hierárquica e a distribuição de poder na empresa. Perspectiva tecnológica: Diz respeito aos recursos materiais e intelectuais utilizados, englobando as alterações nos processos produtivos e tecnológicos adotados pela organização. Perspectiva estratégica: Baseia-se na redefinição da missão e dos objetivos da empresa, bem como nas formas pelas quais a organização planeja suas ações, visando à obtenção de vantagem competitiva. Perspectiva humana: Envolve as mudanças nas atitudes, comportamentos e formas de participação dos indivíduos na organização, considerando aspectos como motivação, capacitação e engajamento dos colaboradores. Perspectiva cultural: Busca estabelecer um novo senso de identidade organizacional, fortalecendo a cultura, os valores, a visão e a missão da empresa, de modo a alinhar as crenças e valores dos membros da organização. Perspectiva política: Envolve a reorganização hierárquica na organização, tratando das mudanças nas relações de poder, influência e tomada de decisão entre os diferentes níveis hierárquicos da empresa.

De acordo com Bertero (1976), tanto as mudanças estruturais quanto as mudanças comportamentais são fundamentais e devem ser consideradas de forma interligada.

Deve ficar claro que as duas maneiras de se focar a mudança organizacional não são mutuamente exclusivas e que não há necessidade de optar por uma delas. A questão fundamental pode ser vista como de causação circular, ou seja, indivíduos afetam estruturas, da mesma maneira que o comportamento individual ocorre necessariamente no contexto de um quadro estrutural. (Bertero, 1976, p. 30).

No entanto, é importante reconhecer que essas mudanças podem ser complexas e desafiadoras, exigindo uma abordagem holística e uma liderança efetiva para garantir uma transição suave e bem-sucedida.

2.2.1. NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Os níveis de desenvolvimento organizacional referem-se aos estágios pelos quais uma organização pode passar ao longo do tempo, à medida que evolui e se adapta às mudanças e desafios do ambiente empresarial.

Existem diferentes abordagens teóricas para descrever esses níveis, mas uma das mais conhecidas é a proposta por Richard Beckhard e Reuben T. Harris em 1977, que descreve três estágios principais de desenvolvimento organizacional:

Estágio de Adoção de Mudanças: Neste estágio, a organização reconhece a necessidade de mudança e começa a adotar práticas e estratégias inovadoras. É um momento de conscientização e abertura para novas ideias, mas a implementação efetiva das mudanças ainda está em estágio inicial.

Estágio de Implementação de Mudanças: Neste estágio, a organização está em pleno processo de implementação das mudanças planejadas. As novas práticas, estruturas e processos estão sendo adotados e integrados à cultura organizacional. Pode haver resistência e desafios durante essa fase, mas a organização está se esforçando para alcançar os objetivos propostos.

Estágio de Institucionalização de Mudanças: Neste estágio, as mudanças implementadas tornam-se parte integrante da cultura e das práticas da organização. Elas são internalizadas e aceitas pelos membros da organização, tornando-se a forma de trabalho habitual. A organização alcança maior estabilidade e eficiência nesse estágio e está pronta para enfrentar novos desafios e buscar novas oportunidades de desenvolvimento.

É importante ressaltar que esses níveis de desenvolvimento organizacional não são necessariamente lineares ou sequenciais. Uma organização pode retroceder ou permanecer em um estágio por um período prolongado, dependendo de vários fatores, como a liderança, a cultura organizacional e as condições do ambiente externo. Além disso, outras abordagens teóricas podem propor diferentes estágios ou categorias para descrever o desenvolvimento organizacional.

O autor Kurt Lewin (1952) propôs um modelo tripartite para elucidar o processo de transformação, que engloba o descongelamento, o movimento e o recongelamento. Na fase de descongelamento, são estimuladas as forças propulsoras, enquanto as forças restritivas que obstaculizam a transgressão do estado de equilíbrio são inibidas (LEWIN, 1952).

Conforme a teoria de Lewin (1952), é viável iniciar o processo de mudança mediante uma análise SWOT, que permite uma atuação estratégica prévia à tomada de qualquer ação. Entretanto, uma limitação dessa teoria consiste em considerar a mudança como uma decorrência natural do planejamento. (Motta, 1997).

Segundo Robbins (2004), a mudança ocorre como resposta à necessidade de adaptação, iniciando-se com a identificação de um problema a ser solucionado, geralmente decorrente de uma discrepância entre a situação atual e a situação desejada.

Essa teoria vincula o estado atual a um problema bem definido enfrentado pela empresa, buscando soluções para resolver essa questão existente. Contudo, essa teoria obsta a capacidade de adaptação à mudança, uma vez que implica a interação de múltiplos agentes e desafios singulares, restringindo a prospecção estratégica de novos horizontes (Motta, 1997).

Considerando que toda mudança é baseada em suposições, existe um enorme potencial para novas ideias, o que permite que as empresas melhorem o ambiente organizacional para favorecer o processo de inovação. Isso faz com que as pessoas se sintam à vontade para participar de qualquer processo de mudança.

2.3. GESTÃO EMPRESARIAL

Gestão, ou administração, implica no manejo, direção e governança de uma instituição, empresa ou entidade social composta por indivíduos, visando o alcance do crescimento estabelecido mediante a organização humana e esforço conjunto em prol de um objetivo específico.

O modelo de gestão configura-se como o principal instrumento de governança da empresa, surgindo como resultado do subsistema institucional e fundamentado nas convicções e valores dos líderes da organização (sejam eles fundadores, proprietários ou principais gestores).

Pode ser caracterizado como o conjunto de diretrizes e princípios que devem guiar os gestores na seleção das melhores alternativas para conduzir a empresa ao cumprimento efetivo de sua missão.

2.3.1. AUDITORIA E GESTÃO

Perante um futuro incerto, num mundo em mudança com ritmo por vezes muito acelerado, as organizações têm que observar continuamente o seu meio envolvente, analisar a evolução dos mercados e identificar ameaças e oportunidades, diagnosticar a sua situação interna e identificar os seus pontos fortes e pontos fracos, definir os seus objetivos estratégicos, as suas estratégias e políticas globais e analisar sistematicamente os resultados que vão obtendo.

Rego (2001, p. 19) considera que:

A auditoria interna preocupa-se, também, com a melhor rentabilização dos recursos disponíveis assim como com o cumprimento dos objetivos previamente fixados, servindo as organizações na sua globalidade e não apenas os seus gestores.

Neste sentido, as atividades de auditoria interna deverão ser planeadas, programadas e desenvolvidas tendo em conta as preocupações e prioridades da gestão e em consonância com os objetivos, estratégias e políticas globais definidos, contribuindo para uma gestão eficaz.

Os gestores estão cada vez mais imersos no processo decisório dos seus empreendimentos, no qual devem eleger estratégias, mercados, produtos e procedimentos. São escolhas que frequentemente envolvem investimentos, expansão ou redução de operações, redução de custos, contratação e demissão de colaboradores, atividades de financiamento, bem como questões relacionadas a fraudes, irregularidades e equívocos. (BENITES, 2017).

Para conseguirem uma posição competitiva, vantajosa e sustentada, para serem rentáveis e até mesmo para sobreviverem, as organizações precisam de ser geridas com eficácia, de modo que os objetivos propostos sejam alcançados e, para isso, a auditoria interna desempenha um papel importante.

2.3.2. AUDITORIA X RESULTADOS

O gerenciamento de resultados refere-se à manipulação deliberada de contas contábeis que podem ser alteradas para atender aos interesses dos gestores da empresa, diferenciando-se das alterações não discricionárias (COELHO; LOPES, 2007). Esse gerenciamento pode ter como objetivo aumentar ou diminuir o resultado, conforme a diferença entre o fluxo de caixa e o lucro líquido.

O papel do auditor não é opinar sobre os resultados, mas sim demonstrar os resultados obtidos por meio da auditoria. Com base nesses resultados, cabe ao gestor tomar a melhor decisão. Como Cerqueira (2010) afirma: "nunca se esqueça: você trabalha para seu cliente; saiba identificá-lo e atender às suas necessidades e expectativas". Isso significa que o cliente final é a principal razão desse processo, e é essencial fornecer um serviço de qualidade e excelência que atenda às expectativas do cliente.

O princípio básico para montar uma auditoria que cumpra com os objetivos, que tenha finalidades, é conhecer o negócio, entender o real objetivo da empresa.

O Banco Central do Brasil (2002b:100) afirma que:

Somente a partir de um nível de transparência satisfatório, com informações confiáveis, baseadas em bons princípios contábeis e em sistemas de controle interno eficientes, é que reguladores, participantes do mercado, acionistas, investidores e outros usuários da informação serão capazes de avaliar com precisão a condição financeira de determinada instituição, seu desempenho, o andamento de seu negócio e os riscos relacionados às suas atividades.

Vale ressaltar, ainda, que o objetivo das demonstrações contábeis consiste na provisão, aos diferentes usuários, de informação útil para a tomada de decisões, de maneira que a divulgação praticada pelas empresas se relaciona diretamente com os objetivos da contabilidade.

Com base nos princípios do conservadorismo (reconhecimento antecipado de perdas e postergação do reconhecimento de ganhos) e do Princípio da Prudência, é esperado que o gestor opte pelo menor valor para os componentes do ativo e pelo maior valor para os componentes do passivo quando houver alternativas igualmente válidas para a mensuração.

Conforme Martinez (2001, p. 12), o gerenciamento de resultados contábeis pode ser essencialmente descrito como uma "manipulação intencional dos resultados contábeis, com o objetivo de atender a uma motivação específica".

3. METODOLOGIA

Este estudo foi realizado usando uma abordagem qualitativa de pesquisa exploratória, com coleta de dados em campo. Nesta seção, pretende-se descrever os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, incluindo os critérios para seleção do universo de estudo, o método de coleta de dados e o tratamento desses dados.

3.1. TIPO DE PESQUISA

De acordo com Oliveira (2007), a pesquisa qualitativa busca descrever a complexidade de uma hipótese ou problema, analisar a interação de variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, além de contribuir para o processo de mudança, criação ou formação de opiniões de um determinado grupo. Portanto, esta pesquisa é qualitativa, pois tem como foco a análise da auditoria interna no contexto da mudança organizacional de uma empresa, investigando

como a auditoria interna pode auxiliar a gestão e os benefícios desse processo de mudança na estrutura organizacional.

Cervo e Bervian (2011) explicam que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Nesse sentido, este método de pesquisa requer atenção especial, uma vez que observará fatos que podem ocorrer na organização, sendo necessário abordá-los de forma verídica.

"Estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida" (CERVO e BERVIAN, 2009, p. 67). Portanto, o estudo de caso será realizado em uma empresa localizada no polo industrial de Manaus/AM, chamada Amazon Ervas Laboratório Botânico LTDA.

Essa empresa tem como objetivo tornar os valores terapêuticos dessas riquezas naturais acessíveis a todos os segmentos da população, com uma unidade industrial estruturada para produzir uma variedade de produtos nutracêuticos, apícolas e cosméticos. A empresa utiliza tecnologias próprias para agregar valor às matérias-primas regionais e suas propriedades, incentivando o desenvolvimento sustentável da região.

Os instrumentos de coleta de dados que foram utilizados neste estudo são: pesquisa bibliográfica, documentos contábeis e questionários. Essa ferramenta será utilizada para embasar e responder as questões propostas neste estudo.

Isto posto, a pesquisa realizou o estudo de caso em uma empresa localizada no polo-industrial de Manaus/AM, na Amazon Ervas Laboratório Botânico LTDA, a qual tem com o objetivo tornar acessível a todos os seguimentos da população os valores terapêuticos dessas riquezas naturais, fabricando uma gama de produtos elaborados, seguindo uma sistemática produtividade para alimentos nutracêuticos, produtos apícolas e cosméticos. Com tecnologias próprias e desenvolvida para agregar valores às matérias primas regionais e suas propriedades, incentivando a promoção de um desenvolvimento sustentável da região.

Os instrumentos de coleta de dados que serão utilizados no estudo são: pesquisa bibliográfica, documentos contábeis e questionários. A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. (CERVO e BERVIAN, 2011).

Dessa maneira, a pesquisa bibliográfica foi empregada como uma ferramenta para responder, questionar e avaliar uma ampla gama de temas e tópicos. Seu objetivo é fornecer fundamentação teórica e responder às questões propostas neste estudo.

3.1.1. CICLO PDCA

O ciclo PDCA fornece um meio sistemático para vislumbrar uma melhoria contínua e é composto de 4 etapas, assim identificadas: Plan(P), Do (D), Check(C) e Act(A) (BROCKA, 1994).

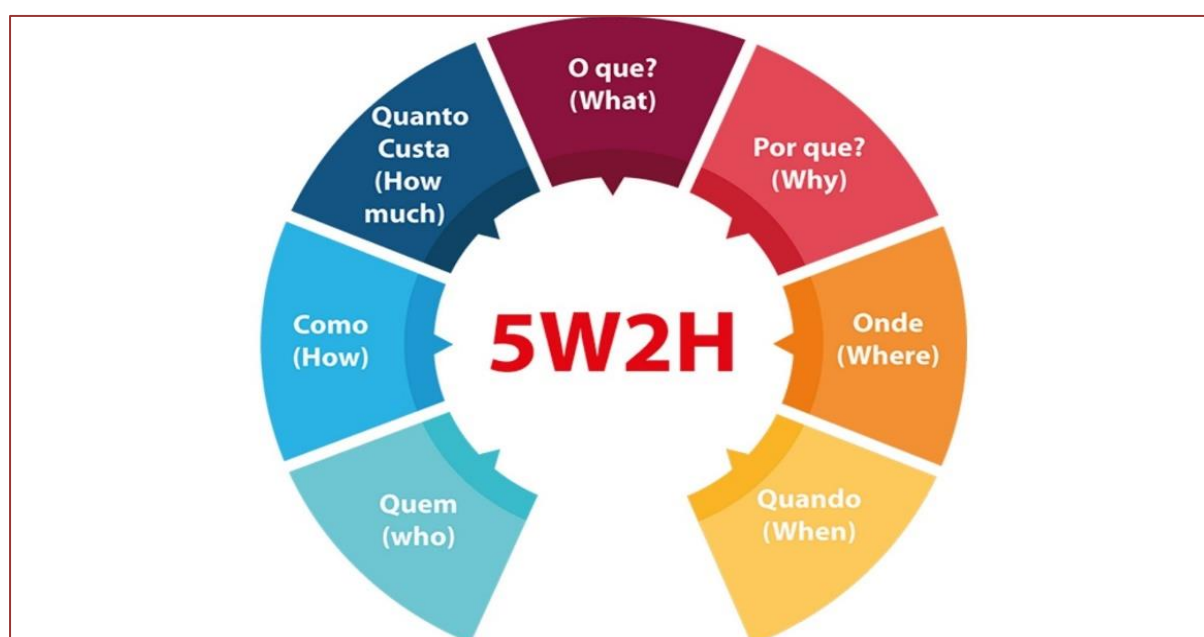
A primeira fase do Ciclo PDCA consiste em planejamentos, a organização deve estabelecer metas e mostrar a todos que estão envolvidos e interessados na melhoria do processo. Esta etapa é fundamental, pois nela o problema é identificado e é dado o grau de importância pertinente a ele. É necessária a observação do mesmo, para ter em mãos todas as características do problema, qual sua causa, as perdas que são geradas nele, dentre outras que servirão para constituir o melhor plano de ação a ser implantado.

Nesse momento, apresenta-se a ferramenta 5W2H escolhida por ser capaz de realizar essa primeira etapa do ciclo PDCA.

3.1.2. 5W2H

A ferramenta 5W2H foi criada como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA. Segundo Polacinski (2012) esse instrumento consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que têm a necessidade de serem desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. Também tem como objetivo principal responder a sete questões e organizá-las.

FIGURA 1: Perguntas da ferramenta da qualidade 5W2H.



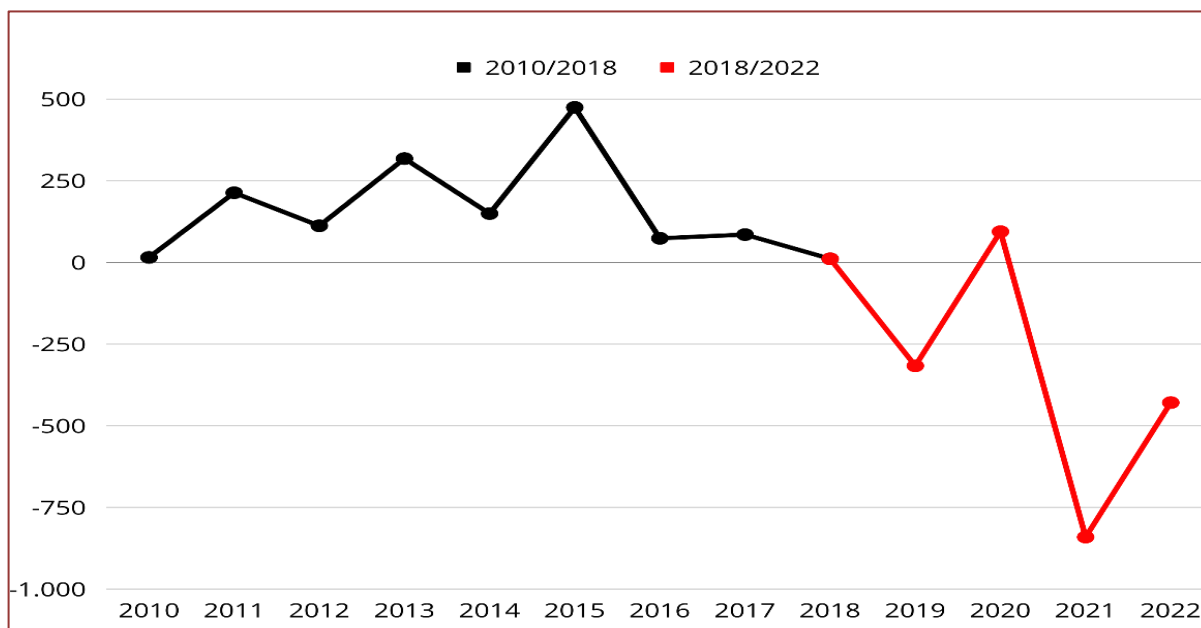
Fonte: Indústria automobilística, Japão 1950 - atualizado pelas autoras 2023.

5W2H é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outras disciplinas de gestão.

Com base nessa descrição iniciamos nossa pesquisa e coleta de dados no setor financeiro e contábil da empresa Amazon Ervas Laboratório Botânico LTDA, a escolha da empresa se deve ao fato da mesma possuir um sistema com muitos problemas e uma apresentação de documentos contábeis com relatórios desfavoráveis.

Como a pesquisa possui caráter exploratório, a coleta de dados foi feita através de documentos: DRE's e Balancetes de verificação.

A seguir, veremos um gráfico com os valores de "Lucro ou Prejuízo do exercício que foram informados na DRE dos anos de 2010 a 2022.

FIGURA 2: Gráfico representando o desenvolvimento dos valores das DRE's.

Fonte: Adaptação Acadêmicas 2023

Com base nesse gráfico podemos visualizar o rendimento da empresa no decorrer dos anos, com algumas variações nos anos iniciais, e após esse período percebe-se uma queda considerável a partir do ano de 2017, com um baixo crescimento em 2020 e, após esse período, os níveis do gráfico declinam novamente trazendo prejuízo para a organização.

Para utilizamos a ferramenta da qualidade 5W2H empregamos o Balancete de Verificação do ano base de 2022, encontrando contas no Ativo e no Passivo que podem ser reprogramadas para que haja redução no prejuízo. Através desses dois procedimentos, foram levantados dados referentes ao financeiro e a distribuição de capital nas contas, sendo assim envolvendo não somente o setor contábil, mas todas as outras áreas da organização.

TABELA 1: Balancete de Verificação do Ativo e Passivo da empresa Amazon Ervas.

DATA CEMPRO		1 - AMAZON ERVAS - LABORATORIO BOTANICO LTDA		Folha: 1
ContabMilenium - V: 6.62A		CNPJ: 05.501.937/0001-64		29/09/2023 13:35
NIRE: 13200120892		Balancete Sintético - verificação		ANERLILZA LOPES GONZAGA
Período: 01/01/2022 a 31/12/2022 Em REAL				
Centro de Custo: Todos - Unidade Negócio: Todas - Filial: Todas				
Número	Nome da Conta	Saldo Atual		
1	ATIVO	3.024.715,04D		
1.1	CIRCULANTE	3.024.715,04D		
1.1.1	DISPONIVEL	20.664,64D		
1.1.1.01	CAIXA GERAL	11.269,56D		
1.1.1.02	BANCO CONTA CORRENTE	9.394,29D		
1.1.1.03	BANCO CONTA APLICACOES	0,79D		
1.1.2	CREDITOS DE CLIENTES	1.754.252,42D		
1.1.2.01	DUPLICATAS A RECEBER	1.767.090,03D		
1.1.2.80	(-)DUPLICATAS DESCONTADAS	0,00C		
1.1.2.90	(-) PROV P/CRED LIQ DUVIDOSA	12.837,61C		
1.1.5	OUTROS CREDITOS	35.858,79D		
1.1.5.01	ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES	35.858,79D		
1.1.5.02	ADIANTAMENTOS A FUNCIONARIOS	0,00D		
1.1.7.02	INDUSTRIAL	568.023,56D		
1.1.7.03	PRODUTO ACABADO	552.230,29D		
1.1.8	VALORES E CRÉDITOS RECUPERÁVEIS	21.113,47D		
1.1.8.01	TRIBUTOS RECUPERÁVEIS	21.113,47D		
1.1.9	DESPESAS DO EXERCICIO SEGUINTE	72.571,87D		
1.1.9.01	DESPESAS FINANCEIRAS A APROPRIAR	45.988,65D		
1.1.9.02	OUTRAS DESPESAS ADM A APROPRIAR	26.583,22D		
1.2	NÃO CIRCULANTE	294.866,86D		
1.2.1	ATIVO REALIZAVEL A LONGO PRAZO	33.789,79D		
1.2.1.01	DESPESAS FINANCEIRAS A APROPRIAR LP	33.789,79D		
1.2.3	IMOBILIZADO	212.883,02D		
1.2.3.01	CUSTO CORRIGIDO	657.530,51D		
1.2.3.09	(-) DEPRECIACÕES ACUMULADAS	444.647,49C		
1.2.4	INTANGIVEL	48.194,05D		
1.2.4.01	BENS INTAGÍVEIS	48.194,05D		
DATA CEMPRO		1 - AMAZON ERVAS - LABORATORIO BOTANICO LTDA		Folha: 2
ContabMilenium - V: 6.62A		CNPJ: 05.501.937/0001-64		29/09/2023 13:35
NIRE: 13200120892		Balancete Sintético - verificação		ANERLILZA LOPES GONZAGA
Período: 01/01/2022 a 31/12/2022 Em REAL				
Centro de Custo: Todos - Unidade Negócio: Todas - Filial: Todas				
Número	Nome da Conta	Saldo Atual		
2	PASSIVO	3.748.467,04C		
2.1	CIRCULANTE	1.676.893,57C		
2.1.1	EXIGIBILIDADES	148.057,86C		
2.1.1.01	FORNECEDORES	133.364,14C		
2.1.1.02	FORNECEDORES DE SERVIÇOS	14.693,72C		
2.1.2	OBRIGACOES SOCIAIS	28.218,35C		
2.1.2.01	SALARIOS E ORDENADOS A PAGAR	12.324,00C		
2.1.2.02	ENCARGOS SOCIAIS	15.894,35C		
2.1.3	OBRIGACOES FISCAIS	184.342,13C		
2.1.3.01	IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES A RECOLHER	70.963,04C		
2.1.3.02	PARCELAMENTO DE TRIBUTOS	113.379,09C		
2.1.4	CONTAS A PAGAR	5.634,89C		
2.1.4.02	AGUA LUZ E TELEFONE	5.634,89C		
2.1.4.04	OUTRAS CONTAS A PAGAR	0,00C		
2.1.5	EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	267.585,41C		
2.1.5.01	EMPRESTIMOS BANCARIOS	267.585,41C		
2.1.6	OUTROS CREDITOS	1.043.054,93C		
2.1.6.01	ADIANTAMENTO DE TERCEIROS	954.283,52C		
2.1.6.03	ADIANTAMENTO DE CLIENTES	88.771,41C		
2.3	NÃO CIRCULANTE	684.641,33C		
2.3.1	EXIGIVEL A LONGO PRAZO	684.641,33C		
2.3.1.01	EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS A L/P	68.949,17C		
2.3.1.02	CONTRATO DE MUTUO	387.186,06C		
2.3.1.05	PARCELAMENTOS DE TRIBUTOS E	228.506,10C		
2.5	PATRIMONIO LIQUIDO	1.386.932,14C		
2.5.1	CAPITAL SOCIAL INTEGRALIZADO			
2.5.1.01	CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO	969.499,00C		
2.5.2	RESERVAS	236.045,05C		
2.5.2.02	RESERVAS DE REAVALIACAO	236.045,05C		
2.5.3	LUCROS OU PREJ ACUMULADOS	181.388,09C		
2.5.3.01	LUCROS ACUMULADOS	0,00C		
2.5.3.02	(-) PREJUIZOS DO EXERCICIO	772.895,43D		
2.5.3.03	LUCROS DO EXERCICIO	954.283,52C		
2.5.3.04	TRANSFERENCIA DE LUCROS	0,00C		

Fonte: Sistema Contábil. Empresa Amazon Erva

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

TABELA 2: Balancete de Verificação do ano de 2022, com reorganização de contas.

DATA CEMPRO	1 - AMAZON ERVAS - LABORATORIO BOTANICO LTDA	Folha: 3	
ContabMilenium - V: 6.62A	CNPJ: 05.501.937/0001-64	29/09/2023 13:35	
NIRE: 13200120892	Balancete Sintético - verificação	ANERLILZA LOPES GONZAGA	
Período: 01/01/2022 a 31/12/2022		Em REAL	
Centro de Custo: Todos - Unidade Negócio: Todas - Filial: Todas			
Número	Nome da Conta	Saldo Atual	
3	RESULTADO DO EXERCICIO	428.885,14D	17.661,19
3.1	LUCRO OPERACIONAL	301.379,00D	301.379,00D
3.1.1	LUCRO BRUTO	2.085.007,85C	2.085.007,85C
3.1.1.1	RECEITA LIQUIDA	3.883.174,82C	3.883.174,82C
3.1.1.1.1	RECEITA BRUTA OPERACIONAL	4.253.459,80C	4.253.459,80C
3.1.1.1.1.03	VENDA DE PRODUTOS	4.253.459,80C	4.253.459,80C
3.1.1.1.2	(-) DEDUCOES DA RECEITA BRUTA	370.284,98D	370.284,98D
3.1.1.1.2.01	DEDUÇÕES DE VENDAS	370.284,98D	370.284,98D
3.1.1.2	CUSTO DAS VENDAS	1.798.166,97D	1.798.166,97D
3.1.1.2.1	CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	1.798.166,97D	1.798.166,97D
3.1.1.2.1.01	CUSTO COM MATERIA PRIMA	1.744.629,99D	1.570.167,00D
3.1.1.2.1.03	GASTOS GERAIS DE FABRICACAO	53.536,98D	53.536,98D
3.1.2	DESPESAS OPERAC E OUTRAS RECEITAS	2.386.386,85D	2.386.386,85D
3.1.2.1	DESPESAS E RECEITAS OPERACIONAIS	1.128.217,84D	1.128.217,84D
3.1.2.1.1	DESPESAS OPERACIONAIS	1.128.217,84D	1.128.217,84D
3.1.2.1.1.01	DESPESAS COMERCIAIS	47.536,82D	45.159,97D
3.1.2.1.1.02	DESPESAS COM PESSOAL	523.894,86D	104.778,97D
3.1.2.1.1.03	DESPESAS ADMINISTRATIVAS	432.781,68D	411.142,59D
3.1.2.1.1.04	DESPESAS TRIBUTÁRIAS	124.004,48D	107.966,07D
3.1.2.2	OUTRAS RECEITAS E DESP OPERACIONAIS	1.258.169,01D	1.258.169,01D
3.1.2.2.1	RESULTADO FINANCEIRO LIQUIDO	827.254,04D	827.254,04D
3.1.2.2.1.01	RECEITAS FINANCEIRAS	13.073,19C	13.073,19C
3.1.2.2.1.02	DESPESAS FINANCEIRAS	840.327,23D	840.327,23D
3.1.2.2.2	(-) PROV P/CRED LIQ DUVIDOSA	24.167,15D	24.167,15D
3.1.2.2.3	(-) DEPREC E AMORTIZACOES	303.831,74D	303.831,74D
3.1.2.2.4	RECEITAS E DESPESAS EVENTUAIS	102.916,08D	102.916,08D
3.1.2.2.4.01	RECEITAS EVENTUAIS	6.015,53C	6.015,53C
3.1.2.2.4.02	DESPESAS EVENTUAIS	108.931,61D	108.931,61D
3.2	RESULTADO NAO OPERACIONAL	19.540,07D	19.540,07D
3.2.1.1	GANHOS E PERDAS NA ALIEN. INVESTIM.	3.239,39D	3.239,39D
3.2.1.1.1	ALIENACAO DE INVESTIMENTOS	3.239,39D	3.239,39D
3.2.1.2	RESULTADO NA ALIEN IMOBILIZADO	16.300,68D	16.300,68D
3.2.1.2.1	ALIENACAO DE IMOBILIZADO	20.000,00C	20.000,00C
3.2.1.2.2	(-) CUSTO NA ALIENACAO DE IMOBILIZ	36.300,68D	36.300,68D
3.3	IMPOSTOS L. PRESUMIDO	107.966,07D	0,00D

Fonte: Adaptação Acadêmicas 2023

Na tabela anterior podemos visualizar uma reorganização das contas da empresa, analisada e verificada pela Auditoria Interna, elaborando dessa maneira um plano de ação acompanhado de proposta, utilizando o 5W2H para que o prejuízo do ano de 2022 fosse reduzido em aproximadamente 95,9%, servindo assim de parâmetro para decisões e mudanças no ano de 2023.

Figura 3: Plano de ação no setor contábil e financeiro.

O que?	Por que?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Apresentar opções com custo mais baixo de matéria prima	Para reduzir o custo dos produtos vendidos e aumentar o lucro	Equipe de consultores contábeis/ Setor de compras	No ano de competência 2023	Na Indústria Amazon Ervas	Pesquisando fornecedores de matéria prima com valor abaixo, porém, de mesma qualidade	Não apresenta custo
Propor Migração de regime tributário	Para que se houver prejuízo a empresa não pague imposto	Equipe de consultores contábeis	No ano de competência 2023	Na indústria Amazon Ervas	Optar pelo Regime Tributário Lucro presumido no início do ano de competência	Não apresenta custo
Avaliar a redução nas despesas comerciais e administrativas	Para reduzir despesas secundárias	Equipe de consultores contábeis	No ano de competência 2023	Na indústria Amazon Ervas	Verificando meios possíveis e de baixo custo para reduzir essas despesas	Não apresenta custo
Sugerir recontração de funcionários	Para que as despesas com pessoal venham ser reduzidas	Equipe de consultores contábeis/ RH e departamento pessoal	No ano de competência 2023	Na Indústria Amazon Ervas	Demitindo e recontratando funcionários com o salário mais abaixo do atual	Não apresenta custo

Fonte: Adaptação Acadêmicos 2023

A empresa apresentou grande déficit de capital e altos custos e despesas, que se sobressaem se comparados aos lucros e receitas. Na área de gestão se fez essencial a Auditoria Interna para verificar e analisar os procedimentos e soluções que podem ser adotados. Colocando em prática o plano de ações de acordo com a figura 3, temos uma previsão de resultados esperados com base no ano de competência 2022, como mostrado na Tabela 2.

Figura 4: Métodos usados para atingir a redução do prejuízo

<ul style="list-style-type: none"> • Optar pelo regime tributário do lucro real visto que se a empresa teve prejuízo, não haverá imposto a pagar, reduzindo assim R\$ 107.966,07 no resultado do exercício. Além disso o Lucro Real possibilita que a empresa utilize prejuízos fiscais acumulados de períodos anteriores para diminuir adicionalmente sua carga fiscal.
<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir as despesas comerciais em administrativas com soluções possíveis e viáveis. Comerciais em 5% (- R\$ 2.376,84) e administrativas em 5% (- R\$ 21.639,08), reduzindo assim R\$ 24.015,92 no resultado do exercício.
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar fornecedores de matéria-prima de mesma qualidade, porém, com valor mais abaixo do adquirido atualmente, visando reduzir apenas 10% do custo com matéria prima, reduzindo assim R\$ 177.462,99 no resultado do exercício.
<ul style="list-style-type: none"> • Recontratar funcionários com salário-mínimo previsto na CCT, porém, mais abaixo que o atual, visando reduzir 20% que corresponde a R\$ 104.778,97, no resultado do exercício.

A proposta tem o intuito de auxiliar nos problemas trazendo soluções para os gestores na tomada de decisão e em mudanças organizacionais, através da Auditoria Interna em conjunto com as ferramentas da qualidade, trazendo crescimento e viabilidade de futuro para a empresa Amazon Ervas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresentado discute a importância da auditoria interna na promoção da eficiência na gestão de organizações em um ambiente altamente competitivo, onde elas enfrentam diversos tipos de riscos que ameaçam seus objetivos comerciais. Além disso, enfatiza a postura que o auditor interno deve adotar, suas responsabilidades e seu papel fundamental na gestão eficiente dos recursos, abrangendo tanto os aspectos financeiros quanto os recursos humanos e materiais. O profissional que atua nessa área deve manter-se continuamente atualizado por meio de estudos constantes, adaptando-se às novas demandas do mercado.

Nesse contexto, a auditoria interna, com base em sua expertise e habilidades, tem a capacidade de supervisionar o sistema de controle interno, reduzindo os riscos associados à gestão. Através de seus relatórios e opiniões, a auditoria interna pode contribuir para a produção de informações confiáveis.

Portanto, a auditoria interna desempenha um papel crucial na preservação da lucratividade presente e futura da organização. Como demonstrada na análise de resultados por meio da auditoria, foram identificadas maneiras seguras e eficazes de reduzir as perdas que a empresa vinha enfrentando ao longo dos anos. Mudanças substanciais puderam ser observadas nos resultados do balanço contábil, e a implementação de ferramentas de gestão da qualidade, como o Ciclo PDCA e o 5W2H, o qual serviu como suporte para o processo de auditoria, possibilitando melhorias na organização e trazendo benefícios para os gestores.

REFERÊNCIAS

- [1] ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: abordagem moderna e completa. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- [2] CAPELLI, Andressa Lacerda. Mudança organizacional e fatores críticos de sucesso: estudo de caso no Sistema FIERGS. Orientador: Fernando Goncalves Amaral. Dissertação (Mestrado Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia, 2009).
- [3] CARDOSO, Aline Braga Silva; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. Auditoria contábil como instrumento de gestão para as pequenas e médias empresas. 2017. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Auditoria e Perícia Contábil) – Universidade Católica Dom Bosco, Anápolis, 2017.
- [4] CERQUEIRA, Jorge Pedreira; MARTINS, Márcia Copello. Auditorias de sistemas de gestão. São Paulo: Qualitymark, 2010.
- [5] CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria contábil: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007
- [6] GALO, Gisele Cristiane; BARBOSA, Roseli Aparecida de Oliveira. Auditoria interna e externa. Orientadora: Nanci Ribeiro Prestes. Trabalho de conclusão de curso (Graduação curso de Ciências Contábeis) Faculdades Integradas do Vale do Ivaí, 2016.
- [7] GOULART, André Moura Cintra. Gerenciamento de resultados contábeis em instituições financeiras no Brasil. Orientador: Prof. Dr. Luiz Nelson Guedes de Carvalho. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2007.
- [8] GROSBELLI, Andressa Carla. Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H. 2014. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.
- [9] MARIANI, Celso Antônio. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em administração – FECEA. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, 2005.
- [10] MEZETTI, Caroline Pereira. Gestão de mudança: desenvolvendo pessoas. Orientadora: Letícia Veiga Vasques. Trabalho de conclusão de curso (Pós-Graduação em Gestão Estratégica do Capital Humano). Grupo Educacional Unis – MG, 2016.
- [11] PEREIRA, Simone Marques. Relevância da auditoria interna para empresas de médio porte. Orientador: Dênia Aparecida de Amorim. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) Centro Universitário Mário Palmério – UNIFUCAMP, 2023.
- [12] PRADO, Abimagerson Portela. Auditoria interna e a sua importância no processo decisório das empresas. Monografia apresentada ao Instituto A Vez do Mestre. São Luís, 2010.
- [13] SHIBANUMA, Alana Leimi Tomazim. Auditoria interna: importante ferramenta para gestão empresarial - S.P, 2020. Orientador: Roberson Luiz Baggio. Trabalho de conclusão de curso (Curso superior de tecnologia em Gestão Comercial). Faculdade de Tecnologia de Assis, Prof. Dr. José Luiz Guimarães. Assis, 2020.
- [14] Silva, A., Pletsch, C., Vargas, A., Fazolin, L., Klann, R. Influência da auditoria sobre o gerenciamento de resultados. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, América do Norte, 19, nov. 2016.
- [15] TEIXEIRA, Maria de Fátima. O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz. Orientador: Maria Georgina da Costa Tamborino Morais. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria). Universidade Aberta. 2016.

Capítulo 2

Desafios do cálculo do capital intangível para o valuation normas contábeis, baseando-se na metodologia lean startup

Bruna Karla Vana da Silva

Lidiane da Sila Klehm

Wanilce do Socorro Pimentel do Carmo

Resumo: Nas últimas décadas é notório um crescimento no cenário empresarial com o surgimento das chamadas "startups inovadoras". Essas empresas emergentes vêm redefinindo a maneira como os negócios são conduzidos, inserindo novas abordagens, tecnologias e modelos de negócios que desafiam as normas tradicionais. A contabilidade desempenha um papel fundamental na gestão e tomada de decisões dessas startups inovadoras. A análise do capital intangível, que engloba ativos intangíveis como patentes, marcas, know-how e outros recursos intangíveis, é um desafio complexo no contexto da avaliação dessas empresas. O problema científico que norteia esta pesquisa é: Como as startups poderão mensurar e identificar de maneira adequada os ativos intangíveis para Valuation, e também investigar as práticas contábeis e avaliar os impactos do cálculo do capital intangível? O objetivo geral da pesquisa é analisar como as startups poderão contabilizar e avaliar corretamente os ativos intangíveis para o Valuation, considerando os conceitos da metodologia Lean Startup de Eric Ries e investigar os desafios específicos enfrentados nesse processo; Identificar os principais ativos intangíveis presentes nas startups; Investigar as práticas contábeis utilizadas por startups na mensuração e preservação de ativos intangíveis em suas propriedades contábeis; Avaliar os impactos do cálculo do capital intangível na avaliação de startups. Neste artigo, o modelo utilizado para a sua realização corresponde ao bibliográfico do tipo exploratório. Utilizou-se esse modelo, pelo fato de as startups serem um movimento recente na abertura de novos negócios, principalmente no Brasil. Dessa maneira o tema ainda é pouco explorado e não se conhece bem as variáveis envolvidas no fenômeno das startups.

Palavras – chave: Empresas inovadoras, Startups, Capital intangível, Valuation, Metodologia Lean, Mensuração.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas é notório um crescimento no cenário empresarial com o surgimento das chamadas "startups inovadoras". Essas empresas emergentes vêm redefinindo a maneira como os negócios são conduzidos, inserindo novas abordagens, tecnologias e modelos de negócios que desafiam as normas tradicionais. O termo "startup" refere-se às empresas que estão nos estágios iniciais de desenvolvimento e buscam criar soluções inovadoras para atender as necessidades do mercado de maneira ágil e eficaz.

A contabilidade desempenha um papel fundamental na gestão e tomada de decisões dessas empresas inovadoras. A análise do capital intangível, que engloba ativos intangíveis como patentes, marcas, *know-how* e outros recursos intangíveis, é um desafio complexo no contexto da avaliação dessas empresas. A correta mensuração e divulgação desses ativos são essenciais para uma avaliação precisa dentro das *startups*, tanto para fins internos de gestão como para atrair investidores e financiamento externo.

Eric Ries (2019) relata que, pode ser desafiador, mensurar ativos intangíveis nas startups, pois grande parte desses ativos não possuem um valor de mercado nitidamente definido e podem simbolizar uma parte significativa do valor da empresa. Entretanto, é importante buscar avaliar esses ativos de maneira apropriada, pois eles influenciam no financiamento, parcerias e nas estratégias de crescimento.

As Startups usam muitos tipos de inovação: descobertas científicas, remodelagens de tecnologia para um uso novo, criação de novos modelos de negócios que revelem um valor antes oculto ou simplesmente construção de acesso a um produto ou serviço em um novo local ou para um grupo anteriormente mal entendido. Em meio aos casos, a inovação está no centro do sucesso. (RIES, 2019, p.36)

O problema científico que norteia esta pesquisa é: Como as *startups* poderão mensurar e identificar de maneira adequada os ativos intangíveis para *valuation*, investigar as práticas contábeis e avaliar os impactos do cálculo do capital intangível considerando a metodologia *Lean Startup* de Eric Ries, com suas características únicas e a escassez de orientações claras nas normas contábeis? Para responder a essa pergunta, foram feitas revisões bibliográficas e análises de estudos de caso, buscando preencher um espaço de conhecimento existente nessa área e contribuir para o avanço do campo da contabilidade aplicada a *startups*.

Diante desse contexto, o objetivo geral deste artigo é investigar os desafios no cálculo do capital intangível para a avaliação dessas *startups*, considerando a perspectiva da contabilidade e a metodologia *Lean Startup* de Eric Ries. Os objetivos específicos deste artigo são: Identificar os principais ativos intangíveis presentes em *startups*, considerando a metodologia *Lean Startup* de Eric Ries e os desafios específicos enfrentados por esse tipo de empresa; Investigar as práticas contábeis utilizadas por *startups* na mensuração e preservação de ativos intangíveis em suas propriedades contábeis, levando em consideração os conceitos de "produto mínimo viável", "aprendizado validado" e "experimentação científica"; Avaliar os impactos do cálculo do capital intangível na avaliação de *startups*, considerando as particularidades dessas empresas e as práticas adotadas.

A metodologia *Lean Startup* é um conceito desenvolvido por Eric Ries para assessorar empreendedores e *startups* a desenvolverem produtos e negócios de maneira mais eficiente, reduzindo o desperdício de recursos e aumentando as chances de sucesso. A abordagem é fortemente influenciada pelas ideias do *Lean Manufacturing* e busca utilizar os princípios de eficiência e aprendizado contínuo no processo de desenvolvimento de produtos.

A fundamentação teórica deste compõe-se de três capítulos, o primeiro identifica como as *startups* poderão contabilizar e avaliar corretamente os ativos intangíveis para o *valuation*; o segundo investiga as práticas contábeis utilizadas pelas *startups* e o terceiro avalia os impactos do cálculo do capital intangível na avaliação de *startups*.

O desenvolvimento deste artigo se justifica em como a contabilidade presente na estrutura das empresas de inovação *Startup* desempenham um papel crucial na gestão e na tomada de decisões em *startups* inovadoras. A correta mensuração e divulgação dos ativos intangíveis são fundamentais para a confiabilidade das informações financeiras e para a avaliação adequada do valor das *startups*. Além disso, a literatura sobre contabilidade aplicada à *startups* ainda apresenta lacunas em relação aos desafios do cálculo do capital intangível para o *valuation*, o que justifica a projeção desta pesquisa.

2. O CONTABILIZAR E AVALIAR CORRETAMENTE OS ATIVOS INTANGÍVEIS PARA O VALUATION.

Ativo intangível pode ser definido como um direito a benefícios futuros, que não possui corpo físico ou financeiro (ações ou títulos de dívida). Essa definição contempla aspectos econômicos importantes na avaliação do ativo intangível. A contabilização e avaliação dos ativos intangíveis é um dos desafios enfrentados pelas *startups* no processo de *valuation*. As empresas desse segmento possuem ativos diferenciados em relação às empresas tradicionais, como marcas, patentes, *softwares*, conhecimento técnico e habilidades gerenciais, que muitas vezes são mais importantes do que os ativos tangíveis, como imóveis, maquinários e estoques. Esses ativos intangíveis precisam ser contabilizados e avaliados corretamente, pois afetam diretamente o *Valuation* da *startup*.

De acordo com Grant Adam (2016), os ativos intangíveis presentes nas *startups* podem ser classificados em diversas categorias, como propriedade intelectual, marca, *know-how*, recursos humanos, relacionamento com clientes e fornecedores, dentre outros. A propriedade intelectual, por exemplo, engloba patentes, marcas, desenhos industriais, segredos comerciais e direitos autorais. Já o *know-how* se refere ao conhecimento técnico e gerencial da equipe, que é fundamental para o sucesso da *startup*. Os recursos humanos são compostos pelos colaboradores, que possuem habilidades e conhecimentos específicos que agregam valor à empresa. O relacionamento com clientes e fornecedores também é um ativo intangível importante, pois a fidelização dos clientes e a parceria com fornecedores de qualidade são essenciais para o crescimento da empresa.

Os desafios específicos enfrentados pelas *startups* na contabilização e avaliação dos ativos intangíveis incluem a dificuldade em mensurar esses ativos, a falta de experiência em gestão contábil e financeira, a instabilidade do ambiente de negócios e a falta de dados históricos confiáveis. Esses desafios podem impactar negativamente o processo de *Valuation* e prejudicar a tomada de decisão dos investidores e gestores.

2.1. OS PRINCIPAIS ATIVOS INTANGÍVEIS PRESENTES EM STARTUPS

De acordo com Peter (2014), as *startups* são empresas que buscam desenvolver novas ideias, produtos ou serviços inovadores e escaláveis em um mercado altamente competitivo e em constante evolução. Por isso, a identificação e a gestão correta dos ativos intangíveis presentes nesses negócios são fundamentais para garantir sua continuidade e sucesso.

O valor econômico de uma empresa é o resultado da soma dos seus ativos tangíveis e intangíveis. Os ativos intangíveis em particular têm crescido em importância na formação desse valor. Uma evidência disso é o crescimento do índice valor de mercado sobre valor contábil (*market-to-book ratio*). Como bem observa Lev (2001), o índice valor de mercado sobre valor contábil das empresas americanas cresceu de 1 (nos anos 80) para 6 (em 2001). Esse crescimento está relacionado à grande valorização do preço das ações nesses últimos anos. Essa valorização, por sua vez, pode ser derivada da crescente importância que os investidores passaram a atribuir aos ativos intangíveis como a marca, a inovação, os ativos humanos, entre outros.

Os ativos intangíveis são aqueles que não possuem uma maneira física, mas que possuem valor para a empresa, como a marca, a propriedade intelectual, o *know-how*, entre outros. Na contabilidade, esses ativos são classificados como bens imateriais e precisam ser reconhecidos e mensurados corretamente no balanço patrimonial.

2.1.1. PROPRIEDADE INTELECTUAL

A propriedade intelectual corresponde ao direito sobre criações intelectuais, por determinado período de tempo, estabelecido de acordo com os preceitos legais. Esse direito exclusivo, advindo da propriedade intelectual, abrange as criações artísticas, literárias, tecnológicas e científicas.

É um ativo intangível que representa as criações do intelecto humano, como patentes, marcas registradas, desenhos industriais, direitos autorais, entre outros. Para uma *startup*, a proteção da propriedade intelectual pode ser crucial para a sua sobrevivência, uma vez que as inovações são a base do seu modelo de negócios.

As patentes, por exemplo, podem garantir o direito exclusivo de produção e comercialização de uma inovação por um determinado período de tempo, permitindo que a *startup* explore seu potencial comercial sem a concorrência direta de outras empresas. Já as marcas registradas, por sua vez, são essenciais para a construção da imagem da empresa e a fidelização dos clientes.

2.1.2. KNOW-HOW

O *know-how* é o conjunto de conhecimentos técnicos e experiências práticas acumulados pela *startup* ao longo do tempo. Esse ativo intangível pode ser um fator determinante para a competitividade da empresa, uma vez que representa o seu diferencial em relação aos concorrentes. Klein (2017) Aborda o conceito de "know-how" e expertise em suas obras, focando como especialistas em diferentes áreas adquirem, aplicam e utilizam seu conhecimento prático.

Na prática, o *know-how* pode ser traduzido em técnicas de produção mais eficientes, processos inovadores de gestão, estratégias de *marketing* mais assertivas, entre outros aspectos que contribuem para o sucesso do negócio.

2.1.3. MARCA

A marca é um ativo intangível que representa a identidade da *startup* perante o mercado. Ela pode ser composta por um nome, um logotipo, um conjunto de cores e outras características que ajudam a empresa a ser reconhecida e lembrada pelos clientes. Uma marca forte e bem posicionada no mercado pode contribuir significativamente para o sucesso da *startup*, atraindo novos clientes, fidelizando os existentes e agregando valor aos produtos ou serviços oferecidos.

Esses são apenas alguns exemplos de ativos intangíveis presentes em *startups*. É importante destacar que a correta gestão desses ativos é fundamental para garantir a competitividade e o sucesso do negócio. Na seção seguinte, será abordada a metodologia *Lean Startup* de Eric Ries e como ela pode ajudar as *startups* na gestão desses ativos.

3. METODOLOGIA LEAN STARTUP DE ERIC RIES

A metodologia *Lean Startup* é uma abordagem para o desenvolvimento de produtos e serviços que se baseia em uma série de princípios e práticas. Essa metodologia foi desenvolvida por Eric Ries, um empreendedor de tecnologia e autor de *best-sellers*. Tem raízes no método de produção *Lean* desenvolvido pela Toyota que proporcionou uma revolução na produção fabril ao reduzir o tamanho dos estoques, implementando a produção *just in time*.

Comecei a estudar outros setores, especialmente o industrial, que origina a maioria das teorias modernas de administração. Estudei a manufatura enxuta, processo que nasceu no Japão com o Sistema de Produção Toyota: um modo totalmente novo de pensar acerca da manufatura de bens físicos. Essa linha de pensamento evoluiu até a startup enxuta: a aplicação do pensamento enxuto ao processo de inovação (RIES, 2012).

A ideia central da metodologia *Lean Startup* é a criação de um processo iterativo de desenvolvimento de produtos e serviços que se baseia em experimentação científica. O objetivo é desenvolver um produto mínimo viável (MVP) e, em seguida, testá-lo rapidamente com os clientes para validar as hipóteses de negócio subjacentes.

O processo começa com a identificação de um problema real que as pessoas estão enfrentando. Em seguida, a equipe trabalha para entender o problema em profundidade, a fim de criar uma solução que seja simples, eficaz e fácil de usar. O próximo passo é criar um MVP que incorpore a solução e testá-lo rapidamente com os clientes.

A metodologia *Lean* é mais flexível e adaptável, permitindo que as equipes respondam rapidamente às mudanças do mercado. Como afirma Ries (2012), "Devemos aprender o que de fato os clientes querem, e não o que eles dizem que querem ou o que achamos que devam querer." Em resumo, a metodologia *Lean Startup* é uma abordagem inovadora para o desenvolvimento de produtos e serviços que pode ajudar as *startups* a

avaliar e contabilizar corretamente seus ativos intangíveis. Ao incorporar a experimentação científica em seu processo de desenvolvimento, as *startups* podem desenvolver produtos que atendam melhor às necessidades dos clientes e, ao mesmo tempo, maximizar o valor de seus ativos intangíveis.

3.1. AS PRÁTICAS CONTÁBEIS UTILIZADAS POR STARTUPS

As *startups*, assim como as empresas tradicionais, têm a obrigação de seguir as normas práticas contábeis para registrar e apresentar suas operações financeiras de maneira precisa e confiável. No entanto, a natureza das *startups*, com seus modelos de negócios disruptivos e inovadores, apresenta alguns desafios específicos na contabilização de suas operações. Conforme Ries (2019), as *Startups* são imprevisíveis demais para que os prognósticos e marcos sejam precisos.

Uma das principais características das *startups* é a incerteza. Muitas vezes, essas empresas não possuem um histórico financeiro significativo ou não geram lucro nos primeiros anos de operação. Além disso, as *startups* geralmente lidam com uma série de ativos intangíveis, como propriedade intelectual, marcas e patentes, que podem ser difíceis de quantificar e contabilizar. A falta de clareza na contabilização desses ativos pode afetar negativamente a avaliação da empresa e, conseqüentemente, o seu *valuation*.

3.2. MENSURAÇÃO E PRESERVAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS EM SUAS PROPRIEDADES CONTÁBEIS

De acordo com Matos (2017), a contabilização dos ativos intangíveis é um dos principais desafios enfrentados pelas *startups*. Diferentemente dos ativos tangíveis, como máquinas e equipamentos, os ativos intangíveis não possuem uma maneira física ou tangível, o que torna sua mensuração e contabilização mais complexas.

Uma das principais maneiras de mensurar os ativos intangíveis é por meio de avaliações contábeis. Isso envolve estimar o valor justo do ativo, com base em sua contribuição para a geração de fluxos de caixa futuros. No entanto, essa avaliação pode ser difícil e muitas vezes subjetiva, especialmente para ativos intangíveis como propriedade intelectual e patentes.

Outra prática comum é a amortização dos ativos intangíveis. O processo de distribuir o custo de um ativo intangível ao longo de sua vida útil. Essa prática é importante para garantir que o valor do ativo seja refletido corretamente nas demonstrações financeiras da empresa. No entanto, a amortização pode ser um desafio para as *startups*, pois muitas vezes essas empresas possuem ativos intangíveis com vida útil indefinida, como *softwares* e marcas.

A contabilidade financeira é uma ferramenta administrativa e estratégica que tem como objetivo gerar informações relevantes, atualizadas e confiáveis sobre o desempenho da empresa para usuários externos como, investidores, credores, clientes, acionistas e governo. Esses precisam dessas informações para definir: a compra, a venda ou a detenção um investimento (ações, cotas); avaliar os deveres ou a sua responsabilidade; Chiavenato (2008) considera a capacidade das entidades em pagar e viabilizar outros benefícios aos seus empregados; avaliar a segurança das quantias emprestadas à entidade; determinar as políticas fiscais; determinar os lucros e os dividendos

distribuíveis; preparar e utilizar as estatísticas sobre o rendimento nacional; regular as atividades da entidade.

3.3. PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL, APRENDIZADO VALIDADO E EXPERIMENTAÇÃO CIENTÍFICA

A metodologia *Lean Startup*, desenvolvida por Eric Ries, tem como principal objetivo ajudar as *startups* a criarem produtos e serviços de maneira mais eficiente, evitando desperdícios de recursos e maximizando as chances de sucesso. Nesse sentido, um dos principais conceitos abordados por essa metodologia é o Produto Mínimo Viável (MVP), que consiste em uma versão simplificada do produto ou serviço que a *startup* deseja desenvolver. O MVP é criado com o objetivo de testar as hipóteses da empresa sobre o mercado e o público-alvo, sem investir grandes quantidades de recursos.

Segundo Ries (2012) Um produto mínimo variável (MVP) contribui para que o processo de aprendizagem seja iniciado o mais rápido possível. Mas não é necessariamente o menor produto imaginável, apenas o trajeto mais rápido no ciclo construir-medir-aprender com o mínimo de esforço. O MVP é aquela versão do produto que permite uma volta completa do ciclo construir-medir-aprender, com o mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento. É um processo iterativo, que envolve a criação de uma versão inicial do produto, testes junto aos usuários e ajustes com base no feedback recebido. Esse processo é chamado de Aprendizado Validado e é uma das etapas mais importantes da metodologia *Lean Startup*. O Aprendizado Validado permite que a *startup* obtenha informações valiosas sobre o mercado e os usuários, sem investir grandes quantidades de tempo e dinheiro no desenvolvimento de um produto que pode não ter aceitação do público.

Para colocar em prática a metodologia *Lean Startup*, as *startups* utilizam diversas ferramentas e práticas, que visam maximizar as chances de sucesso e minimizar os riscos. Uma dessas ferramentas é o Experimento Científico, que consiste em criar experiências para testar hipóteses sobre o mercado e o público-alvo. Esses testes podem ser realizados de diversas maneiras, como testes A/B em páginas de destino, entrevistas com clientes potenciais, entre outros.

Além disso, as *startups* utilizam outras práticas para minimizar os riscos e maximizar as chances de sucesso, como a Criação Colaborativa, que consiste em trabalhar em equipe para desenvolver ideias e soluções. A Criação Colaborativa é fundamental para a metodologia *Lean Startup*, visto que permite que a *startup* aproveite o conhecimento e a experiência de todos os membros da equipe para criar produtos e serviços melhores e mais eficientes. As práticas contábeis utilizadas pelas *startups* devem ser adaptadas para acompanhar e registrar os resultados dessas práticas, permitindo que a empresa ajuste suas estratégias e tome decisões com base em evidências concretas, além de permitir uma avaliação mais precisa e justa dos ativos intangíveis da empresa.

4. OS IMPACTOS DO CÁLCULO DO CAPITAL INTANGÍVEL NA AVALIAÇÃO DE STARTUPS

Segundo Ries (2018) o cálculo do valor de uma empresa é um processo complexo, que envolve a avaliação de diversos fatores, tais como a sua situação financeira, a capacidade de geração de receita, a competição no mercado, a qualidade da gestão e a

presença de ativos tangíveis e intangíveis. Para *startups*, esse processo é ainda mais desafiador, visto que muitas vezes elas não possuem histórico financeiro ou outros indicadores que permitam uma avaliação precisa. Nesse contexto, o cálculo do capital intangível pode ter um impacto significativo na avaliação de *startups*. Como citado anteriormente O capital intangível refere-se aos ativos intangíveis da empresa, como patentes, marcas, *softwares*, *know-how*, entre outros. Esses ativos são importantes para o sucesso da empresa, pois muitas vezes representam vantagens competitivas e diferenciais em relação aos concorrentes. Para contornar esses desafios, diversas metodologias têm sido desenvolvidas para a avaliação do capital intangível, como o método do custo, o método da renda e o método do mercado. Cada uma dessas metodologias utiliza diferentes critérios para a mensuração do valor dos ativos intangíveis.

De acordo com Ries (2018) , independentemente da metodologia utilizada, é importante que a avaliação do capital intangível seja realizada com cuidado e de maneira sistemática, para que a empresa possa ser avaliada de modo justo e preciso. Além disso, é importante que a empresa esteja atenta aos fatores que podem influenciar a valorização dos seus ativos intangíveis, como mudanças na legislação, ações de concorrentes e mudanças no comportamento dos consumidores.

O cálculo do capital intangível pode ter um impacto significativo na avaliação de *startups*, e é importante que a empresa utilize metodologias adequadas e realize a avaliação com cuidado e de maneira sistemática. Com isso, a empresa poderá obter uma avaliação mais precisa e justa, o que pode ser importante tanto para seus acionistas quanto para a busca de investimentos. As empresas devem estar cientes dos diferentes tipos de ativos intangíveis e de como eles podem ser valorizados, e devem ainda utilizar metodologias apropriadas para realizar a avaliação. Com isso, a empresa poderá obter uma avaliação mais precisa e justa, o que pode ser importante tanto para seus acionistas quanto para a busca de investimentos.

4.1. PARTICULARIDADES DAS STARTUPS

As *startups* têm suas peculiaridades e características, e Ries (2018, p. 35) traz sua definição do que realmente é uma *startup* sendo “uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço sob condições de incerteza extrema”. Observa-se que em sua fala não é verificado em nenhum momento referir-se ao porte da empresa, o ramo em que opera ou setor da economia, mas sim qualquer um que esteja criando um produto ou negócio sob condições de incerteza extrema é um empreendedor.

O fato de o produto ou serviço da *startup* ser uma inovação também é uma particularidade que se tem como essencial. Ou seja, o mais amplo possível de produto, as atividades devem estar todas relacionadas ao desenvolvimento de uma instituição, criando produtos que se tornem qualquer fonte de valor para as pessoas que se tornam clientes. Qualquer item que esses clientes experimentem a partir da interação da empresa também deve ser comparada como parte do seu produto.

A palavra inovação está no contexto de qualquer *startup*, usa-se muitos tipos de inovação. O autor afirma que:

As *startups* usam muitos tipos de inovação: descobertas científicas, remodelagens de tecnologia para um uso novo, criação de novos modelos de negócios que revelem um valor antes oculto ou

simplesmente construção de acesso a um produto ou serviço em um novo local ou para um grupo anteriormente mal entendido. Em meio aos casos, a inovação está no centro do sucesso (RIES, 2019, p.36).

Em relação à inovação temos outra definição em como ela acontece. As *startups* são projetadas para enfrentar situações de incerteza extrema. Abrir uma nova empresa que seja um clone exato de uma existente, até mesmo com relação ao nível de modelo de negócios, precificação, cliente-alvo e produtos podem ser um investimento atraente, mas não é o caso de uma *startup*. Ries(,2012). Isso porque seu sucesso só depende da execução de maneira que pequenos negócios podem ser finalizados com empréstimos simples.

A sua maior particularidade é a constante evolução dos negócios, os produtos não podem ter um investimento alto porque seus produtos estão baseados em projetos experimentais. Para que uma *startup* seja de maneira variável ela apresenta eficiência rápida em relação aos clientes que se esperam atingir. A evolução é caracterizada pelos clientes sem que se possa perguntar a eles, e isso se preocupando sempre em manter os clientes e ao mesmo tempo buscando novos.

4.2. PRÁTICAS ADOTADAS EM STARTUPS

As avaliações clássicas usam o modelo econômico que se baseia sobre a análise de mercado. De acordo com Blank (2014), afirma que é um erro tratar startups como versões pequenas de grandes empresas no que se refere às empresas sobre o modelo atual que nos encontramos e a sua mensuração em ativos tangíveis indica que o valor de uma empresa está relacionado ao seu imobilizado: imóvel, veículo, máquinas, estoque e outros. Contudo, a maioria dos balanços não refletem o ativo intangível, no entanto, as *startups* trabalham com inovação, sendo o ativo humano o seu bem mais valioso, ou seja, suas ideias, projetos, o que irá proporcionar inovação para melhorias e desenvolvimentos.

As *startups* têm uma visão diferente com relação a sua maneira de mensuração ou cálculo. Ries (2019) afirma que a contabilidade para a inovação começa transformando as suposições do tipo salto de fé num modelo quantitativo. Eric Ries nos ensina que todo plano de negócios conta com algum tipo de modelo, como até mesmo um rascunho num pedaço de papel, e esses rabiscos no papel mostram suposições de como futuramente essa empresa dará lucro. O autor citado afirma ainda que esse crescimento depende de três pontos:

A taxa de crescimento depende principalmente de três coisas: a lucratividade de cada consumidor, o custo de atrair novos consumidores e a taxa de repetição de compra por parte dos consumidores já existentes. Quanto maior forem esses valores, mais rápido a empresa crescerá e mais lucrativa será. Esses são os motores que impulsionará o modelo de crescimento das empresas. (RIES, 2019, p. 117)

Diferente do que foi visto, ao analisarmos a empresa eBay, esta possui um modelo diferente. Seu sucesso depende, em qualquer circunstância, dos efeitos de rede que tornarão a primeira opção para compradores e vendedores. Ries (2012) nos indica que os

vendedores querem um mercado com maior número de compradores e os compradores querem a maior concorrência. Para esse tipo de *startup*, o importante a ser medido é se os efeitos de rede estão funcionando, para que as pessoas continuem ligadas ao produto com muito pouco atrito.

A necessidade de avaliação dos ativos intangíveis nas *startups* pode ser útil em inúmeras situações como: dar igualdade a processos de compra e venda de empresa (fusões e aquisições ou M&A); quando um novo sócio entra no negócio, ou se há dissolução societária; buscar novos investimentos por meio de investidores ou financiamentos; obter/oferecer garantias fiduciárias, principalmente para empresas prestadoras de serviços que não têm lastro em bens de capital;

Um método bastante comum e frequentemente abordado nas *startups* é o fluxo de caixa descontado que consiste na mensuração dos valores presentes em fluxos futuros, determinadas taxas descontadas, na estipulação periódica. Ele auxilia as empresas na identificação de possibilidades de fluxos de caixa futuros. Métodos e fases da inovação devem ser avaliados. Buscar resolver o paradoxo de *Collingridge* com o argumento de que entre ideia, invenção e realização/inovação, encontram-se situações temporais diferentes.

5. METODOLOGIA

Neste artigo, o modelo utilizado para a realização da pesquisa foi de ênfase bibliográfica do tipo exploratória, que se caracteriza pela leitura de livros, artigos acadêmicos, jornais ou qualquer outro material de cunho técnico ou acadêmico com o propósito de fazer um apanhado completo sobre um determinado tema. Foi escolhido esse modelo, pelo fato de as *startups* serem um movimento recente na abertura de novos negócios, principalmente no Brasil. Desse modo o tema ainda é pouco explorado e não se conhece bem as variáveis envolvidas no fenômeno das *startups*. Malhotra (2010) expõe que “o objetivo da pesquisa exploratória é pesquisar ou examinar um problema ou situação para obter conhecimento e compreensão”. Segundo Gil (2002), seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

O MVP (Produto Mínimo Viável) é uma abordagem comum no desenvolvimento de produtos e *startups* que visa criar um produto inicial com o mínimo de recursos necessários para testar as soluções de uma ideia no mercado. Aqui está como funciona o MVP na prática:

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

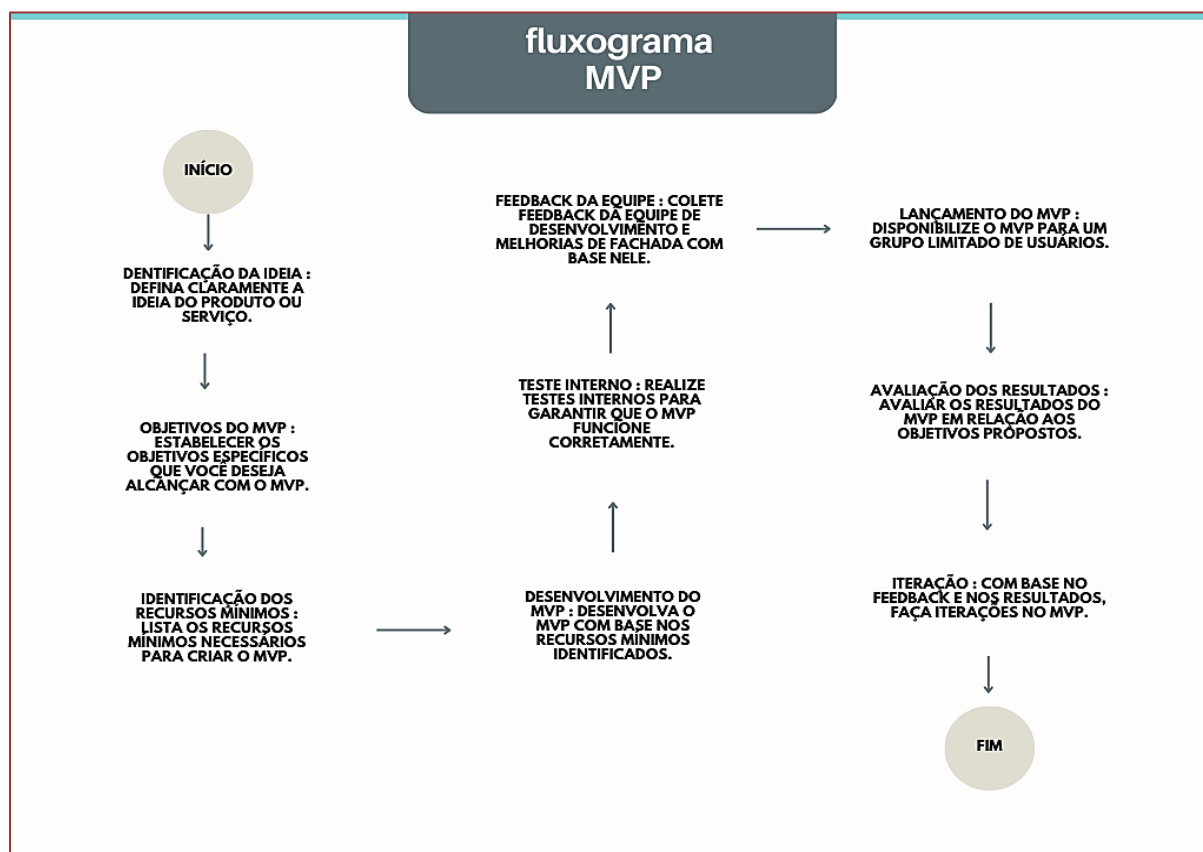
Com base na pesquisa bibliográfica realizada, foi possível identificar que o alto custo para se inovar no Brasil é uma realidade enfrentada pelas empresas que a tentam, especialmente as *startups*. Além disso, a falta de conhecimento e de métodos adequados para realização da contabilidade do intangível que, muitas das vezes, é o bem de maior valor das *startups*, é outro fator que pode impactar o sucesso dessas empresas.

A pesquisa também permitiu identificar a importância da extensão e do barateamento dos recursos disponíveis para as empresas de inovação, incluindo financiamentos, incentivos fiscais e programas de supervisão, como maneira de estimular a inovação no país. Além disso, foi constatada a necessidade de oferecer treinamentos e

capacitações para os empreendedores, a fim de que possam compreender melhor os aspectos contábeis e financeiros do seu negócio.

A partir dos resultados apresentados, é possível concluir que a inovação é um fator fundamental para o crescimento econômico e para a competitividade do país. Entretanto, a falta de recursos e de conhecimento para orientar as empresas de inovação, especialmente as startups, pode ser um estímulo significativo para o sucesso desses empreendimentos.

Num dos seus principais ensinamentos, foi que diferente das empresas grandes startups possuem uma maneira mais complexa para realizar a mensuração dos seus ativos. Com isso o objetivo principal deste artigo é ajudar essas empresas inovadoras na hora da mensuração de seus ativos intangíveis métricas. De acordo com Blank (2014) O mesmo vale para as estratégias de inovação nas empresas. “Não adianta para uma grande empresa achar que basta criar uma incubadora de startups para inovar



7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados apresentados, é possível concluir que a inovação é um fator fundamental para o crescimento econômico e para a competitividade do país. Entretanto, a falta de recursos e de conhecimento para orientar as empresas de inovação, especialmente as startups, pode ser um estímulo significativo para o sucesso desses empreendimentos.

As startups inovadoras são motores de mudança e progresso, desempenhando um papel vital na economia global. Elas representam a coragem de desafiar o convencional,

abraçar a incerteza e buscar soluções criativas para os problemas do mundo. A capacidade de inovação dessas empresas continuará a ser fundamental para moldar o futuro em uma variedade de setores.

Dessa maneira, é importante que o governo e outras instituições impulsionem incentivos e recursos adequados para estimular a renovação, além de investir em programas de capacitação para os alunos. É fundamental também que haja uma maior compreensão da importância da contabilidade do intangível e do desenvolvimento de métodos adequados para a gestão financeira das empresas de inovação. Por fim, é necessário que as empresas, governos e demais atores da sociedade trabalhem juntos para criar um ambiente favorável à inovação, que permita o desenvolvimento de novas tecnologias e soluções que possam impactar a sociedade integralmente.

REFERÊNCIAS

- [1] DI BLASI, C. A Propriedade Industrial: Os sistemas de marcas, patentes e desenhos industriais analisados a partir da Lei nº9.279. 14 de maio de 1996. 2ª Ed. Rev. Atual. 2005.
- [2] GITAHY, Y. O que é uma startup? 2018. Disponível em: <<https://exame.com/pme/oque-e-uma-startup/>>. Acesso em: 11 jul. 2023
- [3] GRANT, A. Originals: How Non – Conformists Move the World. 1. Ed. Viking. 2016.
- [4] LOSADA, B. Finanças para Startups: o Essencial para Empreender, Liderar e Investir em Startups. 1. Ed. Saint Paul. 2020
- [5] MATOS, F. 10 Mil Startups. 1. Ed. Mariposa Cutural. 2017.
- [6] OSTERWALDER, A. Value Proposition Design: Como construir propostas de valor inovadoras. 1. Ed. Alta Books. 2019.
- [7] RIES, E. A Startup Enxuta: Como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos. 1. Ed. Sextante. 2019.
- [8] THIEL, P. Zero to one: Notes on Startups, or How to Build the Future. 1. Ed.Crown Business. 2014.
- [9] Manual do empreendedor. O guia passo a passo para construir uma grande empresa Bob Dorf, Steve Blank · 2014

Capítulo 3

Aplicação das ferramentas da qualidade para redução de perdas no setor de impressão em uma gráfica¹

Deuzimar Fonseca de Oliveira²

René de Souza Lima²

Thais Cristina do Santos de Souza²

Walnice do Socorro Pimentel do Carmo³

Resumo: O presente artigo tem como tema, aplicação das ferramentas da qualidade para redução de perdas no setor de impressão em uma gráfica. Entende-se, que as ferramentas da qualidade estão relacionadas aos diferenciais competitivos, que geram satisfação e fidelização por parte dos clientes, que estão cada vez mais informados e exigentes. Sendo assim, as empresas têm buscado melhorias na qualidade de seus produtos. Desse modo, é relevante observar que a eficiência da gestão de qualidade, vem ganhando destaque nos setores de produção das empresas refletindo na produção destas. Neste sentido, o objetivo desse artigo é analisar a aplicação das ferramentas de qualidade para reduzir perdas na área de impressão da empresa gráfica. Os objetivos específicos consistem em descrever as ferramentas da gestão de qualidade Fluxograma, Diagrama de Ishikawa e SIPOC, identificar o processo de produção em impressão gráfica e apontar as principais causas das perdas produtivas no setor de produção. Para isso, a metodologia de pesquisa um levantamento bibliográfico através de trabalhos científicos. Portanto, por meio de estudos é possível visualizar a gestão da qualidade, como sendo uma estratégia de negócio, que possibilita melhores desempenhos para se alcançar vantagens neste mercado cada vez mais competitivo. Neste sentido, o uso das ferramentas da qualidade se torna relevante para a redução dos custos com retrabalhos e refugos, além dos resultados mais produtivos, alcançando assim a total satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Ferramentas da qualidade. Gestão. Produção.

¹ Artigo a ser apresentado como nota final da disciplina da Prática em TCC II do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Fаметro

² Graduando (a) do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Fаметro

³ Docente e orientadora do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Fаметro

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema, Aplicação das Ferramentas da Qualidade para Redução de Perdas no Setor de Impressão em uma Gráfica. Entende-se, que as ferramentas da qualidade estão relacionadas aos diferenciais competitivos, que geram satisfação e fidelização por parte dos clientes, os quais estão cada vez mais informados e exigentes.

Sendo assim, as empresas têm buscado melhorias na qualidade de seus produtos. De acordo, com Ferreira (2019, p. 06) “diante deste cenário, é relevante entender e utilizar as ferramentas da qualidade bem como analisar seus efeitos nas organizações, visando promover a melhoria contínua de processos e resultados.”

Desse modo, é relevante observar que a eficiência da gestão de qualidade, vem ganhando destaque nos setores de produção das empresas das refletindo na competitividade da empresa. Para Machado (2012, p. 33) “a gestão da qualidade passa a ser uma prática constante nas empresas que optam por esse modelo de organização, da produção.”

Neste sentido, é preciso conceituar os princípios básicos da gestão da qualidade, para que seja eficiente a melhoria contínua, a eliminação dos erros, perdas no setor produtivo, focos nos processos, e a satisfação dos clientes internos e externos. O conceito de qualidade é antigo, porém ouve uma evolução ao longo do tempo na visão e no conceito de qualidade.

Diante das observações do cenário atual de concorrência e competitividade, pode-se questionar de que maneira as ferramentas de qualidade são de suma importância para o crescimento das empresas? A gestão de qualidade faz parte desse processo para garantir eficiência na produção e no progresso das empresas?

Atualmente, a evolução da gestão de qualidade possui várias técnicas para gerenciar o processo de produção. Ela é considerada como uma opção para a reorientação gerencial das organizações, e tem como pontos básicos: foco no cliente, trabalho em equipe permeando toda a organização, decisões baseadas em fatos e dados, busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros e perdas.

Desse modo, o interesse em pesquisar este tema se deu a partir dos estudos de graduação em Ciências Contábeis, que foram relevantes para o prosseguimento desta pesquisa. Vale destacar, que através deste estudo é possível visualizar a gestão da qualidade como uma estratégia de negócio, que possibilitará melhores caminhos para se alcançar vantagens neste mercado cada vez mais competitivo.

Dentro desta perspectiva, a problemática é exposta: de que modo o uso das ferramentas da qualidade Fluxograma, Diagrama de Ishikawa e SIPOC poderão contribuir para a redução das perdas no processo de produção de impressão em uma empresa gráfica? Entende-se que com o uso das ferramentas de controle e gestão da qualidade, é possível reduzir custos com retrabalho e refugo, obter resultados mais produtivos e alcançar a total satisfação dos clientes. Do ponto de vista social e econômico, a pesquisa servirá como incentivo às empresas que ainda não incorporaram os programas da qualidade em suas rotinas produtivas.

Neste sentido, o objetivo desse artigo é analisar a aplicação das ferramentas de qualidade Fluxograma, Diagrama de Ishikawa e SIPOC para reduzir perdas na área de impressão da empresa gráfica. Os objetivos específicos consistem em descrever as ferramentas da gestão de qualidade Fluxograma, Diagrama de Ishikawa e SIPOC, identificar o processo de produção em impressão gráfica e apontar as principais causas das perdas produtivas no setor de produção.

Sendo assim, o procedimento metodológico da pesquisa foi um levantamento bibliográfico, pois é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado. A pesquisa bibliográfica é a investigação em material teórico sobre o assunto de interesse, que será direcionada por obras já publicadas na internet (google academic, google livros, biblioteca virtual, bibliotecas, site das bibliotecas de universidades, CAPES e outros).

A metodologia faz parte de um conjunto filosófico que definirá o trabalho através da investigação Hipotético-dedutivo. De maneira geral as ferramentas de qualidade Fluxograma, Diagrama de Ishikawa e SIPOC foram desenvolvidas para auxiliar as indústrias a organizarem, desenvolverem, programarem e aprimorarem sistemas de qualidade a fim de obterem máxima eficiência.

Assim, essa pesquisa torna-se relevante para a sociedade, visto que está baseada em um tema emergente para o setor econômico. O assunto pesquisado agrega conhecimentos e informações que são pertinentes para o profissional de ciências contábeis.

Diante disso, para empresas já certificadas, caberá uma reflexão se estão realmente seguindo os princípios da gestão da qualidade total. Do ponto de vista acadêmico, o estudo prestará sua contribuição para pesquisas futuras, servindo como fonte de informações teóricas, através da revisão Bibliográfica, e prática, com base nos casos que serão analisados.

Portanto, por meio deste estudo visualizou-se a gestão da qualidade, como sendo uma estratégia de negócio, que possibilita melhores caminhos para se alcançar vantagens neste mercado cada vez mais competitivo, com o uso das ferramentas da qualidade Fluxograma, Diagrama de Ishikawa e SIPOC, os custos, retrabalhos e refugos foram reduzidos, desse modo, os resultados foram mais produtivos alcançando a total satisfação dos clientes.

2. AS FERRAMENTAS DA GESTÃO DE QUALIDADE FLUXOGRAMA, DIAGRAMA DE ISHIKAWA E SIPOC

A Gestão da qualidade faz parte do planejamento estratégico das empresas para melhorar a produção e garantir satisfação de seus clientes. No início, a qualidade era vista sob a ótica da inspeção, entretanto, através de instrumentos e técnicas estatísticas se pode conseguir um controle estatístico da qualidade. Desse modo, para Machado (2018, p. 35) “o controle da qualidade é voltado para o gerenciamento estratégico da qualidade no qual a preocupação maior é poder concorrer no mercado, buscando tanto satisfazer as necessidades do cliente como a do próprio mercado.”

Com o intuito de viabilizar a inspeção em grandes lotes de produção, iniciou-se um esforço no desenvolvimento de técnicas estatísticas que fossem capazes de realizar o acompanhamento de processos e que dessem suporte para a determinação do tamanho das amostras consideradas representativas dentro de um universo de unidades produzidas. (CORRÊA, 2019, p. 11).

Diante deste cenário, surgiu o conceito de controle da qualidade total, total quality control (TQC). O TQC que faz parte do princípio de que a responsabilidade pela qualidade é função de todos os setores e de todos os funcionários da empresa. Para Corrêa (2019) o conceito de TQC pode ser descrito por meio da orientação pelo cliente, qualidade em primeiro lugar e ação orientada por prioridades.

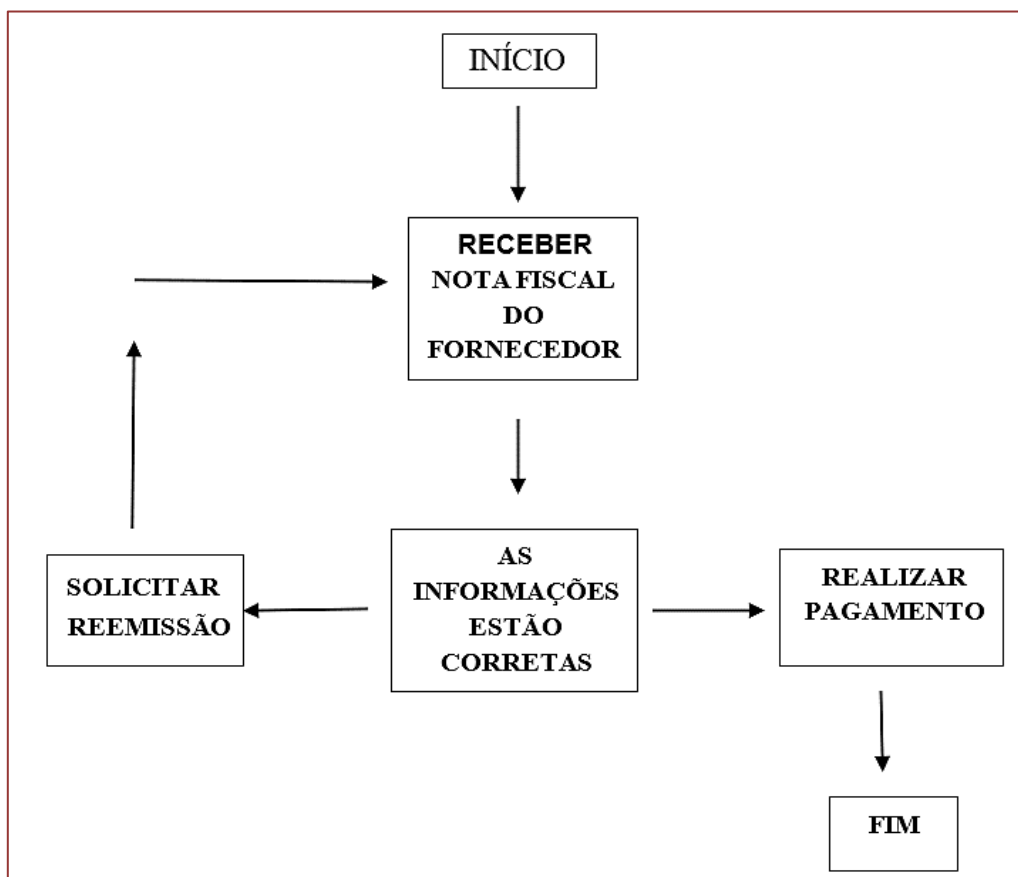
Desse modo, com a evolução dos conceitos sobre qualidade surgem às várias técnicas para gerenciar a qualidade do produto e/ou processo, chamadas ferramentas da qualidade.

Para Ferreira (2019, p. 13) “as ferramentas da qualidade têm no processo da melhoria contínua o seu objetivo principal, ou seja, identificação de um problema, identificação das causas fundamentais desse problema, análise da situação.”

Dentre as técnicas para gerenciar a qualidade do produto estão as ferramentas da qualidade mais empregadas são: fluxograma, histograma, Diagrama de dispersão, Diagrama de Pareto, Carta de controle Diagrama de Ishikawa, Folha de Verificação e Estratificação e Check list. Esta é apenas uma amostra de uma lista bem extensa e todas visam trazer as melhorias necessárias para manter as organizações no mercado. (FERREIRA, 2019, p. 13).

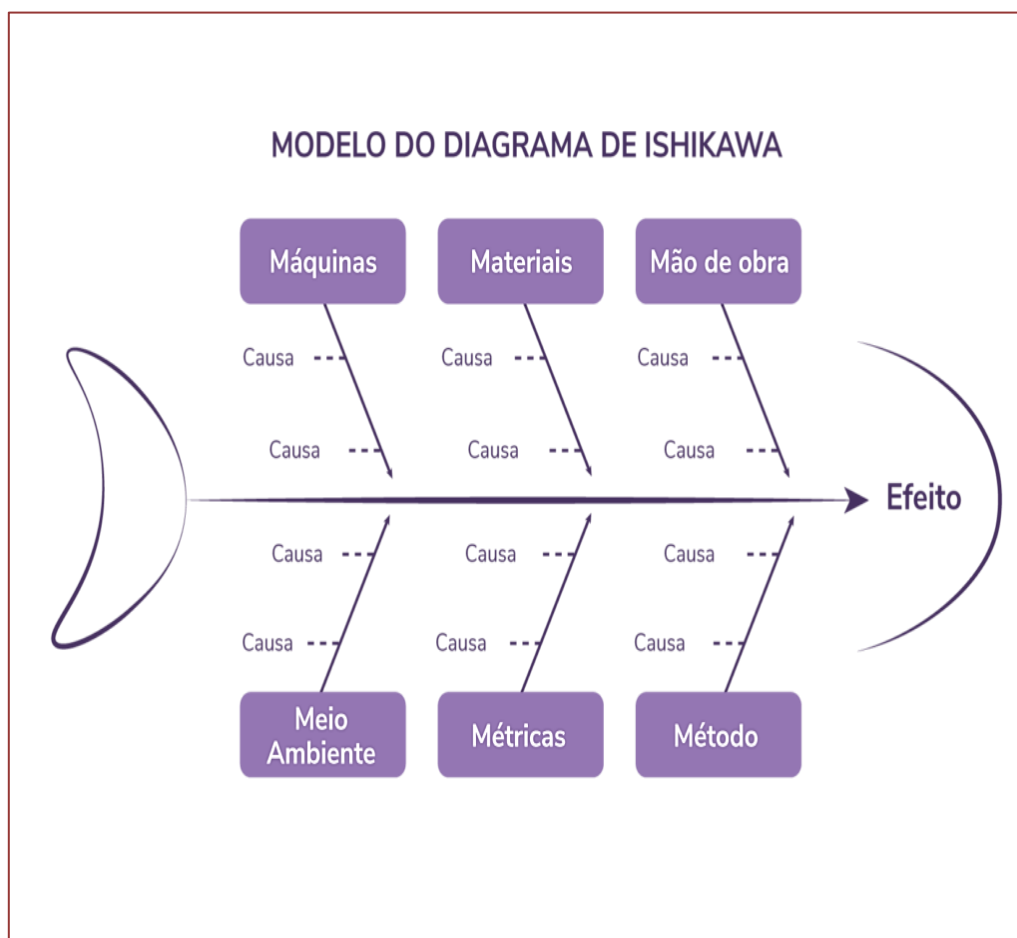
Assim, vale destacar que as ferramentas da qualidade foram estruturadas, principalmente, a partir da década de 50, com base em conceitos e práticas existentes. Ferreira (2019) afirma que o uso das ferramentas tem sido de grande valia para os sistemas de gestão, sendo um conjunto de ferramentas estatísticas de uso consagrado para melhoria de produtos, serviços e processos.

Neste sentido, como ferramenta da qualidade o fluxograma tem como finalidade identificar o caminho real e ideal para um produto ou serviço com o objetivo de reconhecer os desvios, e para isso é necessário conhecer essas etapas. Para Machado (2018, p. 46) as etapas do processo das ferramentas da qualidade “é uma ilustração sequencial de todas as etapas de um processo, mostrando como cada etapa é relacionada. Utiliza símbolos facilmente reconhecidos para denotar os diferentes tipos de operações em um processo.”

Imagem 1: Etapas do processo das ferramentas da qualidade

O Diagrama de Ishikawa conhecido como diagrama de causa e efeito ou ainda diagrama Espinha de Peixe tem como finalidade explorar e indicar todas as causas possíveis de uma condição ou um problema específico. Para Machado (2018, p. 47) “o diagrama de causa e efeito foi desenvolvido para representar a relação entre o efeito e todas as possibilidades de causa que podem contribuir para esse efeito.”

Essa ferramenta foi proposta por Kaoru Ishikawa na década de 60, ela está inserida dentro do MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) e permite a organização das informações possibilitando a identificação das possíveis causas dos problemas. (COSTA; MENDES, 2018, p. 05).

Imagem 2: Modelo de Diagrama de Ishikaw

Fonte: Costa e Mendes, 2018.

Sendo assim, o diagrama de Ishikawa é uma análise que esclarece a relação entre os fatores de causa no processo e os efeitos como qualidade, custo, produtividade, ou seja, é o controle de processo que tenta descobrir os fatores de causa que impedem o funcionamento suave dos processos.

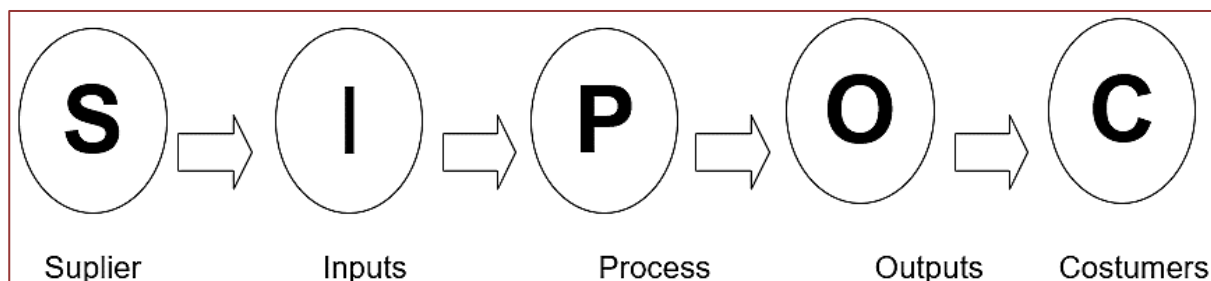
Vale destacar a terceira ferramenta da qualidade chamada SIPOC (Supplier-Input-Process-Output-Customer) é uma ferramenta de mapeamento de processos que pode ser aplicada em diferentes contextos. De acordo com Granjeira et. al. (2021, p. 01) “através dele é possível identificar os atores, materiais, informações e atividades de um processo, analisá-los e pensar em melhorias e otimizações que podem ser feitas no mesmo, contando com o auxílio de outras ferramentas da qualidade.”

Assim, entende-se que cada uma das partes envolvidas num SIPOC faz parte desse processo.

Suppliers: são os fornecedores, sejam eles internos ou externos, das entradas do processo; Inputs: são as entradas, ou seja, tudo o que é necessário para que o processo seja iniciado; Process: é o processo, isto é, sequência de atividades que transformam as entradas em saídas; Outputs: são as saídas, aquilo que é obtido após as atividades de transformação; Costumers: são os clientes, internos

ou externos, para os quais são destinadas as saídas. (GRANJEIA et al. 2021, p. 02).

Imagem 3: Siglas SIPOC



Fonte: Granjeia, 2021.

Entende-se, que essa ferramenta, junto a outras como o Fluxograma e o Diagrama de Ishikawa, faz parte de uma técnica chamada mapeamento de processos. De acordo com Teles et al. (2021) o SIPOC é uma ferramenta de mapeamento de processos que organiza as atividades produtivas de uma empresa em um diagrama contendo Fornecedores (Suppliers), Entradas (Inputs), Processos (Process), Saídas (Outputs) e Consumidores (Costumers).

Neste sentido, a ferramenta SIPOC, possibilita uma visualização da sequência dos processos, entendendo cada um deles e como estão ordenados, assim como os agentes a eles ligados, por meio da estruturação de seus principais componentes.

Tabela 1: Siglas SIPOC

S	Suppliers, são todos os fornecedores/setores que propicia os materiais, informações ou recursos que serão trabalhados nos processos em análise.
I	Inputs são os insumos que serão gastos durante o processo.
P	Representa o processo que envolve todas as tarefas que transformam as entradas em produto ou serviço final, em continuação.
O	Estes se referem aos produtos finais do processo.
C	Customers ou clientes são as pessoas, departamentos ou organizações que recebem as saídas do processo.

Fonte: Teles et al., 2021.

Desta maneira, através dessa ferramenta é possível obter-se uma visão mais clara do processo, e a percepção de falhas e desperdícios nas atividades da organização. Para Ferreira (2019), mapear um processo fornece informações essenciais para conduzir de forma correta uma organização. Essas informações são os elementos que constituem o processo como: quem o realiza, como ele é realizado, que ferramentas e materiais são utilizados e quais documentos são produzidos.

Portanto, vale ressaltar que as organizações empresariais precisam buscar por iniciativas, metodologias e estratégias de trabalho para se manterem no mercado. Isso

porque a competitividade das organizações está aumentando, o que gera a necessidade de melhoria contínua. Nesse contexto, ferramentas da qualidade como Fluxograma, Diagrama de Ishikawa e o SIPOC que fazem parte do mapeamento de processos tornam-se cada vez mais relevantes.

3. O FUNCIONAMENTO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO EM IMPRESSÃO GRÁFICA

É de suma importância entender como funciona o processo de produção nas empresas de gráficas. Assim, vale ressaltar que a organização faz toda a diferença, pois incluem a estrutura/porte, número de clientes e o tipo de segmento de cada um que ela atende, ou seja, a demanda que possui, para então iniciar o processo de produção.

O processo de produção ocorre quando se produz bens ou serviços para satisfazer os desejos dos clientes. Desse modo, para Ferreira (2016) a produção é a transformação de entradas (inputs) em saídas (outputs). As entradas são os recursos necessários para a realização da produção como instalações, capital (dinheiro), mão de obra, tecnologia, informações e matéria-prima. Já as saídas são os resultados da transformação realizada no processo produtivo e geralmente são caracterizados por produtos (bens), serviços e informações.

Ao gerir a produção, as empresas buscam melhores resultados, que são medidos através de análises de performance, ou seja, as empresas buscam melhorar sua qualidade, reduzir seus custos e aumentar a produtividade. Essas medidas de performance podem variar conforme a empresa e/ou produto e estão atreladas a outras duas palavrinhas: eficácia e eficiência. (FERREIRA, 2016, p. 11).

Para um bom funcionamento do processo de produção é necessário organizar com eficiência estes setores. Para tal organização é necessário a gestão de produção ou administração, que tem por objetivo flexibilizar os sistemas de produção, com rapidez no projeto e implantação de novos produtos e processos. Para Silva et al. (2015, p. 305) “a administração da produção é uma atividade orientada para a produção de um bem físico ou para a prestação de um serviço, tendo como função administrativa a responsabilidade pelo desempenho da produção de bens e de serviços.”

É possível perceber que todas as organizações necessitam de sistemas aplicados para gerenciamento de suas rotinas, bem como pessoas no processo produtivo para garantir o alcance de metas e objetivos a serem alcançados pelas organizações. Para Silva et al. (2015, p. 306) “independente da lógica utilizada, os sistemas de administração da produção devem alcançar seus objetivos que é dar suporte ao atingimento dos objetivos estratégicos da organização [...]”

Assim, cabe a administração apoiar os itens como, planejar as necessidades futura de capacidade produtiva da organização. Nisto é necessário planejar os materiais comprados, planejar os níveis adequados de estoques de matérias-primas, semiacabados e produtos finais, nos pontos certos, programar atividade de produção para garantir que os recursos produtivos envolvidos estejam sendo utilizado em cada momento, no tempo certo, ser capaz de saber e de informar corretamente a respeito da situação corrente dos recursos. (SILVA et al. 2015).

Toda organização que possui atividades produtivas com as entradas de materiais para que possa haver o ciclo de produção envolvendo os esforços de trabalho e transformação até a saída do produto final, e visível que haja uma preocupação em relação aos níveis de estoques evitando a falta ou excesso de materiais, disponibilizando apenas o essencial à produção. (SILVA et al. 2016, p. 306).

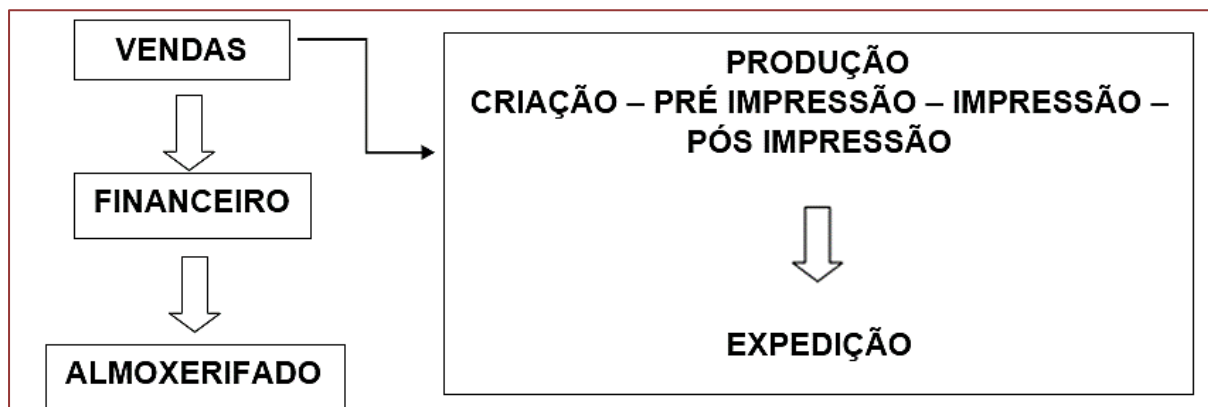
A administração da produção tem como princípio buscar um melhor desempenho estratégico como: reduzir os custos da produção, refletindo em maiores margens de lucro e/ou preços competitivos, atender aos requisitos definidos e exigidos pelo mercado, ter confiabilidade e velocidade nos prazos de entrega, e ser capaz de reagir de forma rápida a situações repentinas e inesperadas. (FERREIRA, 2016).

Neste sentido, o processo de produção de uma gráfica em impressão não é diferente, ocorre desta maneira com o apoio da administração da produção. Para Zancheta (2018, p. 05) “as gráficas contam com tecnologia de ponta que permite realizar uma produção em grande escala de material por meio de máquinas e seus operadores trabalhando em sintonia.”

No Brasil existem diversas empresas deste ramo, contando com a mais avançada tecnologia de impressão e acabamento para melhor produção. De acordo com Ferreira (2019, p. 15) “no Brasil, a indústria gráfica emprega mais de 200 mil pessoas, alocadas em aproximadamente 19 mil gráficas. O seu faturamento gira em torno de R\$ 23 bilhões. O setor participa com 1% do PIB nacional (Produto Interno Bruto) e quase 6% do total na indústria de transformação.”

São produzidos cartões de visita, panfletos, folders, timbrados, revistas, informativos, livros, agendas, cadernos, blocos (anotação, nota fiscal, etc), calendários de mesa e parede, envelopes, pastas, etc. (ZANCHETA, 2018, p. 06). Para compreender o funcionamento da produção em impressão de uma gráfica é necessário compreender todo o processo de produção que vai desde o setor de vendas que conta com a aprovação financeira, a conferência de estoque para que então venha iniciar a produção do material.

Segundo o Guia Técnico Ambiental da Indústria Gráfica (2009), o processo produtivo gráfico pode ser dividido em três etapas: - Pré-impressão; - Impressão; - Pós-impressão. A pré-impressão representa o início do processo gráfico e inclui uma sequência de operações que permitem a passagem da arte a ser impressa do seu original para o portador de imagem, também conhecido como fôrma.

Imagem 4: Processo Produtivo Gráfico

Fonte: Zancheta, 2018

O setor de criação desenvolve layouts dos materiais conforme as informações coletadas pelo setor de vendas, após a aprovação realizada pelo cliente deste layout, o próximo passo é realizar a preparação do arquivo e gravação das chapas no setor de pré-impressão. (ZANCHETA, 2018, p. 07). Após a aplicação da embalagem para transporte, o setor de expedição cuidará da entrega do produto caso o cliente não possa retirar no local.

Existem duas grandes alternativas tecnológicas para esta etapa de pré-impressão: a analógica e a digital. Na digital, a transferência da imagem para a forma é feita diretamente do computador. Já na analógica, esta transferência é feita indiretamente, de forma manual ou mecânica. (SANTOS, 2017).

Portanto, para o bom funcionamento da produção no setor gráfico, é imprescindível aplicar os requisitos da criatividade e inovação, sensibilidade de perceber as exigências do mercado, respeitar às normas técnicas e aos parâmetros elevados de qualidade, valorização do capital humano e exercício da responsabilidade socioambiental, são critérios que se tornam fundamentais à sobrevivência das empresas do setor gráfico.

4. AS PRINCIPAIS CAUSAS DAS PERDAS PRODUTIVAS NO SETOR DE PRODUÇÃO

Entende-se que os sistemas de impressão mais comuns na indústria gráfica são: offset, rotogravura, flexografia, tipografia, serigrafia e impressão digital. É importante ressaltar que se trata apenas de fluxos típicos, pois cada um possui particularidades de processos. Ferreira (2019) destaca que o caminho da busca pela melhoria de produtividade se divide em dois:

O primeiro, em que se procuram e analisam os desperdícios do processo e se utilizam ferramentas de qualidade para a sua solução; e o segundo, em que se procura melhorar o que já existe, podendo ser a disponibilidade de equipamentos, o seu desempenho ou o índice de qualidade, melhorias estas localizadas, mas que podem influenciar no processo como um todo. (FERREIRA, 2019, p. 31).

Assim, é necessário ter conhecimento do sistema produtivo para evitar o desperdício ou perdas na produção. Para Ferreira (2019) a eliminação ou redução dos

desperdícios no sistema produtivo permite um fluxo mais contínuo de produção, produzindo-se mais no mesmo intervalo de tempo, aumentando a produtividade e reduzindo estoque e custos.

O desperdício por superprodução representa a pior das perdas, pois tende a esconder outras perdas, como, as perdas por produção de produtos defeituosos e as perdas derivadas da espera do processo e espera do lote. Para Caspary (2018) existem dois tipos principais de desperdício: o que é visível e os que são ocultos. Com relação aos ocultos, é muito importante que eles sejam descobertos e eliminados antes que possam se tornar grandes demais, incorrendo em uma fonte maior de problemas para a empresa.

Os principais desperdícios da produção foram identificados e podem ser qualificados pelos seguintes itens considerados os mais importantes:

Tabela 2: Principais desperdícios

Defeitos de Qualidade (matérias primas ou processamento);
Excesso de produção ou quebra de tiragem (falta de controles);
Espera = Tempos Improdutivos –
Transporte inadequado (Interno Externo ou em Terceiros);
Movimentação em excesso ou desnecessária;
Processamento inapropriado em qualquer Centro de Custos;
Estoque de Matéria Prima, Semi-Acabados ou Acabados em excesso;
Falta de Supervisão Técnica na Produção e Treinamento dos operadores

Fonte: Gaspar, 218

As principais causas dos desperdícios acima citados, para Caspary (2018) são qualificados como: falta de objetividade na especificação do cliente com relação ao produto, falta de controle de Materiais e do processo no sistema, incapacitação de pessoas ou pessoas não qualificadas, inexistência de normas e procedimentos e fornecedores desqualificados. A má qualidade ou defeitos não só resultam na insatisfação do cliente e danos à imagem da empresa.

O desperdício também acontece quando ocorrem movimentos de pessoal desnecessários ao executar uma tarefa. Isto ocorre frequentemente na área de acabamento manual. Por exemplo, procurar, andar, flexionar, elevar, abaixar e outros movimentos corporais desnecessários. “Os funcionários cometem este tipo de desperdício quando não são devidamente orientados, procurando por documentos ou espaço para trabalhar, quando seu local de trabalho está cheio ou desorganizado.” (CASPARY, 2018, p. 03).

Para a eliminação ou redução dos desperdícios no sistema produtivo é preciso produzir mais no mesmo intervalo de tempo, aumentando a produtividade e reduzindo estoque e custos. Para Ferreira (2019) a superprodução por antecipação compreende antecipar as necessidades dos estágios posteriores de produção e consumo, ou seja, finalizar a produção antes do prazo determinado para entrega.

Sendo assim, é preciso adotar os programas e ferramentas usados por indústrias na busca pela redução dos desperdícios e melhorias nos resultados de produtividade. Alguns dos programas ou ferramentas mais citadas são apresentados a seguir:

Tabela 2: Ferramentas para evitar perdas no setor de produção

O sistema 5S: composto pelos sentidos de Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina,
O programa MRP (Planejamento das Necessidades de Materiais): que se trata de um software de computador para a gestão de materiais, que realiza cálculos de suas necessidades, podendo trazer bons resultados relacionados à redução de desperdícios com estoques e tempos de espera
O programa SAP: é outro software de computador importante para a administração da produção e, como o anterior, auxilia grandemente em todo o processo, desde a entrada de matéria-prima até a saída do produto acabado.
O método 5W2H: que é um checklist que serve para elaborar o plano de ação e garantir a estabilidade na produção. É composto pelas diretrizes: What – O que será feito (etapas); Why – Por que será feito (justificativa); Where – Onde será feito (local); When – Quando será feito (tempo); Who – Por quem será feito (responsabilidade); How – Como será feito (método); How much – Quanto custará fazer (custo).
O sistema TPM (Manutenção Produtiva Total): que tem o objetivo de corrigir e prevenir as falhas e reduzir a zero as paradas das máquinas, buscando resolver diretamente as causas dos problemas.

Fonte: Ferreira, 2019.

Diante disso, essas ferramentas têm o objetivo de corrigir e prevenir as falhas e reduzir a zero as paradas das máquinas, buscando resolver diretamente as causas dos problemas. Isso se consegue com a integração dos setores de operações e de manutenção, reduzindo perdas no processo de produção ocasionadas por paradas para manutenção

Segundo as pesquisas realizadas pela ABIGRAF (2018), Associação Brasileira da Indústria gráfica, cerca de 20.000 empresas nesse ramo, no ano de 2015 a ocupação gráfica obteve uma produção equivalente a R\$ 45 bilhões de reais. As gráficas também têm uma relação de 0,3% do PIB, e 2,8% da indústria.

Temos como objetivo atingir no máximo uma perda 6,50%, ou seja, de 100% do que irá produzir, poderemos ter um prejuízo de apenas 6,50%; em quilos seria um número próximo aos 30.000 kg, para uma produção de 1.200.000 milheiros. Nosso propósito é reduzir 0,90 a 1% dos problemas, fazendo a perda chegar à baixa da meta, mostrando de uma forma numérica, seria uma redução de 7.000 quilos. Iremos trabalhar em cima dos números gerados, estratificando o número de perdas. (OLIVEIRA et al. 2017, p. 08).

Portanto, após o resultado das causas de perdas, é preciso partir para as soluções, todas as ações devem sair de reuniões envolvendo supervisores, gerentes, técnicos de manutenção, qualidade e industrial. E assim, utilizar as ferramentas de qualidade para alcançar um resultado positivo na produção gráfica e evitar os desperdícios e perdas no setor produtivo.

Vale ressaltar que os desperdícios de estoque podem ser originados na compra e armazenamento de excedentes de insumos, materiais ou outros recursos. Eles também possuem origem no excesso de materiais em processo acumulados. Para Caspary (2018,

p. 02) “a principal causa é, muitas vezes, devido à falta de planejamento e desconhecimento do departamento de compras com relação a taxa de utilização de um determinado recurso.”

Ter excesso de estoque significa um maior custo para a empresa, ocupação de área, manutenção do inventário e do estoque. Para evitar o desperdício é necessário um planejamento de compras eficiente, junto com o PCP e o Departamento Financeiro. (OLIVEIRA et al. 2017, p. 09).

Portanto, entende-se que qualidade é fazer a coisa certa logo na primeira vez. Trata-se de prevenção e planejamento, não de correção e inspeção. A má qualidade ou defeitos não só resultam na insatisfação do cliente e danos à imagem da empresa, como também em desperdícios devido aos custos e tempo envolvidos em refação. Sendo assim, a melhoria contínua e medidas de prevenção são os meios mais eficazes para reduzir os desperdícios causados por defeitos.

5. METODOLOGIA

Desse modo, o método desta pesquisa foi hipotético-dedutivo, sendo relevante para sua elaboração. As hipóteses consistiram em respostas provisórias diante dos quadros problemáticos aos quais se dedicaram as teorias científicas, que se apresentaram como conjuntos de enunciados hipotéticos sobre determinados problemas. (GIL, 2008, p. 13).

Sendo assim, os procedimentos da pesquisa foi um levantamento bibliográfico, pois é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão, de modo refletido e deliberado. A pesquisa bibliográfica é a investigação em material teórico sobre o assunto de interesse.

Ela precede o reconhecimento do problema ou do questionamento que funcionará como delimitador do tema de estudo. (LAKATOS; MARCONI, 2007). Esta pesquisa será direcionada por obras já publicadas na internet (google acadêmico, google livros, biblioteca virtual, bibliotecas, site das bibliotecas de universidades, CAPES e outros).

Portanto, a metodologia deste artigo partiu de um conjunto filosófico que definiu a investigação hipotético-dedutiva, em que o pesquisador propõe uma hipótese e parte, por meio da dedução, para sua comprovação ou não. O tipo de pesquisa deste artigo foi explicativo, que é aquela centrada na preocupação de identificar fatores determinantes ou de contribuição no desencadeamento dos fenômenos.

Neste sentido, fez parte na metodologia desta pesquisa, a ISO 9001 e a ISO 14001 que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização, não significando, necessariamente, conformidade de produto às suas respectivas especificações. (INMETRO, 2020). O objetivo da ISO 9001 é lhe prover confiança de que o seu fornecedor poderá prover, de forma consistente e repetitiva, bens e serviços de acordo com o especificado.

Desse modo, a ISO 14001 estabelece os requisitos necessários para a implantação desse sistema de gestão para que a empresa atenda aos requisitos legais e se certifique na ISO. O Sistema de Gestão Ambiental é um método operacional que traz disciplina e suporte para que uma organização possa identificar e controlar seus impactos no meio ambiente.

É composto por processos e práticas que controlam a interação da empresa com o meio ambiente. Dessa maneira, é exigido um sério comprometimento com questões mais relevantes no âmbito do meio ambiente, como a prudência no descarte de resíduos e, de uma forma geral. Portanto, a abordagem consiste em uma pesquisa qualitativa que pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este artigo teve a proposta de analisar a aplicação das ferramentas de qualidade Fluxograma, Diagrama de Ishikawa e SIPOC para reduzir perdas na área de impressão da empresa gráfica, com o intuito de alcançar conhecimentos científicos na área do curso de ciências contábeis. Para a construção deste artigo foi realizado um levantamento teórico fundamentado no objetivo geral e nos objetivos específicos para então confirmar as hipóteses sugeridas.

Foram selecionados artigos da plataforma do Google Acadêmico, bem como artigos de revistas científicas que abordaram sobre o tema. Sendo assim, com base do artigo, aplicação das ferramentas da qualidade para redução de perdas no setor de impressão em uma gráfica, foram abordados conceitos relativos ao assunto.

Dessa maneira, este artigo teve a finalidade de contribuir para o trabalho de conclusão final do curso. Vale ressaltar que por meio das pesquisas selecionadas foi possível compreender como funciona a gestão da qualidade, as ferramentas da qualidade e o processo de produção das empresas gráficas. Nessa pesquisa abordou-se todo o processo de produção de uma gráfica.

Com isto, foi demonstrado o cenário de 2021 das gráficas no Brasil, o quanto representa no PIB (Produto Interno Bruto) nacional, e qual tem sido o critério de seu crescimento. O foco foi mostrar a importância do uso das ferramentas da qualidade para evitar as perdas e desperdícios no processo de produção em impressão.

Desse modo, a importância da qualidade está relacionada a um diferencial competitivo e ao sucesso da organização, o que conseqüentemente, gera a satisfação e a fidelização do cliente, que está cada vez mais informado e exigente, fazendo com que as empresas busquem cada vez mais a melhoria contínua da qualidade.

Diante deste cenário, é muito relevante entender o grau de importância que essas ferramentas trazem para as organizações, para auxiliar na melhoria contínua. Além disso, é importante observar a eficiência da gestão de qualidade e como ela vem refletindo no progresso da empresa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou uma análise sobre a aplicação das ferramentas de qualidade Fluxograma, Diagrama de Ishikawa e SIPOC para redução de perdas na área de impressão da empresa gráfica. Vale reforçar que para se manter no competitivo cenário global, o produto ou serviço precisa atender às expectativas do consumidor em vários pontos tais como: estética, qualidade, desempenho e custo.

Devido a essa concorrência mais forte ao passar dos anos, os fabricantes entenderam que o custo e a qualidade são os fatores fundamentais para sobreviverem neste cenário mundial, fator que impulsiona o desenvolvimento dos produtos e serviços que tenham equilíbrio entre funcionalidade e qualidade, ao menor custo.

Dessa maneira, a empresa multinacional vem se especializando e investindo nas áreas de qualidades para proporcionar ferramentas para enfrentar as novas tendências globais. Para isto, a gestão da qualidade está sendo uma estratégia de negócio, que possibilita melhores caminhos para se alcançar vantagens neste mercado competitivo, uma vez que o uso das ferramentas de controle e gestão da qualidade é possível reduzir custos com retrabalho e refugo, obter resultados mais produtivos e alcançar a satisfação dos clientes.

Assim, a indústria gráfica brasileira vem contribuindo de maneira significativa para o progresso socioeconômico do país. Segundo o Guia Técnico Ambiental da Indústria Gráfica (GTAIG) publicado em 2009, a produção nacional, com crescente qualidade, é fator decisivo para o ensino, a cultura, o aperfeiçoamento das relações de consumo e a maior eficiência das distintas cadeias de suprimentos.

Para reduzir as perdas e os desperdícios de produtos durante o processo de impressão é necessário que a empresa invista em capacitação para funcionários que operam as máquinas, que nesse setor que os funcionários regulam as máquinas, as tintas e as chapas para o processamento dos papéis sem perdas. Diante disso, qualidade deve ser vista como um processo de melhoria contínua onde está, representa economia, melhor processo produtivo, redução de desperdícios e conseqüentemente o aumento da satisfação do cliente.

Do ponto de vista econômico, este artigo servirá como incentivo às empresas que ainda não incorporaram os programas da qualidade em suas rotinas, a adotarem algum método que melhore seus processos e as tornem mais competitivas. Para empresas já certificadas, caberá uma reflexão se estão realmente seguindo os princípios da gestão da qualidade total. Do ponto de vista acadêmico, o estudo prestará sua contribuição para pesquisas futuras, servindo como fonte de informações teóricas, através da revisão bibliográfica e prática, com base nos casos que serão analisados.

REFERÊNCIAS

- [1] CASPARY, Thomaz. Os principais desperdícios da produção na Indústria Gráfica. Disponível: <https://www.guiadografico.com.br/artigos/os-principais-desperdicios-daproducao-na-industria-grafica>. Acesso em: 10 de maio de 2023.
- [2] CORRÊA, Fernando Ramos. Gestão da qualidade. Volume Único / Fernando Ramos Corrêa. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2019.
- [3] COSTA, Taiane Barbosa da Silva. MENDES, Meirivone Alves. Análise da causa raiz: Utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura. Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe (2018). Disponível em: www.simprod.ufs.br. Acesso em 10 de maio de 2023.
- [4] FERREIRA, Damião. Aplicação das ferramentas da qualidade para redução de perdas no setor de impressão offset em uma empresa gráfica. 52f. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso. Bacharelado em Engenharia de Produção Mecânica. UFPB. Centro de Tecnologia/Campus I, João Pessoa/PB.
- [5] FERREIRA, Leonardo. Administração da produção. Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.
- [6] GIL, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- [7] Guia técnico ambiental da indústria gráfica [recurso eletrônico] / Elaboração Daniele de O. Barbosa. 2.ed. [et al.]. – 2.ed. – São Paulo: CETESB: SINDIGRAF, 2009
- [8] GRANJEIA, Gustavo da Silva. YAMAMURA, Murilo Augusto Nunes. TELES, Raul Ribeiro. CAMPANHOLI, Gabriel Aurélio Cláudio. Aplicação da Ferramenta SIPOC para análise e compreensão da jornada do paciente. XXIX Congresso de Iniciação Científica da UNICAMP – 2021.
- [9] INMETRO. ISO 9001 E 14001. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/Sidoq/Arquivos/DICOR/NIT/NIT-DICOR-61_04.pdf. Acesso em: 09 de junho 2023.
- [10] LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade, Fundamentos de metodologia científica, 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- [11] MACHADO, Simone Silva. Gestão da qualidade. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.
- [12] OLIVEIRA, Bianca Sousa de. JULIÃO, Kevin de Goes. QUINTINO, Luís Fernando. OLIVEIRA, Rafael Rodrigues de. Análise de perdas em indústrias gráficas. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXVII, Nº. 000118, 11/01/2018. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/analise_de_perdas_em_industrias_graficas.pdf. Acesso: 10 de maio de 2023.
- [13] SANTOS, Virgílio Marques. PADRONIZAÇÃO. BLOG 6 SIGMA, MELHORIA DE PROCESSOS. 2017 - Disponível em: (<http://www.fm2s.com.br/o-que-e-padronizacao/>) Acesso em 10 out. 2023.
- [14] SILVA, José Romilton A.R. Da. Gestão da Qualidade: Estudo conceitual. UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. 2006.
- [15] SILVA, Pedro de Freitas. BA, Serigne Ababacar Cissé. NICOLAU, Igor Carneiro. Administração da produção nas organizações: uma breve revisão teórica. I Congresso de Pesquisa, Ensino e Extensão da Regional Catalão, Universidade Federal de Goiás. Anais do I CONPEEX 2015.
- [16] TELES, Raul Ribeiro. GRANJEIA, Gustavo da Silva. YAMAMURA, Murilo Augusto Nunes. CAMPANHOLI, Gabriel Aurélio Cláudio. O uso da ferramenta SIPOC para o mapeamento de processos: uma revisão da literatura XXIX Congresso de Iniciação Científica da UNICAMP – 2021.
- [17] ZANCHETA, Marina Fonseca. Análise sobre a melhoria dos processos de produção na Gráfica Liberal no Estado de Mato Grosso. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gerência de Projetos de TI, da Universidade do Sul de Santa Catarina. 2018.
- [18] ZANELA, K. P. F. Ferramentas de avaliação de desempenho com foco na qualidade: revisão da literatura científica. 2015. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2015.
- [19] Site: Produção da Indústria Gráfica registra recuperação no 2º trimestre de 2022. Disponível em: https://www.abigraf.org.br/wp-content/uploads/2022/09/boletim_economico_055.pdf. acesso em: 13 de maio de 2023.

Capítulo 4

Fluxo de caixa: uma ferramenta estratégica para tomada de decisões¹

Danielle da Silva Soprano²

Maria Eunice Matos da Silva²

Sabrina Ribeiro Nogueira²

Wanilce do Socorro Pimentel do Carmo³

Resumo: O fluxo de caixa é uma ferramenta essencial que auxilia o gestor na tomada de decisões, que fornece informações a qual permite traçar metas e objetivos para um melhor controle de despesas, lucros, redução de gastos, aumento de lucratividade e rentabilidade do negócio, permitindo diagnosticar a situação da empresa. Neste cenário, o presente estudo considera a necessidade em analisar o fluxo de caixa enquanto ferramenta de planejamento estratégico, integrado a um sistema informatizado, viabilizando o estoque, as vendas e, divulgação da organização. Diante disso este artigo avalia também a relevância da gestão em automatizar processos, manter as informações ao cliente sempre atualizadas, acompanhar o histórico de compras e, integralizar o sistema de software. Para tanto, foi utilizado método de pesquisa qualitativa e exploratória com delineamentos em análise de artigos científicos, google acadêmico, capes e scielo. Com base nesse diagnóstico, foi proposto à empresa utilizar as ferramentas da qualidade, como a análise SWOT, que permite identificar os pontos internos, externos, oportunidades e ameaças. No decorrer do trabalho, foram alinhadas às ferramentas 5W2H e PDCA, que contribuem de maneira positiva para uma gestão financeira mais eficiente e produtiva, resultando em evidências construtivas para o sucesso da empresa. No entanto, ressalta-se que a primordialidade de implantação das ferramentas é de amenizar restrições causadas pela falta de informação de gestão em todo processo administrativo.

Palavras-Chave: Fluxo de Caixa. Planejamento estratégico, Estoques. Vendas.

¹ Artigo a ser apresentado como nota final da disciplina Prática de TCC II do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Fametro.

² Discente do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Fametro

³ Docente do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Fametro

1. INTRODUÇÃO

O fluxo de caixa é responsável por registrar as entradas e saídas de recursos financeiros em um empreendimento, essa movimentação reflete em sua liquidez e habilidade da empresa em cumprir suas obrigações. Um gerenciamento eficiente é vital para garantir que a entidade possa cumprir seus compromissos e manter suas operações em pleno andamento. Tendo em vista as constantes oscilações da economia, as empresas, em todos os seguimentos, vivenciam um momento desafiador e incerto, e a estabilidade depende de uma administração hábil e de uma excelente gestão financeira.

Uma ferramenta eficaz e capaz de identificar as dificuldades de uma empresa é o fluxo de caixa, por meio dele é viável fazer previsões sobre o futuro, sendo necessário que haja transparência e eficácia nas informações.

Um excelente controle de estoque impossibilita acumulação de mercadorias ou escassez de produtos, o que melhora o processo de vendas no fluxo operacional e impede que a empresa tenha prejuízo, seja por não efetuar uma venda ou por deixar “dinheiro parado” mantendo um estoque desnecessário. Outro benefício é que com um controle de estoque efetivo o espaço físico da empresa não se sobrecarrega, não onerando os custos de armazenagem. (Neto, 2018)

A presente pesquisa propõe-se abordar a importância da ferramenta fluxo de caixa como dispositivo que auxilia o gerenciamento financeiro da empresa de Moto Peças GP Elias, cujo regime empresarial é classificado como microempresa (ME), pois atua no mercado a mais de 30 anos, sempre se destacou e foi pioneira na venda de peças e acessórios de motocicletas e motonetas. No entanto, com a forte concorrência, a falta de conhecimento tecnológico e a ausência de estoque atualizado o cenário foi se modificando, a empresa começou a apresentar dificuldades financeiras.

Por meio deste contexto, identifica-se o problema: De que maneira a prática do fluxo de caixa poderá contribuir no planejamento estratégico de controle financeiro, estoque, vendas, divulgação e no sistema informatizado para a tomada de decisão na empresa de Moto Peças GP Elias?

Este artigo apresenta como objetivo geral: analisar o fluxo de caixa, enquanto ferramenta de planejamento estratégico, integrado a um sistema informatizado, viabilizando o estoque, as vendas e a divulgação para a tomada de decisões. Os objetivos específicos do artigo são: Conceituar o fluxo de caixa enquanto ferramenta de planejamento estratégico integrado a um sistema informatizado; avaliar a situação mercadológica viabilizando o estoque e identificar os principais tipos de projeção de fluxo de caixa, possibilitando melhoria nas vendas de moto peças na organização.

Na fundamentação teórica integra três capítulos, o primeiro conceitua o fluxo de caixa enquanto ferramenta de planejamento estratégico integrado a um sistema informatizado, o segundo avalia a situação mercadológica viabilizando o estoque e o terceiro identifica os principais tipos de projeção de fluxo de caixa, possibilitando melhoria nas vendas de moto peças na organização.

A Pesquisa constatou que a metodologia aplicada se baseia principalmente em natureza qualitativa e exploratória, alinhada à ferramenta análise de SWOT que busca explicar os pontos internos e externos onde trazem pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, tendo como finalidade relacionar o problema, dados para interpretação, provindo de artigos científicos atualizados para formação do fundamento teórico,

resultante das principais bases de dados, como: Google Acadêmico, CAPES e Scielo, e ademais ferramentas presente como 5W2H e PDCA.

O controle de processo é exercido por meio do ciclo PDCA sendo um método utilizado para promover a melhoria continua no decorrer de algumas etapas sequenciais que são: planejar, executar, verificar e atuar. O PDCA é uma ferramenta usada na gestão da qualidade dos processos, por meio desta, é identificado e analisado o problema, visualizando uma gestão financeira mais criteriosa, implementando e alcançando um processo que tem início, meio e fim. Lembrando que o gestor é o responsável por todo o processo de melhoria. O ciclo PDCA se empenha nos esforços de gestores demonstrando uma visibilidade clara em todos os seus processos.

Sendo assim, entra a ferramenta 5W2H, definida por desempenhar a principal etapa do ciclo PDCA, trazendo o plano de ação e tendo como objetivo primordial executar todas as tarefas planejadas de maneira diligente e concreta.

No decorrer de diferentes estratégias com o uso das ferramentas PDCA e 5W2H foi possível alcançar benefícios trazendo a empresa um diagnóstico da real situação, planilhas e softwares especializados (sistema informatizado), estrutura de um plano de ação, acompanhamento de resultados, por conseguinte, observou-se melhorias em cada setor da organização.

O desenvolvimento da pesquisa é justificado pela relevância da temática em compreender o problema, ao analisar esta ferramenta a qual permite traçar estratégias no planejamento da demonstração de caixa, auxiliando o empresário a fundamentar sua tomada de decisão, em processos orçamentários, para representar o valor total da receita.

2. FLUXO DE CAIXA: CONCEITO

Em finanças, o termo fluxo de caixa é usado para descrever a quantidade de dinheiro que é gerado ou consumido em um determinado período de tempo. De acordo com o Dicionário Online de Contabilidade (2022), hospedado no site “qipu.com.br”, “fluxo de caixa é uma previsão de todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa”.

A movimentação de fluxo de caixa dentro de uma empresa compreende todo recurso recebido, significando um balanço com informações de locomoção de caixa, adequando-se como um termômetro que mede a saúde financeira da empresa. A demonstração do fluxo de caixa é uma demonstração financeira que relata as fontes e o uso de caixa de uma empresa ao longo do tempo.

Podendo desempenhar o papel de uma ferramenta estratégica de planejamento, prevenindo futuras complicações antes que ocorram. A ausência de uma ferramenta de planejamento estratégico pode gerar um déficit na empresa. (CIPRIANO, 2021).

Os Estados Unidos foram pioneiros na publicação do Demonstrativo de Fluxo de Caixa, há uma década se tornou obrigatório no Brasil à divulgação do mesmo, exclusivamente para as SA e empresas de grande porte. Porém antes da obrigatoriedade já havia empreendedores visionários, elaborando e divulgando a DFC (SOUZA & ROCHA, 2018 p. 4).

O montante de recursos do fluxo de caixa denominado como faturamento do negócio, traz conseqüentemente o lucro, que resta da receita após a dedução dos custos.

De uma maneira simples tratando de finanças o fluxo de caixa controla a movimentação (recebimentos: vendas à vista, a prazo, duplicatas) e saídas de verbas em geral. Esse instrumento permite a projeção de dados financeiros para o cálculo do saldo de determinado período, de maneira clara, conseguindo compreender que quando há mais entradas que saídas, isso indica um fluxo de caixa positivo. Portanto, é determinante para o desempenho do negócio da empresa.

2.1. FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nota-se que a contabilidade gerencial envolve a “geração, comunicação e uso de informações financeiras e não financeiras para tomada de decisão gerencial e atividades de controle”. Uma das principais críticas a contabilidade na década de 1980 refere-se ao fato de que os contadores dificilmente assumiram um papel proativo no processo de gestão estratégica (OJRA; OPUTE; ALSOLMI, 2021).

A gestão estratégica tem como característica compreender sua proporção ao longo prazo, pode ser entendida como agir sobre a realidade incluindo o executar, programar, inspecionar e avaliar trazendo como atividade ou momento a operação, os contadores desempenham cada vez mais um papel fundamental no desenvolvimento e implementação da estratégia de negócios.

O planejamento, dentro de uma empresa, corresponde a um conjunto de ações de desenvolvimento estratégico, que visa criar uma vantagem competitiva, apoiada por metas, tarefas e cronogramas. O processo de planejamento requer atenção à quantidade de recursos disponíveis; caso contrário, as estratégias adotadas destoarão da realidade e não poderão ser alcançadas. (FARAH, MARCONDES, CAVALCANTI, 2018).

O planejamento é o principal mecanismo para a entidade empresarial, já que é por meio dele que o negócio consegue organizar dados contábeis. O planejamento é um dos dispositivos que mais utilizam estes dados. Uma vez que um plano tenha sido adotado, as pessoas responsáveis pelo gerenciamento o utilizarão como um guia para a implementação. (SANTOS, CHIARETTO, 2019).

Os profissionais da área de contabilidade de gerenciamento estratégico são os principais executores na definição de metas financeiras, na criação de estratégias para aquisições e na avaliação de riscos da organização.

O planejamento estratégico é um processo essencial na preparação para cumprir a missão da sua organização. Um processo de planejamento estratégico eficaz fornece uma estrutura para tomar decisões sobre como alocar recursos organizacionais, enfrentar desafios e aproveitar as oportunidades que surgem ao longo do caminho. (ANDREIS, 2019 p. 240).

Tal procedimento integra e estabelece a continuação na qual essas metas devem ser realizadas para que a organização possa alcançar seus objetivos.

2.1.1. SISTEMA INFORMATIZADO

A implantação de um sistema informatizado em uma empresa de vendas de peças para motocicletas trouxe mudanças fundamentais, em todo o contexto organizacional incluindo novos métodos e tecnologias resultando em melhorias significativas de eficiência e produtividade de todos os departamentos da empresa. Um sistema de software evidencia informações detalhadas sobre compras, vendas, passivos registrados como despesas, receitas, financiamentos e contas a pagar.

Neste sentido Neto (2018) afirma que:

Os sistemas de informações (SI) têm papel fundamental nas organizações, é através deles que um administrador consegue ter acesso com facilidade as informações de todos os aspectos de sua organização. A correta administração dessas informações é fundamental para seu sucesso, pois com base nelas os executivos podem decidir o rumo da empresa.

Quando a empresa registra as transações adequadamente os documentos preparados são precisos e funcionam como uma referência pronta para ela. Sempre que precisar poderá recuperar ou verificar qualquer transação específica por um determinado período. (NETO, 2018). Neste processo a integração de dados vinculado ao sistema informatizado desempenha tarefas minimizando os custos, aumenta a eficiência e agiliza os processos, do simples ao complexo.

Os sistemas são soluções implementadas por muitas empresas que buscam aumentar a eficácia em suas operações, ao longo do processo de informatização é essencial que se tenha uma série de cuidados na composição do banco de dados, pois é ele quem reúne as informações para decisão de gestão conforme descrito.

A organização dos dados contábeis é requisito essencial dentro de um planejamento estratégico e para isso a informatização contribui positivamente na alocação dos dados contábeis em sistema computacional. O sistema refere-se ao mecanismo de registro de cada transação financeira e serve para preparar demonstrações financeiras a serem verificadas no âmbito interno da empresa. (COSTA, et.al, 2019).

Com o avanço da informática iniciou-se uma grande revolução em todos os setores de atividades humanas, foi a partir do século XX que o profissional da contabilidade passou a ser mais ágil, seguro ter credibilidade em seus serviços.

Dessa maneira a empresa efetua o registro adequado das transações garantindo que os documentos preparados permitam ao sistema instalado as informações necessárias, controlando assim todos os departamentos, trazendo um conjunto de regras e estratégias que proporcionam responder perguntas e tomar decisões que podem decidir o futuro da organização.

2.1.2. SITUAÇÃO MERCADOLÓGICA

Segundo a pesquisa mercadológica, o ambiente de mercado em que se encontra inserida as empresas, na qual constata-se que o ramo de moto peças é bastante divulgado pois há grande investimento em propaganda.

Cresce cada vez mais o número de concessionárias de motocicletas com o objetivo de competir e ocupar o lugar dos líderes de mercado do setor. De fato, o foco principal da indústria de motocicletas é a venda de produtos para os mercados das classes C e D por meio de parcelamento. As atividades dos revendedores de motocicletas dependem do suporte e programa dos fornecedores, concorrência, condição de mercado, condição demográfica e outros fatores. (Turco et al., 2021).

Para que esse mercado esteja aquecido, existem fatores como concorrência e demanda, tornando-se extremamente importante no mercado, além de resultar em um negócio rentável e principalmente sustentável.

Portanto, ao considerar essas premissas juntamente com os detalhes específicos do negócio, o empreendedor passa a compreender de forma mais clara quais são as maneiras mais eficientes de garantir a continuidade das operações. Além disso, tem a oportunidade de se manter no mercado.

2.1.3. ESTOQUE DE MERCADORIAS

O provisionamento de mercadorias é um fator que também indica quão bem um negócio está evoluindo. A taxa de rotatividade de produtos determina o número de vezes que estão adquirindo ou comercializando um volume exato de peças no decorrer do ano. O giro do estoque melhora o fluxo de caixa do negócio quando os itens estão sendo retirados 'vendidos' e não parados nas prateleiras. A alta rotatividade implica em vendas fortes e exige um controle de estoque eficiente para atender a alta demanda e responder às necessidades do mercado. (SOUZA e FERNANDES, 2019).

São contabilizados os itens, componentes e matérias-primas que uma empresa utiliza na produção ou na comercialização. O gerenciamento garante que tenha uma reserva de mercadorias suficiente à disposição e identifica possíveis momentos de escassez.

O estoque é considerado um ativo, em razão das empresas investirem recursos monetários com o objetivo de posteriormente converter em receita logo após sua comercialização. Porém, quando se trata de mercadorias em exposição com baixa rotatividade não se espera um retorno positivo de vendas, nesta ocasião tornar-se um passivo.

Uma boa gestão influencia positivamente toda organização, é desta forma que se equilibra as compras, a maneira de armazenagem de mercadorias e as entregas, supervisionando as entradas e o controle de materiais, movimentando todo volume de produtos.

Os estoques são um dos ativos mais importantes que compõem o patrimônio de uma entidade, são mantidos sobre o domínio desta para que futuramente sejam convertidos em valores monetários por meio dos processos comerciais aplicados pela entidade, assim, é uma conta mantida no balanço patrimonial como um ativo circulante, um bem que fica disponível para geração de Receita (SILVA, 2023 p. 128).

O gerenciamento de inventário (estoque) é uma operação crítica nos processos de fabricação e cadeia de suprimentos. O processo de fabricação usa matérias-primas e produtos em processo para criar produtos acabados que são armazenados como mercadorias vendidas, alguns dos quais também podem ser usados em operações de acompanhamento (MUNYAKA & YADAVALLI, 2022).

O estoque é uma parte crucial de uma cadeia de suprimentos sistemática de um negócio. É usado para equilibrar a oferta e a demanda de um produto específico. O gerenciamento eficaz de inventário de mercadoria (IM) pode levar a maiores receitas e lucros. As pequenas empresas geralmente negligenciam o IM acumulando estoque excessivo por um tempo com dinheiro amarrado nele, e isso leva à incapacidade de controlar o fluxo de estoque de forma eficaz. (ALAM; THAKUR; ISLAM, 2023).

A gestão adequada de mercadorias permite entender as necessidades, tornando-a um elemento crítico da cadeia de suprimentos, o investimento em estoque para uma pequena empresa ocupa uma grande porcentagem do orçamento total, porém um bom controle traz como consequências três objetivos que são: maximizar, reduzir e otimizar direcionando as estratégias e priorizando devidamente as metas.

Muitas pequenas empresas têm uma quantidade excessiva de caixa vinculada ao acúmulo de estoque por um longo período devido à falta de gerenciamento de estoque ou incapacidade de controlar o estoque com eficiência. (ATNAFU& BALDA, 2018).

Afinal, é uma parte dos investimentos que contribuirá para evitar perda de produtos vencidos e também as perdas nas margens de lucro. O objetivo do investimento seria concentrar recursos e adquirir mais produtos, viabilizando mercadorias no lugar e na hora certa.

2.2. OS PRINCIPAIS TIPOS DE PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

As projeções financeiras usam dados existentes ou estimados para calcular as receitas e despesas futuras de sua empresa. Eles geralmente incluem cenários diferentes para que se possa ver como há mudanças em um aspecto das finanças (como vendas mais altas ou despesas operacionais mais baixas) podem afetar na lucratividade.

Previsão de lucros contábeis e previsão de retornos de ações têm longas histórias em contabilidade e finanças. Embora as previsões de lucros e retornos tenham se desenvolvido de maneira diferente, as duas não são independentes; ganhos e retornos podem medir a mesma variável subjacente ou ganhos previstos podem ser um importante condutor de retornos (GREEN & ZHAO, 2022).

O planejamento é uma tarefa gerencial fundamental e muitas empresas investem bastante tempo e esforço no estabelecimento de planos e no monitoramento de sua realização. Uma das funções dos planos é facilitar as decisões operacionais, por exemplo, nas áreas de produção, gerenciamento de estoque, compras ou contratação. (JORDAN & MESSNER, 2020).

Uma estimativa financeira é a projeção de possíveis receitas e despesas, enquanto um plano financeiro demonstra as etapas necessárias para gerar receitas e cobrir despesas futuras.

A finalidade do fluxo de caixa é possibilitar que o gestor tenha um entendimento abrangente de todas as receitas e despesas monetárias de um negócio. Por conseguinte, o

principal propósito dessa ferramenta é detectar prontamente a falta ou excesso de recursos, visando uma gestão mais eficiente.

Desta maneira, trata-se de um recurso valioso para aqueles responsáveis pela administração financeira de uma empresa, pois ele proporciona acesso a todas as transações monetárias realizadas em determinados períodos.

2.3. VENDAS NO POLO DE DUAS RODAS

O setor de motocicletas brasileiro teve seu início a partir das instalações das primeiras subsidiárias das empresas japonesas no Brasil, Yamaha e Honda, empresas com uma estrutura setorial bem definida comparada as poucas montadoras americanas localizadas na Região Norte até então. (PANTOJA & MENDES, 2018).

A margem de lucro nesse tipo de negócio costuma ficar entre 15% e 30%. O crescimento das vendas tem um impacto relativo a todas as outras atividades geradoras de receita que figuram no balanço ou na demonstração de resultados dentro da organização. O fluxo de caixa e a receita de vendas são dois dos números importantes porque lidam com a quantia total de dinheiro que a empresa recebe e seu destino. Com esses números, o responsável pelo empreendimento pode avaliar e tomar decisões.

É relevante ressaltar que o dinheiro das vendas corresponde à entrada em uma organização por meio de seu faturamento, já o fluxo de caixa mostra a quantia total de dinheiro entrando e saindo de uma empresa. (NETO,2018).

A correta formação do preço de venda é uma questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento das empresas, independentemente do porte e da área de atuação. Com uma política eficiente de preços, as empresas podem atingir seus objetivos de lucro, crescimento em longo prazo, qualificação no atendimento de clientes prestando serviços antes, durante e depois da compra. (BORTOLUZZI et al., 2020 p. 183).

Afim de estabelecer o preço de venda é favorável que a empresa adote um método que tenha conhecimento tanto teórico quanto prático, no qual são baseados no custo da mercadoria, nas empresas concorrentes, caracterizados do mercado.

Em operações comerciais gerais, as vendas referem-se a quaisquer transações em que dinheiro ou valor é trocado pela propriedade de um bem ou direito a um serviço. Em um contexto contábil, as vendas referem-se à receita de uma empresa obtida com a venda de produtos ou serviços (vendas líquidas).

3. METODOLOGIA

A metodologia aplicada neste artigo foi de uma pesquisa em campo na empresa de Moto Peças GP Elias, a qual explora a informação diretamente com a população pesquisada por meio de coleta de dados. Em particular, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno decorre ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas (PIANA, 2009).

O estudo utilizou de pesquisa qualitativa com a finalidade de relacionar os dados para interpretação, provindo de artigos científicos atualizados para formação do fundamento teórico, resultante das principais bases de dados, como: Google Acadêmico, CAPES e Scielo.

A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, ou seja, o pesquisador faz uma interpretação dos dados partindo de uma visão holística dos fenômenos sociais, isso explica por que estudos de pesquisa qualitativa aparecem como visões amplas. Quanto mais complexa, interativa e abrangente a narrativa, melhor o estudo qualitativo. (BRITO; OLIVEIRA; SILVA 2021 p. 3, 4).

A utilização de métodos qualitativos pode certificar direcionamento da averiguação, com benefícios em relação a programação, organização de planejamento integral e preexistente de todo andamento da pesquisa, tendo em vista critérios a serem adotados como:

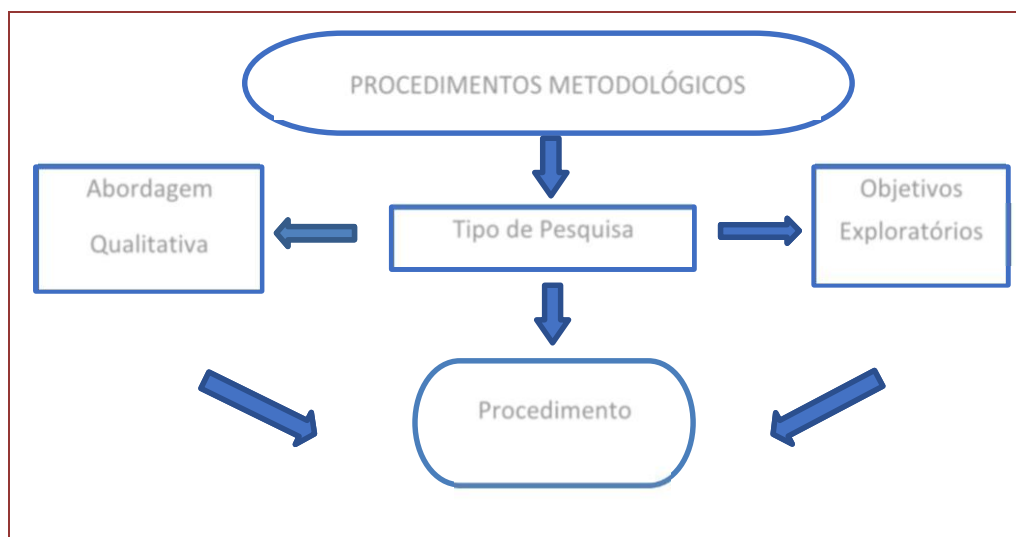
Critérios de Inclusão: O estudo basear-se-á na pesquisa de artigos de revisão relacionados os seguintes descritores em saúde financeira: fluxo de caixa, demonstração contábil, planejamento estratégico, sistema informatizado, estoque, vendas de produtos, projeção de fluxo, auto peças, situação mercadológica.

Em relação ao período de publicação dos artigos, a pesquisa será elaborada com artigos publicados nos últimos 8 anos (2018 a 2023). Buscar-se-á por artigos de revisão em inglês e português.

Os critérios de Exclusão; para uma melhor obtenção dos resultados coerentes com a pesquisa, excluir-se-á do estudo, os artigos que não explorem os objetivos propostos pelo trabalho. Serão eliminados da pesquisa, artigos com período de publicação com mais de 5 anos que não correspondam com as palavras chaves do estudo.

Na figura 1 do fluxograma da metodologia, demonstram-se as etapas desenvolvidas para coletar os dados, embasamento teórico e o estudo de caso.

Figura 1. Fluxograma da Metodologia



Fonte: Pesquisadoras (2023)

Quadro 1 - Critérios de inclusão para seleção de artigos

Critério de Inclusão	Descrição
Palavras-chave	Fluxo de caixa, planejamento estratégico, estoque, vendas, moto peças.
Bases de dados	Scielo (9 artigos), Google Scholar (18 artigos) e CAPES (3 artigos).
Idiomas	Português e Inglês
Tipos de documentos	Artigos Originais e de revisão
Fonte	Revistas revisadas por pares
Período de tempo	2018 a 2023

Fonte: Pesquisadoras (2023)

A escolha de critérios de inclusão para seleção de artigos ocorre devido a realização prática elaborada por esse tipo de obra, oferecem resultados magníficos de ações produzidas pelas autoras.

A coleta de dados interna e externa, apresenta uma análise de Swot, que identifica a melhoria e a concorrência no desenvolvimento da organização, de maneira que embasa as decisões de um negócio e diminui seus riscos.

3.1. ANÁLISE DE SWOT

Tratando-se de uma ferramenta aplicada no planejamento da organização, a análise de SWOT faz parte de um grupo com várias ferramentas estratégicas, porém ela se destaca por fazer uma integração entre os aspectos internos e externos da empresa, melhorando assim o plano de ação elaborado pela alta gestão. LEITE; GASPAROTTO; FATEC (2018).

Por meio da descrição dos cenários é possível elaborar um plano de execução para aprimorar a tomada de decisões dentro da organização, trazendo as seguintes análises.

Quadro 2. Análise de SWOT na empresa de Moto Peças GP Elias.

FATORES	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
	FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> Localização Estoque Conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> Investimento Atualização em rede social Sistema Informatizado
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> Demanda de Clientes (Procura) Antiguidade de peças de moto 	<ul style="list-style-type: none"> Concorrência Falta de prestadores de Serviços

Fonte: Adaptado pelas Pesquisadoras (2023)

A análise de SWOT tem como objetivo facilitar o cenário tanto externo, quanto interno. Ela coopera para que se possa fazer um levantamento das oportunidades, fraquezas, forças e ameaças referentes à empresa e ao ambiente, tornando-a valiosa para avaliação.

4. PROPOSTA DE AÇÃO

Este estudo apresenta a empresa de Moto Peças GP Elias situada na zona norte da cidade de Manaus, Am, que atua no mercado desde 1992, no segmento de peças de moto.

No decurso da realização da pesquisa buscou-se compreender a perspectiva sistemática do gestor sobre a organização com uma abordagem crítica e analítica. Foram analisadas as ferramentas utilizadas pelo gestor. Constatou-se uma escassez de recursos aplicados e uma ausência de atualização no mercado de motos.

Para o empresário e gestor da organização é fundamental o acompanhamento e o regresso de investimentos, a venda de peças de moto se torna mais eficiente no século XXI, todavia constatou-se vulnerabilidade na empresa em virtude da falta de um sistema informatizado para se ter um controle assertivo de todas as mercadorias, desta maneira o gestor perde grandes vantagens. Durante a pesquisa foi verificada uma quantidade de clientes considerável em sua loja. O atendimento ao cliente, a agilidade, a adaptações em peças de motos em outros modelos, são fatores que a destacam frente as concorrentes.

Deste modo, sugere-se um planejamento estratégico como proposta de implementação de um sistema informatizado para elaboração de relatórios precisos, uma informatização de controle de caixa, controle de estoque funcional, automação de processos, levando em conta as ferramentas que alcançam suas finalidades. Sendo assim, otimizar potencializa uma gestão mais eficiente e a conquista de novos clientes.

O quadro apresenta evidências sobre o levantamento de dados

Quadro 3 Proposta de Melhoria

O QUE?	POR QUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Sem Conhecimento em redes sociais	Baixa Rotatividade de Peças	Consultoria	02/02/2023	Na Empresa	Empregar ferramenta estratégica PDCA diferenciando as diretrizes do plano de ação	R\$2.000
Sem identidade mercadológica	Não há diretrizes: Missão, visão e valores	Consultoria	02/02/2023	Na Empresa	Orientação da situação atual e análise de mercado	R\$2.000
A empresa não possui indicadores de desenvolvimento	A escassez de indicadores não concede que o gestor alcance resultados mercadológicos primordiais para tomada de decisões	Consultoria	Início: 1º/03 Previsão: de Conclusão: 12/12/2023	Na Empresa	Levantar indicativos com gráficos aplicando o Excel	R\$2.000
Implementação do plano de Ação	Implementação de um sistema informatizado	Consultoria	Início: 1º/03 Previsão: de Conclusão: 12/12/2023	Na Empresa	Fazendo levantamento do investimento com fornecedor autorizado	R\$5.000

Fonte: Adaptado pelas Pesquisadoras (2023)

Considerando o levantamento de planejamento do plano de ação e demanda da empresa, espera-se conseguir os resultados listados no quadro, com a implementação dos conceitos, práticas e ferramentas propostas, onde auxilia o gestor a definir todas as atividades necessárias para tomada de decisões.

4.1. 5W2H

A ferramenta 5W2H é designada por questionamentos: O quê? Por que? Onde? Quando? Quem? Como? Quanto? Possibilitando a verificação de informações fundamentais para qualquer planejamento.

De acordo com LOBATO, SANTOS (2023) A matriz 5W2H possui como objetivo descrever um plano de ação ou planejamento de uma maneira de fácil compreensão dos usuários dessa ferramenta que também pode ser utilizada como ferramenta da qualidade.

A utilização da ferramenta de qualidade 5W2H permite a estrutura para um diagnóstico mais concreto de todo um processo produtivo, com inconsistências e informações para a sua melhoria.

4.2. CICLO PDCA

O PDCA é uma ferramenta da Qualidade com a finalidade de melhoria contínua e pode ser utilizado no controle de processos e solução de problemas, e apresenta um conceito bem estruturado da gestão, que analisa, por meio de etapas, qualquer sistema a ser trabalhado. (BATISTA, 2023).

Para garantir o desempenho e eficiência em sua atuação é primordial o uso do PDCA seja um seguimento ou continuação aplicado conforme sua colocação. Uma das vantagens desta ferramenta é proporcionar uma padronização nos elementos levantados por meio de dados, afastando imprecisões equivocadas em consequência de desperdícios de verbas financeiras. Fazer que as informações se tornem mais claras e evidentes em todos os âmbitos da empresa, neste decurso procura-se eficiência, melhoria contínua, o aperfeiçoamento de métodos de produtos de serviços. Após planejado é padronizado, há uma comunicação com os envolvidos para garantir a realização da prática abordada. No decurso da execução normalmente são elaborados documentos com registros evidenciando a execução de todo o processo planejado.

Posteriormente, uma análise é realizada verificando o procedimento a ser aplicado no ponto mais crítico do ciclo PDCA, sendo o estágio de monitoração (CHECAR), fato que complica a apuração do plano de ação estratégico (AGIR), ocasionando inexatidões no andamento do processo. A privação de um bom monitoramento em cada uma das etapas de procedimentos realizados ocasiona decadências consideráveis para organização. Tendo como principal função identificar as causas dos problemas e proporcionar solução para o mesmo.

Abaixo mostra o quadro com a proposta de implantação do PDCA:

Tabela 5 – proposta do PDCA aplicado na empresa de Moto Peças GP Elias

Proposta PDCA Ano: 2023	
PLAN (planejamento)	<ul style="list-style-type: none"> • Problema: ausência de Gestão, onde falta gerenciamento persistem problemas, controle de processos e repercute em uma série de danos. • Plano de ação: implantação de um sistema informatizado, etapa da existência de um software programa computacional, no contexto se propõe documentar a base de dados de um sistema no gerenciamento de processos organizacionais. • Objetivo: controlar entradas e saída de mercadorias, sendo possível conhecer a real quantidade de peças que seu estoque possui, juntamente com seu fluxo em rotatividade assessorando quantos e quais produtos foram vendidos na organização. • Meta: Maximizar resultados, alcançando objetivos de maneira eficaz e eficiente otimizando os processos de vendas. Para essa finalidade, o gerenciamento precisa se centralizar em planejar, organizar, dirigir (direcionar) inspecionar e controlar recursos da empresa, visando alcançar o sucesso de um novo recomeço.
DO (executar)	Implementação do uso das ferramentas de qualidade da organização executando o planejamento estratégico como a base mais precisa, desempenhando as propostas orientadas na proposta de ação.

Fonte: Adaptado pelas Pesquisadoras (2023)

Tabela 5 – proposta do PDCA aplicado na empresa de Moto Peças GP Elias (continuação)

Proposta PDCA Ano: 2023	
CHECK (verificar)	Acompanhar a progressão verificando a padronização a eficácia e não conformidades se estão de fato sendo feitas em cada processo de melhoria continua da organização.
ACTION (agir)	Sugerir capacitação e implantação de software que associe cada departamento para melhorar o processo e tomada de decisão do gestor da empresa.

Fonte: Adaptado pelas Pesquisadoras (2023)

Na primeira fase do PDCA que consiste no planejamento foi identificada a falta de gestão considerado um dos problemas, esta ferramenta analisa a solução dos processos produtivos da empresa.

Há evidências que o ciclo PDCA emprega a metodologia de processos decisórios acompanhado de resultados positivos em decisões fundamentadas nas propostas no plano de ação.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Espera-se que esta pesquisa possa auxiliar para compreensão geral de como o fluxo de caixa contribuiu no planejamento estratégico de controle financeiro para a tomada de decisão na empresa. Com base nos resultados obtidos, pretende-se identificar os principais tipos de projeção de fluxo de caixa proporcionando melhoria no estoque e nas vendas. A falta de informação sobre a necessidade de uso da ferramenta fluxo de caixa, tem sido uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, levando até mesmo ao encerramento de suas atividades.

A análise dos resultados ofereceu entendimento mais preciso das estratégias, onde buscou-se desenvolver propostas de informatização dos processos organizacionais sendo necessário a implantação de um sistema informatizado com o objetivo de melhoria no controle das informações administrativas e redução de custos operacionais.

Neste contexto, é através das ferramentas de qualidade (análise de SWOT, 5W2H e PDCA) foi possível verificar os fatores interno e externo da empresa, fazer um questionamento possibilitando a verificação de informações fundamentais para qualquer planejamento e comprovar a falta de gestão considerada um dos problemas. Diante disso a empresa será capaz de controlar melhor o fluxo financeiro, estoque e vendas atendendo as realidades do mercado, podendo absorver pontos positivos de sua estrutura atual e desenvolvendo ações de melhora de acordo com suas necessidades.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo evidenciar uma análise do fluxo de caixa, enquanto ferramenta de planejamento estratégico, integrado a um sistema informatizado, viabilizando o estoque, as vendas e a divulgação para a tomada de decisões na organização. É esperada também a definição dos conceitos e características do fluxo de caixa, no qual foi feita uma avaliação da situação mercadológica viabilizando o estoque e

os aspectos publicitários e por fim, a identificação dos principais tipos de projeção de fluxo, possibilitando melhoria nas vendas de moto peças.

Com a proposta de melhoria da empresa foi definida por meio de ferramentas da qualidade de fácil compreensão e aplicabilidade. Visando uma provável ausência de um sistema informatizado para controle financeiro eficiente. Por intermédio da ferramenta análise de SWOT, PDCA e 5W2H para solução de problemas, proporcionando melhoria contínua, capacitando e engajando a equipe de trabalho juntamente com a empresa.

Portanto, as ações relacionadas à implantação das ferramentas de qualidade foram elaboradas e evidenciaram resultados permanentes, sendo possível construir estratégias para analisar e sugerir soluções de determinados procedimentos, com rendimento satisfatório para organização.

REFERÊNCIAS

- [1] ALAM, M. K., Thakur, O. A., & Islam, F. T. (2023). Inventory Management Systems of Small and Medium Enterprises in Bangladesh. Original Article. <https://doi.org/10.1108/ramj-09-2022-0145>. Acesso dia 03/05/2023.
- [2] ANDREIS, F. De. (2019). The Principles Behind a Strategic Plan. Original Article, 09(04), 240–245. <https://doi.org/10.4236/ojapps.2019.94020>. Acesso dia 03/05/2023.
- [3] ATNAFU, D., & Balda, A. (2018). The Impact of Inventory Management Practice on Firms' Competitiveness and Organizational Performance: Empirical evidence from micro and small enterprises in Ethiopia. Original Article, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1503219>. Acesso dia 04/05/2023.
- [4] BATISTA, M, B. (2023). Estudo comparativo entre as Ferramentas PDCA e DMAIC aplicadas a qualidade do setor de tecelagem. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/53480> acesso em 02/10/2023.
- [5] BORTOLUZZI, C. A. P., CHIOSSI, S., CAMARGO, T. F., MANFROI, L., & DALEASTE, J. C. (2020). Contabilidade de Custos e Formação do Preço de Venda: Um Estudo De Caso Em Uma Padaria. Artigo Original, 15(1), 176–206. <https://doi.org/10.47179/abcustos.v15i1.552>. Acesso dia 04/05/2023.
- [6] BRITO, A. P., G, OLIVEIRA, G.S, & SILVA, B.A (2021). A Importância da Pesquisa Bibliográfica no Desenvolvimento de pesquisa qualitativas na área de educação. <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2354/1449>. Acessodia 21/05/2023.
- [7] CIPRIANO, L. L. E. (2021). Fluxo de Caixa como Ferramenta de Gestão Empresarial e Apoio na Tomada de Decisão: Um Estudo Realizado em Micro e Pequenas Empresas. Artigo Original, 123. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/228317>. Acessado dia 22/03/2023.
- [8] COSTA et.al. Planilha Eletrônica Como Ferramenta de Apoio à Decisão em uma Empresa da Cidade de Pau dos Ferros– RN. 2019. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7164710> acessado dia 27/03/2023.
- [9] DICIONÁRIO QIPU. Disponível em <https://www.qipu.com.br/dicionario/fluxo-de-caixa/> acessado dia 31/03/2023.
- [10] FARAH, Osvaldo Elias, MARCONDES, Luciana Passos, CAVALCANTI, Marly. Empreendedorismo: Estratégia de Sobrevivência para Pequenas Empresas. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. Acesso dia 27/03/2023
- [11] GREEN, J., & Zhao, W. (2022). Forecasting Earnings and Returns: A Review of Recent Advancements. Original Article, 8, 120–137. <https://doi.org/10.1016/j.jfds.2022.04.004> Acesso dia 03/05/2023.
- [12] JORDAN, S., & Messner, M. (2020). The Use of Forecast Accuracy Indicators to Improve Planning Quality: Insights from a Case Study. Original Article, 29(2), 337–359. <https://doi.org/10.1080/09638180.2019.1577150>. Acesso dia 05/05/2023.

- [13] LEITE, R, S, M., GASPAROTTO, S, M, A., FATEC, T, T, F. (2018). Análise SWOT e suas Funcionalidades: O autoconhecimento da Empresa e sua Importância. Disponível em https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=ferramenta+analise+de+s+wot+&oq=AN. Acesso dia 22/09/2023.
- [14] LOBATO, C.D.E. Santos, B.R, (2023). Planejamento Financeiro: Uma Proposta de Implementação da Matriz 5W2H como Ferramenta de Qualidade no setor Financeiro das pequenas e médias empresas (PMES). Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/>. Acesso dia 28/09/2023.
- [15] MUNYAKA, J. B., & Yadavalli, V. S. S. (2022). Inventory Management Concepts and Implementations: a Systematic Review. Original Article, 33(2), 15–36. <https://doi.org/10.7166/33-2-2527> Acesso dia 05/05/2023
- [16] NETO, José Bernardes Carneiro. Controladoria em micro e pequenas empresas. 2018. Disponível em <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/23308> acessado dia 29/03/2023.
- [17] OJRA, J., Opute, A. P., & Alsolmi, M. M. (2021). Strategic Management Accounting And Performance Implications: a literature review and research agenda. Original Article, 7(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00109-1>. Acesso dia 04/05/2023
- [18] PANTOJA, H. G., & Mendes, E. F. C. (2018). Motorização por Motocicleta: Um Estudo da Ca- Deia de Suprimentos a Jusante em Itaquatiara-AM. Artigo Original. Acesso dia 05/05/2023
- [19] PIANA, M. C. (1997). A pesquisa de campo. In Revista de Antropologia (Vol.40, Issue1). Artigo Original, 1–24. Acesso dia 14/05/2023
- [20] SANTOS, Gleiziane Dias dos. CHIARETTO, Silvana. O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: Papel do Planejador. 2019. Disponível em <https://acervomais.com.br/index.php/cientifico/article/view/339>. Acessado dia 25/03/2023.
- [21] SOUZA, Leandro Vieira de. Fernandes, Marcos Vinicius Simões. Viabilidade das Micro e Pequenas Empresas Minam de Santa Rita de Nos Primeiros Anos de Vida: a falta de um Planejamento. 2019. Disponível em <https://dspace.doctum.edu.br/browse?type=author&value=SOUZA%2C+LEANDRO+VIEIRA+DE> Acessado dia 31/03/2023
- [22] SOUZA, J. M. de, & ROCHA, M. D. (2018). Uma Visão dos Contadores Sobre a Utilização do Fluxo de Caixa como Ferramenta da contabilidade Gerencial. Artigo de Revisão. Acesso dia 05/05/2023
- [23] SILVA, E. C. L. DA. (2023). Movimentação de Estoques (PEPS e Custo Médio) e seus Impactos Financeiros e Econômicos nas Entidades Comerciais. Artigo Original, 1–13. Acesso dia 02/05/2023
- [24] Turco, M. M., Juevesa, R. D., & Galigao, A. T. (2021). Business Practices and Customers Satisfaction among Motorcycle Dealers in General Santos City. Original Article, 09(01), 460–487. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.91025>. Acesso dia 02/05/2023

Capítulo 5

A implementação de inovações tecnológicas para micros e pequenas empresas: estudo de caso da empresa Ranelli Calçados¹

Cleyanderson Pereira Macedo²

Elivelton do Amaral Queiros²

Roner da Silva Souza²

Wanilce do Socorro Pimentel do Carmo³

Resumo: O objetivo desta pesquisa é demonstrar como a implementação de ferramentas tecnológicas possibilitarão o crescimento e desenvolvimento desses indivíduos e avaliar a competitividade a partir destas variáveis?, Por meio de aplicações e softwares de gestão e marketing, e de estruturas tecnológicas que possibilitem melhoria no processo de compra e venda, e tornando-a mais acessível para os clientes e colaboradores, independentemente da sua localização. Neste artigo, realizou-se pesquisa Qualitativa e quantitativa, com revisão bibliográfica, para entender a aplicação das tecnologias no cenário proposto, elaborando um projeto de implantação e usabilidade. Por fim, mediante o evidenciado, chegou-se ao resultado da viabilidade de dois softwares o Meta for Business e o Sistema de Gestão Omie, que utiliza de módulos separados de controle de informações e de uma rede automática de propaganda com um custo inicial acessível permitindo um período de teste para conhecimento e adaptação das ferramentas, possibilitando ao empresário uma noção previa dos seus benefícios.

Palavras-chave: Acessibilidade, Implementação de Softwares, Controle de informações, Crescimento e Desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MEI).

¹ Pesquisa a ser apresentada como nota final da disciplina de Práticas em TCC II do curso de Ciências Contábeis do centro universitário Fametro.

² Graduandos do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Fametro Ciências Contábeis

³ Docente e orientadora do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Fametro

1. INTRODUÇÃO

As microempresas sofrem pressões, como intensidade competitiva, imposições legais, exigências dos clientes, entre outras. Elas constantemente procuram soluções inovadoras para as pressões que suportam de competidores, de consumidores e de reguladores. Em função da necessidade de aumentar a vantagem competitiva, as empresas têm desenvolvido interesse crescente em tecnologia, uma vez que este é componente fundamental do mercado globalizado, além de meio para reduzir custos operacionais significativos.

Assim sendo, competitividade significa concorrer além das fronteiras, ampliar a vantagem competitiva através da estratégia global, difundindo suas atividades para várias localidades e explorar as vantagens locais, visando obter insumos de baixo custo e conquistar mercados externos. Embora, empresas globais concentrem as atividades mais importantes de suas principais linhas de produtos ou áreas de negócios em uma única localidade (PORTER, 2009b).

A estratégia das companhias é cada vez mais importante na busca das melhorias, de inovação, de explorar as vantagens locais para obter insumos a preços menores, ao mesmo tempo, em que se mantêm, ou ampliam os padrões de qualidade. Assim, administrar o mercado e conquistar novos projetos, é um desafio contínuo na busca da manutenção da vantagem competitiva duradoura.

Neste sentido, para as empresas manterem sua sobrevivência no longo prazo é uma tarefa que envolve diferenciação, preço, qualidade e serviços superiores a produtos similares no mercado. Além de um desempenho superior, um resultado financeiro positivo aos acionistas e um custo inferior ao da concorrência.

Assim, estudos que busquem compor índices para avaliar a competitividade tecnológica são essenciais para mensurar onde se está em relação à concorrência, na definição de estratégias corporativas e governamentais que visem à sustentabilidade da sua vantagem competitiva e da sua sobrevivência no longo prazo.

É essencial garantir o desenvolvimento e a manutenção dos Micros Empreendedores Individuais, a partir da implementação de um modelo tecnológico, cuja base de sustentação são as ferramentas que acompanham esse modelo.

Sendo assim, é necessário definir formas de avaliar a competitividade dessas empresas se manterem no mercado, a fim de obter um ótimo desempenho em suas respectivas atividades, além de buscar formas de superar as suas deficiências, de modo a ampliar sua competitividade e manter sua sobrevivência ao longo do tempo.

Assim, é vital definir:

Como a implementação de ferramentas tecnológicas possibilitarão o crescimento e desenvolvimento desses indivíduos e avaliar a competitividade a partir destas variáveis.

Baseando-se nessa problemática é que esta pesquisa se propõe a ser desenvolvida, analisando a essencialidade de implementação de ferramentas tecnológicas para o crescimento e desenvolvimento de empresas de pequeno porte, utilizando sistemas inteligentes de formas estratégicas, para que o empreendedor possa se beneficiar dos avanços tecnológicos na área corporativa.

Visando atingir objetivos específicos como demonstrar que a tecnologia é essencial para o desenvolvimento empresarial; Descrever sobre Desenvolvimento a Informatização; Apontar as vantagens de ser um micro empreendedor individual e a

importância de um bom gerenciamento.

Para responder à questão da pesquisa, utilizaram-se procedimentos estatísticos como a Análise Fatorial Exploratória e a Regressão Logística, além da Análise da Variância (ANOVA) e o teste T para identificação das diferenças nas médias entre alguns agrupamentos. Os resultados indicaram que uma percepção diferente entre as, micro empresas, que obstáculos relacionados às questões econômicas têm importância maior, segundo a média, que os demais e que diferentes empresas têm percepções diferentes na maioria dos obstáculos incluídos no estudo. Os elevados custos da inovação foram os obstáculos com maior média de importância atribuída na maioria dos agrupamentos de empresas que foram considerados. Falta de informação sobre tecnologia e pessoal qualificado contribuem sobremaneira para que as empresas implementem inovações. Além desta introdução, este estudo está estruturado com mais quatro seções, sendo uma que aborda os principais tópicos teóricos pertinentes ao estudo, outra que trata dos aspectos metodológicos utilizados, a seguinte, que traz a análise dos dados, e a última, em que são tecidas as considerações finais.

2. INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Fala-se constantemente sobre Inovação e sobre Tecnologia, não é possível se manter em um mercado cada vez mais competitivo sem renovar a forma de agir e de se colocar diante deste mercado.

Para Danillo Xavier Saes (2012), o acesso fácil e rápido a informações, novas tecnologias, modernização dos consumidores e outros fatores, estão ligados diretamente a essa necessidade cada vez mais intensa de renovar a forma de se portar e de trabalhar. Eis, então, a necessidade de inovação.

É necessário o empreendedor ter a capacidade de adaptação, pois a evolução é rápida e acontece verdadeiramente, diante dos nossos olhos. Devemos estar atentos aos sinais do mercado e nos alicerçar em informações que servirão de base para formularmos um argumento fundamentado e tomarmos decisões sábias, sempre pensando no bem-estar da empresa como um todo.

Para Carreteiro (2009), inovação se resume na capacidade de transformar uma determinada ideia em um produto ou serviço. Fazer algo diferente, inovador, está relacionado às estratégias das empresas, sempre pensando em agregar valor ao negócio, reduzir custos, aumentar a produtividade e atender as expectativas dos seus clientes, os quais estão cada vez mais exigentes e bem-informados.

Esta é a dinâmica do processo de inovação. Constantemente novas ferramentas são criadas e, posteriormente, modificadas, e este ciclo continua.

2.1. O DESENVOLVIMENTO DA INFORMATIZAÇÃO

A informatização permitiu uma mudança sensível na atuação de várias áreas profissionais, antes se perdia muito tempo com envio de informações e com isso estava mais sujeito aos erros. Graças ao computador, os empresários e profissionais puderam dedicar-se mais às análises e à leitura dados, podendo executar um trabalho mais preciso e seguro em um intervalo de tempo menor.

Para Elias Garcia (2012), o desenvolvimento da informática tem permitido o

surgimento de computadores cada vez menores, mais baratos e com maior capacidade.

2.2. TECNOLOGIA NA GESTÃO EMPRESARIAL

Diante da competitividade existente no contexto empresarial, torna-se vital para a sobrevivência, principalmente das microempresas, uma melhor organização e estruturação de seus processos, mediante a utilização de mecanismos de controle e planejamento no gerenciamento de suas decisões.

A pessoa que gerencia, denomina-se gestor, e é aquela pessoa que toma decisões para que as coisas aconteçam e para que a empresa atinja seus objetivos. O ato de gerir pode ser definido como um conjunto de atividades capaz de conduzir a organização ao cumprimento da sua missão (ROMANOWSKI, 2005, p. 50).

Dessa maneira, pode-se afirmar que a gestão define os rumos que os gestores devem seguir e a forma como devem planejar a estratégia da empresa, prestando-lhes orientações seguras e possibilitando o controle das atividades da organização, o que assegura sua continuidade enquanto busca atingir melhores resultados. De acordo com Ricarte (2005, p. 14),

Portanto, para que uma empresa atinja seus objetivos e obtenha resultados, há a necessidade de que suas atividades sejam planejadas e controladas. Assim, o processo de gestão serve de suporte aos processos de tomadas de decisão, sendo que o processo de gestão ideal deve ser estruturado nas seguintes etapas: planejamento, execução e controle (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2004).

3. IMPLEMENTAÇÃO TECNOLÓGICA

Os empreendedores, vêm com mais frequência, se questionando sobre o andamento do mercado. Mostrando que possui uma preocupação com seu empreendimento, procurando inovações para poder se manter e galgar novos horizontes, sem ficar para trás. Esses questionamentos são feitos no que se relaciona ao faturamento, políticas internas, porte da empresa, gestão de pessoas e novas tecnologias.

Reconhecer a necessidade de uma mudança é uma capacidade, e, porque não dizer, uma qualidade, importante para o gestor empresarial. Ter consciência dessa necessidade mostra que o administrador ou empresário reconhece seus limites, mas não fica inerte aos sinais do mercado, pelo contrário, procura se mexer para acompanhar a competição e ganhar mais espaço. Mas, a falta desse reconhecimento também pode ser uma grande barreira, (Danillo Xavier Saes (2012).

3.1. TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO

O mundo dos negócios gira em torno da produção de riquezas e, nesse contexto, é necessário conhecer as ferramentas que podem auxiliar na fiscalização e no uso destas em favor do desenvolvimento. As empresas que conhecem e dominam a tecnologia têm melhores condições de qualificar a informação, bem como torná-la confiável, produtiva e de qualidade.

Nesse contexto, Mosso (2013) afirma que o impacto da tecnologia mais aparente nas empresas como um todo é ligado à administração e referente à informação, a tecnologia da informação é fundamental no processo competitivo.

A influência da tecnologia na sociedade moderna é bastante intensa, principalmente no que se refere à tecnologia da informação (TI). Toda a informação pode determinar o êxito ou o fracasso de uma organização, e a tecnologia é aliada a mão de obra no processo decisório.

3.2. SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Dominar dados e informações são pilares para gerar conhecimento. Nesse contexto, pode-se definir que o objetivo dos sistemas de informações é disponibilizar para as organizações as informações necessárias para que ela atue em determinada área.

De acordo com Guedes (2019), as inovações fazem parte das forças necessárias para gerar desenvolvimento econômico em uma região ou um país. Sendo assim, os investimentos em novas tecnologias de produtos ou processos é importante para manter a competitividade e aumentar a produtividade de uma empresa ou de determinado mercado, além de contribuir para o aumento de sua lucratividade.

Os aspectos econômicos estão se modificando, de maneira tal a causar impacto no processo de seleção de sistema de computação. Para melhorar os recursos, às vezes limitados, como, por exemplo, mão de obra especializada, é necessário ter informações precisas no momento desejado. Nota-se, nesse contexto, que a tecnologia se transforma rapidamente e que não se pode mais negar o acesso e seu potencial no meio profissional. A questão é administrar a tecnologia de maneira que as empresas tenham equilíbrio entre facilidades e desenvolvimento, profissionais habilitados e sistemas.

4. A IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- MPE

As micro e pequenas empresas são caracterizadas como agentes dinâmicos, que possuem grande significância na economia do Brasil. As MPEs são diretamente responsáveis pela maior parte da geração de empregos formais. (MOREIRA et al., 2013).

Os critérios adotados para a classificar as empresas entre micro ou pequenas, são diferentes dependendo de cada instituição, ao analisar pelo quantitativo e qualitativo, essa pesquisa considerou duas vertentes para definir o enquadramento, o número de colaboradores existentes em cada empresa analisada e a receita bruta no ano calendário.

Conforme a Lei Complementar nº 123/06, a divisão das empresas entre micro ou pequenas, se dá pela receita bruta, as microempresas possuem a receita bruta no ano calendário inferior a R\$ 360 mil, já as pequenas empresas possuem receita bruta no ano calendário superior a R\$ 360 mil e inferior a R\$ 4,8 milhões. Já o SEBRAE (2014) faz a distinção por meio do número de funcionários, considerando o setor de atuação de cada empreendimento.

5. GERENCIANDO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Gestão financeira é o carro chefe de qualquer negócio, é o instrumento completo que visa a maximização dos ganhos de uma entidade. O resultado de uma correta

administração empresarial, tende a ter um saldo mais positivo, e é, de extrema importância para a sobrevivência da empresa. Nesse viés, podemos definir uma boa gestão, como o conjunto de decisões fundamentais que levam o sucesso do empreendimento. (TOYOSHIMA, 2019)

As principais causas que podem justificar a falta de recursos de uma empresa, podem ter cunho interno, como a própria gestão do negócio, a oscilação do mercado financeiro - que pode ser causado por qualquer tipo de instabilidade ou crise, como a que notamos esse ano no Brasil, atrelada as consequências do COVID-19, tentar crescimento financeiro sem o devido planejamento, uma baixa liquidez dos ativos ou até mesmo a quebra ao princípio da entidade. (SEBRAE).

Conforme exposto por Santos et al. (2016 apud Martins 2018 p. 15):

As empresas competem em um mercado que apresenta constantes mudanças, o que requer informações oportunas e controle de seu negócio para adequar suas operações às novas condições do mercado. A tomada de decisão não pode ser apenas baseada na intuição ou experiência do gestor.

Como citado anteriormente, um grande atributo da contabilidade, é fornecer aos usuários informações úteis em tempo hábil, visto que em meio a uma crise econômica é necessário agir rapidamente. Segundo Iudícibus (1994, p.26), “a contabilidade tende a assumir o seu papel, que é o de apoiar os gestores em suas decisões, dando maior segurança a seus julgamentos”.

O profissional contábil precisa ser visto como um comunicador de informações essenciais à tomada de decisões, pois a habilidade em avaliar fatos passados, perceber os presentes e prever eventos futuros pode ser compreendido como fator preponderante ao sucesso empresarial (SILVA, 2003).

6. METODOLOGIA

Pesquisa do tipo descritiva, com abordagem qualitativa, realizada no O microempreendedor individual, **RANELLI CALÇADOS 30.151.384/0001-04**, é uma empresa voltada a comercialização de calçados. Sua fundação se deu em 09 de abril de 2018, está localizada na rua Terra Nova, n.º 119, São Jose Operário, tem comercializado calçados para os vários setores públicos e privados dentro da cidade de Manaus-Am, e de referência para a região. No estudo da aplicação das ferramentas, foi utilizado o método de observação por parte do autor, entrevistas informais, como também o acolhimento de relatos do proprietário, além da aplicação de teste na empresa estudada, a fim de se obter dados que comprovem a melhoria ou não, dos métodos aplicados.

Conforme Triviños (1987) a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Gil (2009) afirma que o estudo de caso, tem como principal objetivo familiarizar a pesquisa com o problema, tornando-o mais explícito, e identificar informações que não estão adequadamente organizadas.

Para corroborar com o estudo de caso que pôde se observar como a teoria é

aplicada na prática foi realizado no mês de setembro 2023 a aplicação de ferramentas junto à organização estudada, sendo as mesmas de forma estruturada, e aplicadas a fim de gerenciar as informações e métodos já utilizados.

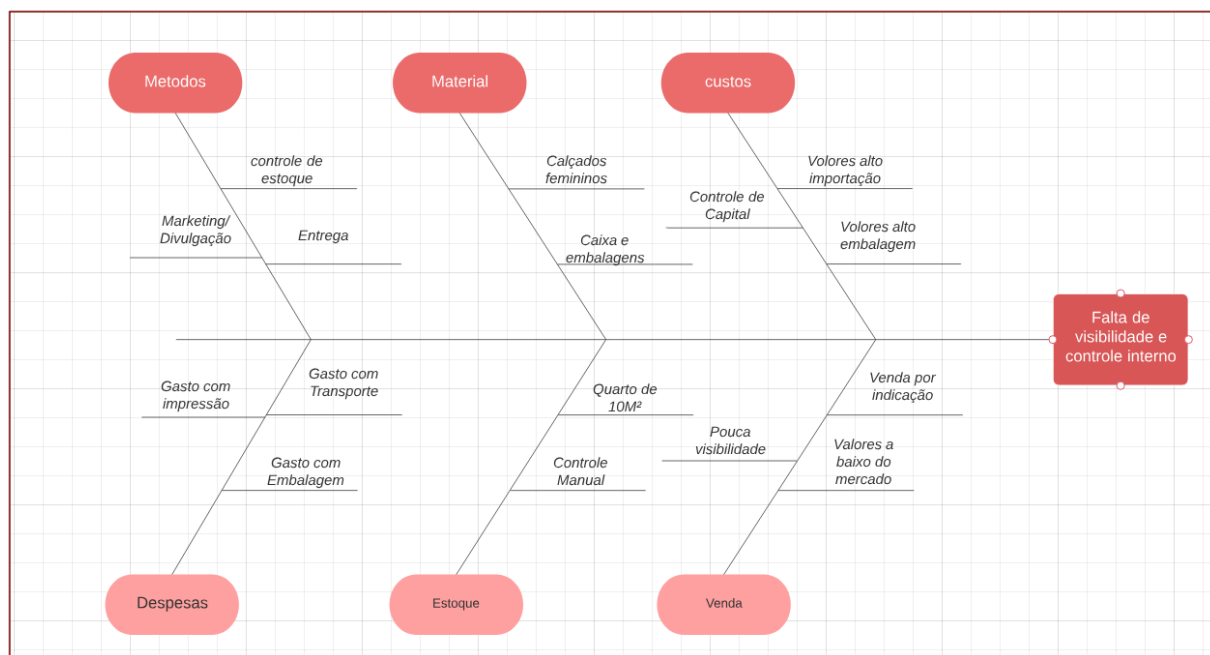
Para verificar os resultados obtidos pela organização, compondo a parte prática do estudo, foram realizadas consultas diárias na empresa, a fim de analisar a utilização das ferramentas.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram incorporados o 5W2H e o Diagrama de Ishikawa, em conjunto com o Meta for Business e o Sistema de Gestão Omie, com base no levantamento de dados fornecidos pelo empresário responsável do controle de estoque e venda na microempresa de calçados.

A forma de serem utilizados as ferramentas foi definida que uma complementasse a outra. E que uma identificasse os possíveis problemas, e a outra resolvesse. Dessa maneira, realizou a aplicação do Diagrama de Ishikawa, sendo possível identificar quais causas influenciam no crescimento da microempresa conforme a figura 1:

Figura 1: Diagrama de *Ishikawa*



Fonte: Kaoru Ishikawa (1915-1989). Adapted / Cle Anderson / Elivelton / Roner (2023)

A partir da análise, a causa mais impactante na empresa é ausência de ferramentas tecnológicas que ajude no controle de estoque e na divulgação do produto, uma vez que o empresário pretende expandir seus negócios a ponto de ter um lugar fixo para suas vendas.

Dessa forma, é crucial criar planos estratégicos de controle de vendas e estoque após as entregas do dia, levando as mercadorias que não foram vendidas até o depósito

e catalogando a fim de ter controle das mesmas. Desse modo, as análises de controle de estoque passam a ser reduzidas ou erradicadas durante a semana e passam a ser realizados.

Assim sendo, após identificar as principais causas, foram analisadas as que teriam maior impacto negativo para a empresa, assim foi realizado um plano de Ação que pudesse demonstrar medidas, as quais resolveriam ou até mesmo eliminariam as causas, o que explica a tabela 1:

Tabela 1: 5W2H

PLANO DE AÇÃO (5W2H)						
What (O quê)	Where (Onde)	When (Quando)	Who (Quem)	Why (Por quê)	How (Como)	How Much (Quanto Custa)
Falta de visibilidade e controle interno.	Na Micro empresa	Desde a criação da empresa	Empresário	Para melhorar o desempenho e gerar lucro	Com a liberação dada pelo proprietário	Custo zero a empresa
Falta de Inovações Tecnológicas	Na Micro empresa	Setembro/outubro de 2023	controle de venda e estoque	Para auxiliar no processo de divulgação da empresa	Ações práticas, utilizando o Meta for Business	Um custo aproximado de R\$: 100,00
Controle de estoque	Na Micro empresa	Diariamente	Empresário como único responsável do controle de estoque e entrega	Para ter mais precisão nas análises de controle de estoque	A utilização da ferramenta Sistema de Gestão Omie	Um custo aproximado de R\$: 200,00

Fonte: Alan G. Robinson (1930). Adapted / Cleyanderson / Elivelton / Roner (2023)

Após a realização do plano de ação foi possível identificar como essas principais causas seriam resolvidas, quais medidas seriam tomadas, pode-se observar que a apresentação é de fácil entendimento, além de manter as informações organizadas.

Antes o empresário utilizava de alguns meios manuais e eletrônicos para gerir seu estoque e suas vendas, mediante planilhas elaboradas dentro da ferramenta Excel Exe, da Microsoft, e de cadernos com nomes e valores de seus devedores, tendo assim que elaborar várias planilhas e ter custos com cadernos e agendas, gerando assim um controle pouco eficaz de seu estoque.

A partir do fluxograma citado acima identificam-se gargalos no modo operacional conforme o acompanhamento junto a empresa, a loja online não tem uma boa visibilidade e por não possuir área física, os clientes, não têm como ver o produto em primeira mão a não ser pelo catálogo online disponibilizado no próprio whatsapp do empresário, o que gera um certo desconforto por parte dos mesmos. Entretanto, se houvesse uma forma de publicar e mostrar com visitas programadas os calçados, Os clientes conseguiriam ter maior confiabilidade dos produtos e,consequentemente, melhoraria as vendas e o controle do estoque da empresa

conforme a figura 2:

Figura 2: Controle Antigo

Vendas de Mercadorias							
Seq.	Data	Cód. Cliente	Cliente	Cidade	Cód. Produto	Descrição	Categoria
1	01/01/2020	71	Luiza Goncalves	Paranavaí	1	Bota Infantil Klin Rock 071 Transparente/Preto	Infantil Fer
2	01/01/2020	52	Livia Lima	São Luis	7	Tênis Infantil Klin Freestyle Mamãe e Eu 059 Jeans	Infantil Ma
3	01/01/2020	92	Amanda Souza	Recife	12	Tênis Infantil Klin Walk 071 Branco/Rose	Infantil Fer
4	04/01/2020	16	Daniel Cunha	Eunápolis	14	Bota Infantil Klin Rock 017 Vinho	Infantil Fer
5	05/01/2020	66	Raissa Cavalcanti	Gurupi	15	Tênis Infantil Klin Moon 048 Preto	Infantil Ma
6	06/01/2020	93	Vitor Barros	Salvador	12	Tênis Infantil Klin Walk 071 Branco/Rose	Infantil Fer
7	06/01/2020	2	Matheus Santos	Laranjeiras do Sul	10	Tênis Infantil Klin Freestyle Colorir 060 Branco/Preto	Infantil Ma
8	06/01/2020	9	Aline Correia	Governador Valadares	15	Tênis Infantil Klin Moon 048 Preto	Infantil Ma
9	06/01/2020	39	Evelyn Almeida	São Paulo	12	Tênis Infantil Klin Walk 071 Branco/Rose	Infantil Fer
10	07/01/2020	20	Samuel Costa	São Bernardo do Campo	10	Tênis Infantil Klin Freestyle Colorir 060 Branco/Preto	Infantil Ma
11	07/01/2020	87	Rafaela Castro	Fortaleza	5	Tênis Infantil Klin Freestyle 010 Glitter Branco/Preto	Infantil Ma
12	07/01/2020	96	Estevan Lima	Santana de Parnaíba	10	Tênis Infantil Klin Freestyle Colorir 060 Branco/Preto	Infantil Ma
13	09/01/2020	55	Diogo Gomes	Manaus	15	Tênis Infantil Klin Moon 048 Preto	Infantil Ma
14	09/01/2020	73	Igor Costa	São Paulo	7	Tênis Infantil Klin Freestyle Mamãe e Eu 059 Jeans	Infantil Ma
15	09/01/2020	74	Antônio Sousa	São Paulo	14	Bota Infantil Klin Rock 017 Vinho	Infantil Fer
16	11/01/2020	12	Marisa Almeida	São José do Rio Preto	15	Tênis Infantil Klin Moon 048 Preto	Infantil Ma

Fonte: Roner da Silva (2023)

Após alguns meses da coleta de dados, foi realizado um estudo paliativo com apoio de nova visita para concluir se a proposta foi útil a empresa, o resultado foi esperado e satisfatório, pois o empresário investiu no Sistema de Gestão Omie, gerando assim mais lucros e trazendo mais clientes. A empresa por realizar seus procedimentos há muito tempo sempre de uma mesma forma e sem o conhecimento adequado, entende que o conhecimento adquirido mediante novas metodologias, melhoraria a forma de resolver seus problemas de forma rápida, prática e de baixo custo.

Figura 3 : Painel Sistema de Gestão Omie

Fonte: Sistema de Gestão Omie (2023)

O Sistema de Gestão Omie, entra com o intuito de ajudar na instabilidade e no gerenciamento de mercadorias, tanto para entrada como para saída, pois a ferramenta auxiliar tanto para emissão de notas fiscais eletrônicas NF-e como para emissão de notas de serviço NFS-e, possibilita controle interno de gastos e despesas.

Figura 4: Painel venda de NF-e e NFS-e.



Fonte: Sistema de Gestão Omie (2023)

O painel do Sistema de Gestão Omie é de fácil utilização e adaptação, por ser intuitivo e permitir que pessoas que não possuam muito contato com informática consigam utilizá-la sem muitas dificuldades, como mostram as figuras todas as informações são detalhadas e duvidadas para facilitar a utilização.

Figura 5: Painel venda de NF-e e NFS-e



Fonte: Sistema de Gestão Omie (2023)

O controle de estoque tende a ser bem intuitivo mantendo informações sobre nomenclatura comum do mercosul (NCM), código de situação tributária(CST), Impostos, tudo referente aos produtos recebidos e vendidos.

Figura 6: Painel controle de Estoque.



Fonte: Sistema de Gestão Omie (2023)

O Controle das finanças mantém o caixa da empresa em ordem, permitindo criar provisões futuras.

Figura 7: Controle de Finanças



Fonte: Sistema de Gestão Omie (2023)

A estrutura apresentada acima, demonstra como uma ferramenta alojada em um servidor em nuvem, ao invés de um servidor físico, diminui o gasto com instalação de equipamentos, facilitando a utilização da ferramenta em ambientes que possua acesso à

internet, melhorando as vendas e o controle financeiro do empresário.

Outra ferramenta que tende a auxiliar no crescimento da empresa foram os testes e aplicações da Meta for Business, que visa realizar a divulgação dos produtos e da marca de produtos Ranelli Calçados. No primeiro momento, entramos com a verificação dos métodos que o Empresário já utilizava de divulgação, por indicação, panfletos e através de suas redes sociais.

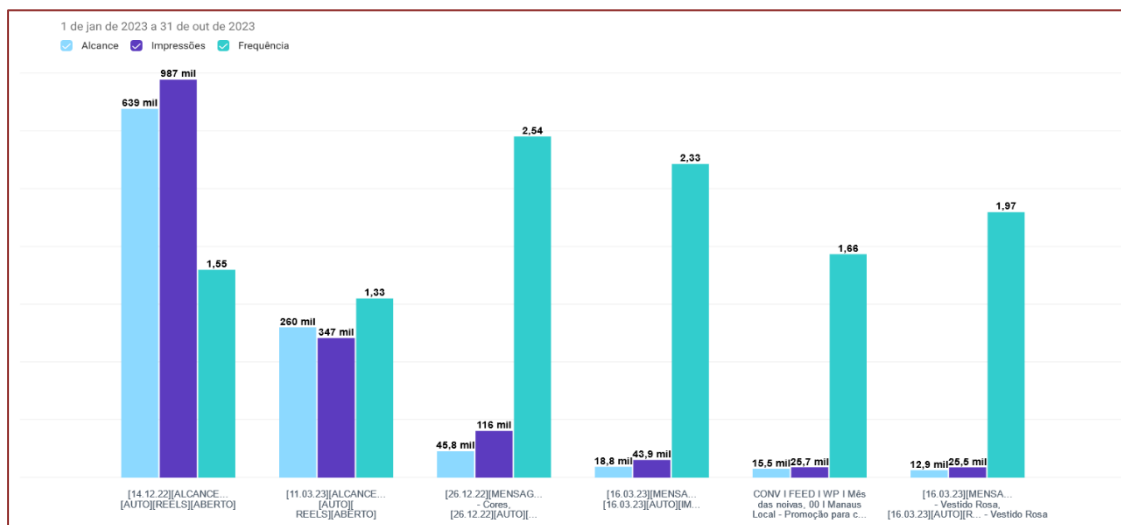
Figura 8: Tela de controle de anuncios.

Desativado	campanha	Veiculação	Estratégia de lance	Orçamento	Configuração de atribuição	Resultados	Alcance	Impressões	Custo por resultado	Valor usado	Término
	17.04.23 ENGAJAMENTO FEE...	Desativado	Usando a estra...	Usando o orça...	Clique de 7 di...	Conversa por mens...	--	--	--	R\$ 0,00	Campanha
	ENG FEED WA 10%OFF casa...	Desativado	Usando a estra...	Usando o orça...	Clique de 7 di...	Conversa por mens...	--	--	--	R\$ 0,00	Campanha
	CONV FEED WP Mês das noiv...	Desativado	Usando a estra...	Usando o orça...	Clique de 7 di...	--	--	--	--	R\$ 0,00	Campanha
	CONV IG WA Tempo de brilhar...	Desativado	Usando a estra...	Usando o orça...	Clique de 7 di...	--	--	--	--	R\$ 0,00	Campanha
	[16.03.23] MENSAGEM ABERTO ...	Desativado	Usando a estra...	Usando o orça...	Clique de 7 di...	Conversa por mens...	--	--	--	R\$ 0,00	Campanha
	[16.03.23] MENSAGEM ABERTO ...	Desativado	Usando a estra...	Usando o orça...	Clique de 7 di...	Conversa por mens...	--	--	--	R\$ 0,00	Campanha
	[11.03.23] ALCANCE FRIO ...	Desativado	Usando a estra...	Usando o orça...	Clique de 7 di...	Alcance	--	--	--	R\$ 0,00	Campanha
	[16.02] MENSAGEM ...	Desativado	Usando a estra...	Usando o orça...	Clique de 7 di...	Conversa por mens...	--	--	--	R\$ 0,00	Campanhas
	[26.12.22] MENSAGEM FRIO - C...	Desativado	Usando a estra...	Usando o orça...	Clique de 7 di...	Conversa por mens...	--	--	--	R\$ 0,00	Campanhas
	[14.12.22] ALCANCE FRIO ...	Desativado	Usando a estra...	Usando o orça...	Clique de 7 di...	Alcance	--	--	--	R\$ 0,00	Campanhas
	[NATAL] TRÁFEGO ABO FRIO - T...	Desativado	Usando a estra...	Usando o orça...	Clique de 7 di...	Clique no link	--	--	--	R\$ 0,00	Campanhas
	[MENSAGEM] FRIO MANAUS VC ...	Desativado	Volume mais a...	R\$ 30,00 Diariamente	Clique de 7 di...	Conversa por mens...	--	--	--	R\$ 0,00	Campanhas
	[08.11.22] ALCANCE FRIO ...	Desativado	Usando a estra...	Usando o orça...	Clique de 7 di...	Alcance	--	--	--	R\$ 0,00	Campanhas
	[10.10.22] TRÁFEGO FRIO MAN...	Desativado	Usando a estra...	Usando o orça...	Clique de 7 di...	Alcance	--	--	--	R\$ 0,00	Campanhas
Resultados de 32 campanhas										R\$ 0,00	Total usado

Fonte: Meta for Business (2023)

Porém, não abrangia as vendas com o público pela falta de ferramenta à qual levou a implementação dessa nova tecnologia digital, que tende a operar com estratégia na área, mas ampla para todos os tipos de clientes, a imagem abaixo e uma projeção do que foi aplicado no prazo estabelecido pelo empresário conforme a aplicação monetária de janeiro a outubro de 2023.

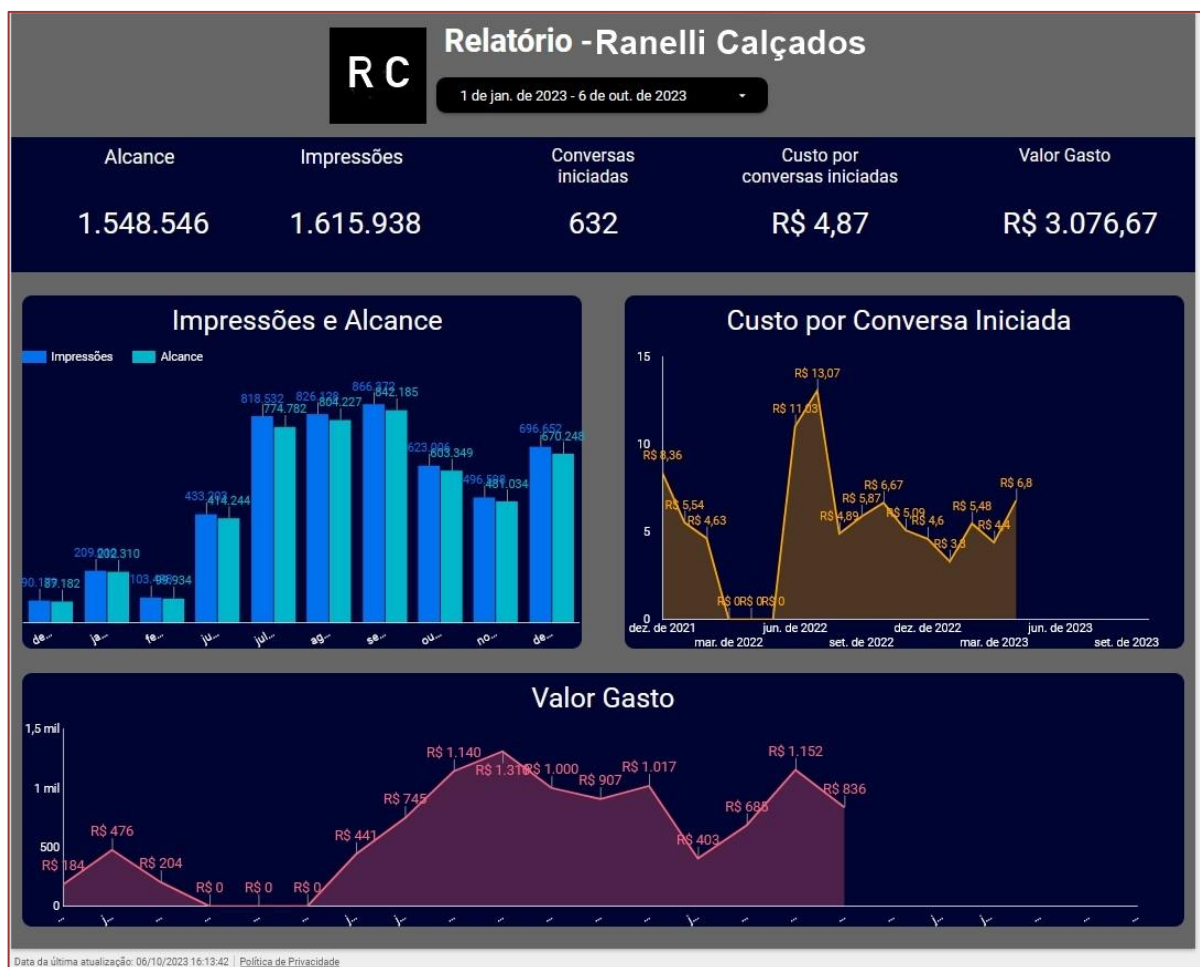
Figura 9: Impressões, alcance e frequência dos anúncios.



Fonte: Meta for Business (2023)

O gráfico acima destaca o alcance das publicações feitas utilizando da ferramenta e por ela podemos observar que a estimativa de impressões, ou seja, visualizações em determinadas postagens são bem circunstanciais gerando assim uma boa visibilidade da empresa, a frequência destacada está ligada ao tempo que cada anúncio é visualizado, chamando assim a atenção de todos os tipos de clientes, dentro da área especificada, utilizando o alcance de impulsionamentos mas adequado para a exposição dos anúncios, como cada visualização gera um gasto, determinar a área para visualização proporcional de controle dos valores aplicados para a realização dos anúncios junto, a ferramenta.

Figura 10: dashboard de informações.



Fonte: Meta for Business (2023)

Todo o processo de controle de informações visa garantir o crescimento e o desenvolvimento do empreendedor, aplicando valores de acordo com a necessidade de cada demanda, sendo assim as presentes ferramentas tecnológicas só contribuem para todos que a utilizem.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vigente pesquisa investigou como a aplicação das ferramentas de tecnologia e qualidade pode contribuir para a identificação e resolução de problemas em uma microempresa de calçados de Manaus. Por meio do emprego destas ferramentas, pôde-se detectar problemas que ocasionavam insatisfação dos clientes e prejudicam o crescimento da empresa, e assim buscar soluções para ele, a fim de proporcionar melhorias nos processos organizacionais. Dessa maneira constatou que o principal problema enfrentado pela microempresa era a falta de implementações tecnológicas que estavam relacionadas com a divulgação, pela entrega, mercadoria e o controle de custos e despesas, gerando uma perda em relação aos ganhos que pode ter com o atraso e pouca divulgação, aplicando as ferramentas baseando – se Diagrama de Ishikawa, Meta for Business, Sistema de Gestão Omie e de um Plano de Ação (5W2H), pôde-se ter uma noção

do que a microempresa necessita.

Por se tratar de um estudo composto por métodos específicos com grande possibilidade de melhorias, como sugestão futura, recomenda-se a aplicação de outras ferramentas tecnológicas, de forma que auxiliem na estrutura dos dados de produtos que estariam sofrendo avarias que impactassem nas perdas financeiras do empreendedor. Embora se trate de um estudo de caso, o empresário levou adiante essa proposta, por conta de a empresa estar inserida no mercado muito competitivo e por apresentar um grande potencial para crescimento e ainda por estar disposto ao conhecimento de novas metodologias de gestão que contribuam para seu desenvolvimento e crescimento, contudo destacamos que todo o conhecimento aplicado na prática tende a trazer resultado e nesse sentido se espera que futuros, micro empreendedores se baseiem nessa pesquisa e abram suas mentes e portas para o emprego de ferramentas tecnológicas que visam ajudar no desenvolvimento dos seus empreendimentos.

REFERÊNCIAS

- [1] BATISTA, Emerson de Oliveira. Sistemas de Informação: O uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- [2] CARRETEIRO, Ronald. Inovação Tecnológica: como garantir a modernidade do negócio. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2009.
- [3] CATELLI, Armando; et al. Sistema de Gestão Econômica - GECON. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 2001.
- [4] FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. Controladoria: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- [5] Garcia, Elias; Garcia, Osmarina Pedro; Oliveira, Marco Antônio. a importância da tecnologia da informação na profissão contábil. Revista Expe.,v.8,n.8, p.x-x, 2009.
- [6] GUEDES, Thamara jardim Santos. Lei da inovação tecnológica e Lei do Bem: qual o papel efetivo de fomento à inovação e a pesquisa no Brasil? Revista Brasileira de Contabilidade, v. 2, n. 236, p. 8-21, maio 2019.
- [7] GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa 4 ed. Atlas, 2009.
- [8] HOSS, Osni; CASAGRANDE, Luiz; DAL VESCO, Delci; METZNER, Claudio. Introdução à contabilidade: Ensino e Decisão. São Paulo: Atlas, 2012.
- [9] JUNIOR, Cicero Caiçara. Sistemas Integrados de Gestão ERP: Uma abordagem gerencial. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- [10] LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. Sistemas de Informações Gerenciais. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2009.
- [11] MOSSO, Mário Manhães. Teoria Geral e Administração Avançada. 2.ed. Rio de Janeiro, Interciência, 2013.
- [12] NOLAN, Richard L; CROSON, David C. Destruição criativa: um processo de seis etapas para transformar sua organização. – Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- [13] NOBREGA, Clemente. A ciência da gestão. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.
- [14] OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; MÜLLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsidio aos processos administrativos nas pequenas empresas. Rev. FAE, Curitiba, v. 3, n.3, p. 1-12, set./dez.2000.
- [15] O'BRIEN. Sistemas de Informação: E as decisões gerenciais da era da internet. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

- [16] RICARTE, Jádson Gonçalves. A Contabilidade como ferramenta importante para o planejamento tributário das micro e empresas de pequeno porte. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v. 4, n. 12, p.9-26, ago/nov 2005.
- [17] SILVA, A. C. R. Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade: Orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.
- [18] Toyoshima, P. S. S. Contabilidade Como Ferramenta Essencial Na Gestão Financeira das Empresas Varejistas de Médio Porte em Barreiras/Ba. 2019. Artigo – Faculdade São Francisco De Barreiras, Barreiras, 2019. Disponível Em:
<https://Semanaacademica.Org.Br/System/Files/Artigos/Artigopatricia.Pdf>.acesso.
- [19] Xavier, Danillo Saes. Livro Gestão da inovação e tecnologia/ Danillo Xavier Saes. Maringá - PR, 2012. 220 p.

Capítulo 6

Os impactos antieconômicos e sociais, sobre o não atingimento de metas fiscais no município de Nova Olinda do Norte – AM¹

Alaci da Silva Almeida²

Iago Sevalho Prestes G. da Silva²

Renan Cover Oliveira²

Wanilce do Socorro Pimentel do Carmo

Resumo: O artigo trata dos impactos antieconômicos e sociais, e sobre o não atingimento de metas fiscais no município de Nova Olinda do Norte, conta a relevância das informações publicadas no portal da transparência em tempo real, demonstra a situação do município, os impactos antieconômicos e sociais sobre o não atingimento de metas fiscais. Através do problema científico é questionado de que maneira os elementos vistos a seguir podem impactar nos indicadores e metas fiscais do município, visto o problema, os objetivos gerais e específicos visam como debater, coletar e pleitear dados no planejamento, transparência e controle. Com isso em pauta temos em vista o uso da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) nº101 de 04 de maio de 2000, que nos orienta como aprimorar melhorias sobre os recursos do respectivo município, dentro da LRF no planejamento financeiro dentro das leis de Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) contribui ao município de Nova Olinda do Norte, alcançando os resultados para atribuir as metas, com a Transparência que viabiliza coletar de relatórios contábeis e demonstrações para publicações em portais, que contenha acesso e demais interessados e obter o controle de gastos de aumento de receita do município com emendas parlamentares e recursos do governo federal, estadual e municipal. Como metodologia é mostrado como será utilizado o método da LRF e como ferramenta de qualidade temos a análise de Pareto, é um método cujo o objetivo é identificar as principais causas geradoras de problemas, quantificar o número das ocorrências de cada causa identificada e classifica em ordem de importância, ou seja, o que apresenta o maior número de ocorrências.

Palavras Chaves: Metas fiscais, Lei de Responsabilidade Fiscal, Planejamento financeiro, Transparência.

¹ Artigo a ser apresentado como nota final da disciplina de Prática em TCC II do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Fametro – Ceuni

² Graduando(a) do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Fametro - Ceuni

1. INTRODUÇÃO

A relevância das informações postadas em tempo real, demonstra a situação dos municípios brasileiros, em Nova Olinda do Norte no município do Amazonas os impactos antieconômicos e sociais sobre o não atingimento de metas fiscais, mostra a realidade de informações no Brasil todo, a Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101 de 4 de maio de 2000 orienta como aprimorar melhorias sobre a administração os recursos do respectivo município. O artigo justifica-se sobre o uso da lei de responsabilidade fiscal, está lei obriga os governos a fazerem um planejamento financeiro de médio e longo prazo, no Brasil muitos municípios não possuem em uma contabilidade efetiva, com a não utilização da Lei de Responsabilidade Fiscal, o município pode ter muitos impactos negativos na administração financeira, como por exemplo o endividamento excessivo e a desorganização financeira. Os contadores questionam-se de que maneira os elementos como planejamento fiscal, controle e transparência dos dados poderão impactar nos indicadores de metas fiscais e na representatividade para o fortalecimento da economia no município.

O objetivo geral trata sobre a LRF e a execução dos itens planejamento fiscal, controle e transparência dos dados, podendo afetar nos critérios das metas fiscais e nos indicadores para fortalecimento da economia no município, com isso os objetivos específicos têm um foco no planejamento financeiro como o Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei de Orçamentária Anual, dentro do portal da transparência a coleta de dados em relatórios e demonstrações contábeis e também dentro do objetivo específico abordamos sobre a economia do município que vem de recursos federais, estaduais e recurso próprio.

A fundamentação teórica aborda sobre o planejamento financeiro com as leis do Plano Plurianual (PPA) que de acordo com (Andrade,2017) o Plano Plurianual é um programa de trabalho elaborado pelo poder executivo, o qual deve ser executado no período de 4 anos. Com a Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) que é um instrumento importante de planejamento financeiro do município, visto que estabelece as metas e prioridades da administração pública para o ano seguinte e também a Lei Orçamentária Anual (LOA) que deve ser elaborada de forma compatível com o Plano Plurianual e Lei de Diretrizes Orçamentárias, fixando despesas e estimando receitas para o controle e a elaboração dos orçamentos e balanços. Sobre a transparência fiscal, tem sua base conforme lei a qual afirma que todas as suas informações devem ter acesso público referente aos planos orçamentos, prestações de contas e o respectivo parecer prévio, dentro outras informações. E por último a fundamentação teórica trata do Controle Interno e Externo, no interno as quais são essenciais para garantir a eficiência, a eficácia e a economicidade na gestão dos recursos públicos, a controladoria geral é responsável por avaliar e monitorar os processos e procedimentos administração pública no externo utiliza as informações e os relatórios produzidos pelo controle interno para avaliar a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos de administração pública. Pareceres prévios podem ser definidos como um documento que contém o diagnóstico completo formal feito pelo Tribunal de Contas da União e outros sobre determinados aspectos das contas prestadas anualmente.

Na metodologia, o presente artigo tem a proposta de apresentar uma verificação de forma efetiva sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101 de 04 de maio de 2000, sobre análise dos relatórios contábeis na Prefeitura Municipal de Nova Olinda do Norte, considerando a técnica de análise de SWOT, com o objetivo de constatar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao município quanto ao aspecto financeiro, a

ferramentas da qualidade utilizada neste artigo foi o diagrama de Pareto, visto que é uma ferramenta gráfica que contribui para identificar a relação, a causa e consequência/efeito de que auxiliando no diagnóstico das metas não alcançadas pelo município, a fim de que este tenha grandes resultados satisfatórios para a população.

2. PLANO PLURIANUAL (PPA): CONCEITO

Para os grandes investimentos públicos, o poder executivo de qualquer órgão elabora a cada quatro anos o Plano Plurianual (PPA) que é discutido e aprovado como lei pelo poder legislativo. De acordo com (ANDRADE,2017) o Plano Plurianual é um programa de trabalho elaborado pelo poder executivo para ser executado no período correspondente a um mandato político.

O Plano Plurianual é contado a partir do exercício financeiro seguinte ao da posse de cada governo, ele é a transformação em lei dos ideais políticos salientando os direitos sociais.

Há uma legislação específica dentro da Lei de Responsabilidade Fiscal 101/2000, que trata do passo a passo para a elaboração do Plano Plurianual (PPA): das diretrizes, dos programas, dos objetivos e das ações, bem como detalhar as metas do governo. (Andrade,2017).

Dentro da elaboração do PPA temos as diretrizes que apontam ou traçam as direções, regulam os planos de governo, estabelecem critérios para o planejamento, já os programas são o instrumento de organização da atuação governamental, os objetivos são o detalhamento ou a decomposição dos programas que deverão ser atendidos, já as ações são o começo necessário para cumprir os objetivos dos programas sobre os quais devem ser estabelecidas as metas e, por último vêm as metas físicas que são a mensuração das ações de governo para definir quantitativa e qualitativa.

Sobre o Plano Plurianual garante distinguir:

O Plano Plurianual é um plano de médio prazo, através do qual procura se ordenar as ações do governo que levem ao atingimento dos objetivos e metas fixados para um período de quatro anos, ao nível do governo federal, estadual e municipal. (KOHAMA, 2014, p. 41).

Em resumo, o Plano Plurianual é uma ferramenta indispensável para garantir a efetividade do planejamento e da gestão pública, possibilitando que o governo atue de forma estratégica e coerente com as demandas da população.

2.1. LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS (LDO): CONCEITO

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é um instrumento importante de planejamento financeiro do município, pois estabelece as metas e prioridades da administração pública para o ano seguinte. A Lei de Diretrizes Orçamentárias tem a finalidade de nortear a elaboração dos orçamentos anuais, compreendidos aqui o orçamento fiscal, o orçamento de investimentos das empresas e o orçamento da seguridade social. (Kohama,2014).

A LDO estabelece, as metas fiscais para o exercício financeiro seguinte, os limites para as despesas com pessoal, os critérios para a limitação de empenho, a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento, as prioridades para os investimentos das empresas estatais e os critérios e formas de avaliação da execução dos programas financiados com recursos públicos.

Além disso, a LDO estabelece limites e regras para a elaboração do orçamento anual, garantindo maior transparência e responsabilidade fiscal, é elaborada anualmente pelo poder executivo e deve ser aprovada pelo poder legislativo com o envio até o primeiro semestre, de acordo com (Andrade, 2017) a iniciativa do projeto LDO é do poder executivo, mas os departamentos de planejamento e de contabilidade têm grande responsabilidade na correta na elaboração do referido texto e anexos.

Assim, o poder executivo desempenha um papel fundamental na elaboração da LDO, visto que é ele quem estabelece as diretrizes orçamentárias para o próximo ano. A LDO, por sua vez, é um instrumento importante para a gestão das finanças públicas e para a fiscalização do cumprimento das metas fiscais pelo poder executivo.

Vale ressaltar que não só de metas fiscais que tem a LDO, também tem seus riscos fiscais, para Kohama:

O anexo de riscos fiscais é aquele demonstrativo em que se destacam os passivos contingentes e outros riscos que possam provocar um aumento do endividamento, como, por exemplo, queda da arrecadação, decréscimo da atividade econômica, (KOHAMA, 2014, p.44).

Para a elaboração desse anexo é necessária uma avaliação do que é incerto ou eventual, conforme o manual de demonstrativos fiscais, os riscos fiscais são a possibilidade da ocorrência que venham a impactar, negativamente as contas públicas.

2.1.1. LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL (LOA): CONCEITO

Lei Orçamentária Anual (LOA) deverá ser elaborada de forma compatível com o Plano Plurianual e Lei de Diretrizes Orçamentárias, fixando despesas e estimando receitas para o controle e a elaboração dos orçamentos e balanços. para (KOHAMA, 2014) a Lei Orçamentária Anual contém o orçamento fiscal referentes aos poderes executivo, legislativo e judiciário, orçamento de investimento e o orçamento da seguridade social.

Trata-se de uma lei que contém o orçamento fiscal, o orçamento de investimento das empresas estatais e o orçamento da seguridade social e não de leis específicas para cada orçamento.

Na visão de Andrade a LOA pode ser lei dos meios:

Lei Orçamentária Anual é também chamada de Lei de meios, é, pois, uma lei especial que contém a discriminação da receita e da despesa pública de forma a evidenciar a política econômico-financeira e o programa de trabalho do governo obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade. (ANDRADE, 2017, p.46).

A LOA é um documento extenso, com diversos anexos e informações. E é dividida em três partes: orçamento fiscal, orçamento da seguridade social e orçamento de investimento das estatais. Cada uma dessas partes tem suas peculiaridades, que têm sido cuidadosamente estudadas pelos autores que se dedicam a esse campo.

De acordo com Cruz (2001), entre as inovações da lei, encontram-se: dificuldades de renúncia de receitas; fixação em 60% dos gastos com pessoal, sendo que destes, 54% são para o poder executivo e 6% para o legislativo; fiscalização dos resultados alcançados com o Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual.

Com essas inovações, a lei busca garantir maior transparência e eficiência na gestão dos recursos públicos, além de impedir gastos excessivos e desequilíbrios nas contas do governo.

2.2. TRANSPARÊNCIAS FISCAL

Em se tratando de empreender esforços para melhorar a transparência das contas públicas, percebe-se a criação da Lei de Responsabilidade Fiscal no Brasil (2000), a qual estabelece, em regime nacional, parâmetros a serem seguidos relativos ao gasto público. Criada como um instrumento de transparência em relação aos gastos públicos, indica os parâmetros para uma administração mais eficiente.

2.2.1. CONCEITO E EMBASAMENTO

Transparência fiscal tem sua base conforme a Lei de Responsabilidade Fiscal 101/2000 no **art. 48** onde *são instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e Leis de Diretrizes Orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o relatório resumido da execução orçamentária e o relatório de gestão fiscal e as versões simplificadas desses documentos.*

Na visão do FMI (2007), a transparência fiscal engloba gestão fiscal e prestação de contas, por meio de fluxos informacionais, assegura-se que os governos tenham quadros precisos acerca da situação e das perspectivas fiscais, a transparência fiscal também provê aos legisladores e aos cidadãos informações para responsabilizar os governos (Cruz et al., 2015).

A transparência fiscal é definida como um conjunto de práticas que envolve a gestão fiscal e a prestação de contas. Essas práticas incluem a disponibilização de informações precisas por meio de fluxos informacionais, garantindo que os governos tenham um entendimento claro sobre a situação e as perspectivas fiscais. Além disso, a transparência fiscal permite que os legisladores e cidadãos tenham informações para responsabilizar os governos em relação aos seus gastos e demais ações fiscais.

2.2.2. FATORES DETERMINANTES PARA TRANSPARÊNCIA FISCAL

Obtém-se três elementos fundamentais para a transparência fiscal que são itens importantes para garantir que a informação fiscal seja clara, acessível e útil para a população e para a tomada de decisão dos gestores.

De acordo com Platt et al. (2009), a transparência possui três componentes determinantes que são Publicidade, Compreensibilidade e Utilidade.

2.2.3. PUBLICIDADE;

entende-se a ampla divulgação de informações à população proporcionando seu acesso em múltiplos meios de domínio dos usuários. isso significa que as informações onde devem ser completas e facilmente encontradas (Michener & Bersch, 2013).

Publicidade está relacionada à disponibilização ampla e acessível das informações a população, para que as mesmas sejam consideradas transparentes, elas devem ser completas e facilmente encontradas pelos usuários em diversos meios de acesso. Isso permite que os cidadãos tenham conhecimento sobre as ações e gastos do governo, e possam monitorá-los de forma mais efetiva.

A administração tem o dever publicar seus atos, no sentido de garantir a transparência de suas atuações, prestar as informações necessárias e permitir que os cidadãos tenham acesso a dados públicos, com exceção apenas daqueles que contenham informações particulares que devem ser preservadas. (Knoplock, 2015, p. 83).

A publicidade na administração pública deve divulgar e disponibilizar informações relevantes ao público, permitindo que os cidadãos possam entender como as políticas públicas estão sendo conduzidas e como o dinheiro público está sendo utilizado. Além disso, a transparência é uma forma de prevenir abusos e fraudes, garantindo que os gestores públicos estejam sempre agindo de acordo com a lei e os interesses da sociedade. A Lei de Acesso à Informação (Nº 12.527/2011) é um importante marco regulatório nesse sentido, promovendo o direito de acesso às informações públicas e a transparência na gestão pública.

2.2.4. COMPREENSIBILIDADES

Segundo Platt et al. (2009), a compreensibilidade está relacionada com a apresentação visual ou formatação das informações (demonstrativos, relatórios,) e ao uso da linguagem. Para o autor, os documentos devem ser formulados em termos compreensíveis, utilizando-se uma linguagem acessível e orientada ao perfil dos usuários, além disso, as pessoas devem saber como, quando, por quem e por que as decisões foram ou serão tomadas. O que ajuda a aumentar a confiança dos usuários nas instituições e promover o exercício da cidadania.

A compreensibilidade das informações é um aspecto importante da transparência, já que as mesmas devem ser apresentadas de maneira nítida e compreensível para que os usuários possam entender seus significados e consequências. Isso inclui apresentação visual e a formatação das informações, bem como o uso de uma linguagem que seja acessível e orientada ao perfil dos usuários.

Para Platt et al. (2009), a transparência não deve ser vista apenas como um cumprimento de normas legais, mas sim como um meio para promover o engajamento dos cidadãos e aprimorar a democracia.

A transparência não é apenas uma obrigação legal, mas sim uma forma de oferecer às pessoas informações que lhes permitam tomar decisões informadas e participar mais ativamente do processo político promovendo a confiança na democracia e a reduzir os casos fraudulentos, permitindo que os cidadãos monitorem e avaliem a conduta dos seus representantes e gestores públicos.

2.2.5. UTILIDADE

Está fundamentada na relevância, na comparabilidade, na confiabilidade e na capacidade para se inferir algo, deduzir e chegar a uma conclusão a partir das informações disponibilizadas (Michener & Bersch, 2013; platô et al., 2009). dado que as pessoas precisam de informação para saber como agir efetivamente no processo político, a transparência e o acesso à informação devem permitir que as pessoas (em geral) e as partes interessadas (em particular) contribuam para o processo de tomada de decisão (Wallin & Venna, 1999).

A utilidade das informações é um fator fundamental para a transparência, devem ser relevantes para o processo de tomada de decisão, comparáveis com outras informações confiáveis e capazes de permitir a inferência e a dedução para chegar a uma conclusão. É importante que as notícias sejam acessíveis para que as pessoas possam contribuir efetivamente para o processo de tomada de decisão. isso inclui tanto as partes interessadas específicas quanto o público em geral.

2.2.6. INSTRUMENTOS RESOLUTIVOS

A transparência fiscal melhora as políticas, os resultados fiscais, proporciona maior responsabilidade fiscal, reduz a incerteza, e garante uma maior credibilidade, que tanto em economias avançadas quanto em economias em desenvolvimento, a transparência fiscal está associada a melhores resultados fiscais, não obstante nas economias em desenvolvimento, esse resultado venha primordialmente pelo efeito da transparência fiscal sobre a redução da incerteza. (Bernoth e Wolff, 2008).

Transparência fiscal para coletar dados de relatórios e demonstrações contábeis para a realização em portais federais e estaduais, é necessário seguir alguns passos para identificar as fontes de dados onde as informações contábeis podem ser obtidas, em tais como; relatórios contábeis, balanços financeiros, demonstrações de resultados, notas explicativas, entre outros documentos. Deve-se selecionar as informações relevantes uma vez que as fontes de dados foram identificadas.

A transparência na divulgação de informações sobre os atos da administração pública está relacionada com o planejamento, com a execução orçamentária e com a apresentação de relatórios, como não decorre apenas de dispositivos legais, pode haver discrepância entre o que os governos estão dispostos a disponibilizar em termos de informação e o que os cidadãos esperam. Icerman e Sinason (1996) e Cruz e Colaboradores (2015)

O uso de mecanismos como planilhas, gráfico, ferramentas operacionais e sistemas de gestão financeira permite a extração de dados diretamente dos relatórios contábeis onde padroniza as informações, para que os dados sejam apresentados de forma nítida e compreensível para o público em geral.

Na concepção de Kopits e Craig (1998), a transparência fiscal é o processo de publicização de informações sobre estrutura, política fiscal, relatórios e projeções governamentais. Tais informações devem ser confiáveis, completas e oportunas, e contemplar todas as ações executadas, de forma a permitir que os cidadãos possam avaliá-las e compará-las (Cruz et al., 2012).

Publicar os dados é necessário publicar os dados coletados em plataformas de transparência, como portais da transparência federais e estaduais, para permitir que o público tenha acesso às informações contábeis e financeiras das empresas e instituições públicas.

Na visão do FMI (2007), a transparência fiscal engloba gestão fiscal e prestação de contas, por meio de fluxos informacionais, assegura-se que os governos tenham quadros precisos acerca da situação e das perspectivas fiscais. A transparência fiscal também provê aos legisladores e aos cidadãos informações para responsabilizar os governos (Cruz et al., 2015).

Transparência fiscal é definida como um conjunto de práticas que envolve a gestão fiscal e a prestação de contas, essas práticas incluem a disponibilização de informações precisas por meio de fluxos informacionais, garantindo que os governos tenham um entendimento claro sobre a situação e as perspectivas fiscais. Além disso, a transparência fiscal permite que os legisladores e cidadãos tenham informações para responsabilizar os governos em relação aos seus gastos e demais ações fiscais.

O controle social é o exercício do direito dos cidadãos, individual ou coletivamente, de aferir, fiscalizar, examinar, coletar informações, acompanhar, consultar ou denunciar questões de interesse pessoal, público ou social, inerente ao desempenho da administração pública. (Serra e Carneiro (2012). O controle social é essencial para a promoção da transparência e da responsabilidade na gestão pública, permitindo que a sociedade participe ativamente do processo de tomada de decisão e controle dos gastos públicos tendo uma ação complementar que visa a garantir maior transparência, eficácia e legitimidade às ações do governo.

2.7. ÊNFASE NO CONTROLE FISCAL INTERNO E EXTERNO: CONCEITO

Constituem controle interno o conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizados com vistas a assegurar que os objetivos dos órgãos e entidades da administração pública sejam alcançados, de forma confiável, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados de forma clara e precisa das atividades desenvolvidas em suas áreas de responsabilidade poder público. (Peter, Machado (2008, p.24),

O controle interno é essencial para que os gestores públicos possam ter uma visão, identificando eventuais problemas e tomando as medidas necessárias para corrigi-los. Além disso, o controle interno permite a avaliação da eficiência, eficácia e economicidade das atividades desenvolvidas, contribuindo para a tomada de decisões mais assertivas e para a melhoria contínua da gestão pública.

O controle sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal é exercido por diversos órgãos e entidades, tanto internos quanto externos ao governo. O controle interno é realizado pelos órgãos de controle interno dos poderes executivo, legislativo e judiciário, que têm a responsabilidade de fiscalizar a gestão fiscal e a aplicação dos recursos públicos. Já o

controle externo é realizado pelos tribunais de contas, que têm a função de fiscalizar a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos do governo.

O controle da administração pública passou a contar a partir da edição da Lei de Responsabilidade na gestão fiscal, com substancial reforço na busca da correta gerência das contas públicas. A norma veio fortalecer o importante papel desempenhado pelo poder legislativo e pelos tribunais de contas, no exercício constitucional do controle externo. (Guerra, 2005, p.218).

O controle externo torna-se importante para os avanços para da administração pública, que estabelece regras mais rígidas para a gestão das finanças públicas e para a transparência na utilização dos recursos públicos. A Constituição Federal de 1988 determinou também o papel do poder legislativo e dos tribunais de contas no exercício do controle externo, conferindo-lhes maior poder de fiscalização e punição em caso de irregularidades.

Conforme Constituição Federal art. 71 o controle externo, a cargo do Congresso nacional, será exercido com o auxílio do tribunal de contas da união, ao qual compete: § 1º no caso de contrato, o ato de sustação será adotado diretamente pelo congresso nacional, que solicitará, de imediato, ao poder executivo as medidas cabíveis.

2.7.1. CONTROLE INTERNO

Controle interno (CI) é o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos adotados por esta para salvaguardar seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência das operações e encorajar a adesão e o cumprimento das diretrizes e políticas administrativas estabelecidas (Andrade, 2020; Attie, 2018; Corbari & Macedo, 2012).

O controle interno desempenha um papel fundamental na gestão, contribuindo para a mitigação de riscos e o alcance dos objetivos organizacionais portanto é essencial para garantir a eficiência, a eficácia e a economicidade na gestão dos recursos públicos, é ainda responsável por avaliar e monitorar os processos e procedimentos administração pública, identificando falhas e propondo melhorias para aumentar a efetividade da gestão.

2.7.2. CONTROLE EXTERNO

Dentre as formas de controle da administração pública, o controle externo se refere à fiscalização de uma instituição sobre outra, a ser realizado num determinado órgão público, por funcionários de fora desse órgão, pertencentes a outro setor, situados dentro do sistema estatal. No atual sistema brasileiro, o controle externo é atribuição do Poder Legislativo, que o exerce com o auxílio do Tribunal de Contas, o qual realiza a fiscalização financeira, patrimonial e contábil em todos os órgãos dos três Poderes estatais (SIMÕES, 2014).

O controle externo desempenha função de avaliar a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos da administração pública e suas contas públicas, bem como para identificar possíveis irregularidades e fraudes sendo essencial para garantir a eficiência e

a transparência na gestão pública. A existência de um controle interno efetivo contribui para a melhoria da qualidade do gasto público e para a promoção da cidadania na administração pública.

2.7.3. PARECERES PRÉVIOS

Parecer prévio pode ser definido de que modo sendo um documento que contém o diagnóstico completo formal feito pelo Tribunal de Contas da União, por Tribunal de Contas Estadual ou por Tribunal de Contas dos Municípios sobre determinados aspectos das contas prestadas anualmente.

Melo, Pereira e Figueiredo (2009) e Pereira e Cordeiro Filho (2012) consideram que os pareceres prévios emitidos pelos tribunais de contas têm potencialidade de refletir as estruturas de gestão e controle dos entes, inclusive com desdobramentos em indicadores fiscais.

Os pareceres prévios emitidos pelos tribunais de contas podem retratar as estruturas de gestão e controle dos entes públicos, pois são elaborados a partir de uma análise criteriosa das contas apresentadas pelos gestores. Esses pareceres têm o potencial de apontar irregularidades, inconsistências e ineficiências na gestão dos recursos públicos, bem como de indicar as áreas que precisam de maior atenção e investimento.

Torna-se de modo importante a eficácia e a eficiência do controle interno fato de que enfatiza os controles preventivos e a participação de todas as unidades da estrutura organizacional permitindo que os resultados traduzam todos os instrumentos de satisfação na execução dos trabalhos (Glock, 2015).

Os controles preventivos são importantes porque permitem a identificação e correção de problemas antes que eles se tornem mais complexos e prejudiquem a eficácia da gestão pública. Além disso, a participação de todas as unidades da estrutura organizacional no sistema de controle interno permite que todas as áreas sejam monitoradas e avaliadas, contribuindo para a melhoria contínua da gestão pública.

3. METODOLOGIA

Este presente artigo tem como proposta apresentar uma verificação de forma efetiva sobre a Lei de Responsabilidade fiscal nº 101 de 04 de maio de 2000 sobre análise dos relatórios contábeis na Prefeitura Municipal de Nova Olinda do Norte utilizando o itens como planejamento, controle e transparência dos dados podendo afetar nos critérios das metas físicas e nos indicadores para fortalecimento da economia no município de Nova Olinda do Norte.

Considerando a técnica de análise de SWOT, com o objetivo de constatar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao município quanto ao aspecto financeiro, diante desta análise elaboramos o problema: Os impactos antieconômicos e sociais sobre o não atingimento de metas fiscais no município de Nova Olinda do Norte – AM.

Quanto aos procedimentos, utilizou-se de pesquisa quantitativa, que é focada na mensuração de fenômenos, envolvendo a coleta e análise de dados numéricos e aplicação de testes estatísticos. (COLLIS; HUSSEY, 2005). Este artigo contém informações extraídas do portal de transparência do município de Nova Olinda do Norte – AM, Sistema de Contabilidade Pública Integrada (SCPI) com relatórios e informações, livros de

contabilidade pública e artigos científicos para auxiliar a fundamentação teórica abordada.

Baseando-se na Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101 de 04 de maio de 2000 como fonte principal da pesquisa para obter uma gestão dos recursos financeiros de modo eficiente e analisando os dados de maneira eficaz pode trazer benfeitorias ao município melhorando as questões econômicas do município, atraindo investimentos, obtendo emendas parlamentares oriundas dos recursos solicitados para mantimentos dos serviços básicos para população como infraestrutura, saúde e com ênfase maior na educação.

Nesse contexto, a divulgação de informações relativas à governança pública, além de demonstrar a transparência na aplicação de recursos, fomentar a participação do cidadão no controle social e promover o desenvolvimento local, representa o cumprimento das determinações legais no setor público (STAROSCKY *et al.*, 2014). No Brasil, entre as principais normas que regem a transparência pública citam-se a Constituição Federal/1988, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e a Lei de Acesso à Informação (LAI).

A ferramenta da qualidade utilizada neste artigo foi o Diagrama de Pareto que é uma ferramenta gráfica que contribui para identificar a relação causa e consequência/efeito e auxilia no diagnóstico das metas não alcançadas pelo município e os impactos que podem ser causados em cada setor, permitindo que uma empresa privada ou pública possa priorizar problemas quando se apresentar um grande número.

A análise de Pareto é um método cujo objetivo é identificar as principais causas geradoras de problemas, quantificar o número das ocorrências de cada causa identificada classificando cada ordem de importância, ou seja, que apresenta o maior número de ocorrências.

O método também pode ser utilizado para priorizar uma lista de problemas a serem solucionados. (LUCINDA, 2010, p. 73). Ele pode ajudar a identificar quais problemas têm maior impacto ou urgência, permitindo que se direcione recursos e esforços para resolver as questões mais críticas da cidade.

O diagrama de Pareto é uma análise criada pelo economista italiano Vilfredo Pareto que no final dos anos 80 realizou uma pesquisa onde dizia que 80% das riquezas, estavam com apenas 20% da sociedade.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Para demonstrar a importância da Contabilidade Pública, ao município de Nova Olinda do Norte é de extrema importância abordar os procedimentos exigidos pelo governo, tão necessários para a sociedade, e cooperando para melhor manuseio dos recursos públicos a fim de tornar, a Contabilidade governamental um instrumento de alcance e manutenção dos interesses públicos, os quais devem estar sempre voltados ao atendimento à sociedade.

Em análise no portal da transparência de Nova Olinda do norte constatou-se que a mesma possui 90% das suas informações inseridas totalmente abertas para a população elevando assim clareza de forma assertiva, tendo em vista os conceitos da Transparência, Controle e planejamento sendo essas características de suma importância.

O município de Nova Olinda do norte busca o desenvolvimento o crescimento potencializando o controle da gestão financeira e arcando com suas despesas e aquisição de receitas para o fortalecimento da economia. O município se instalou no panorama de crise financeira devido a pandemia e estiagem na qual se encontrava a época, crescimento tem sido gradativo com seu resultado não sendo satisfatório, sendo assim sua estabilidade no mercado por meio dos pontos fortes e fracos o que ameaçaria no seu crescimento. O quadro apresenta os seguintes fatores conforme análise de SWOT.


Quadro 1 – Análise de SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Profissionais qualificados Pagamento em dias Comunicação Interna Qualidade de serviço	Conflitos internos Falta de recursos Pouca visibilidade Falta de tecnologia
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Emendas parlamentares Redução da carga tributária Alterações em leis Inovação na tecnologia	Não cumprimento de metas Eventuais mudanças Calamidade pública Crise econômica

Fonte Albert Humphrey, 1960 adaptado discentes 2023


Após a elaboração do quadro, foi detectada a concorrência como a grande ameaça ao município, o que possibilitou o fato de um grande impacto antieconômico na cidade sobre o não atendimento das demandas precisas do município, tendo uma diminuição na sua arrecadação em comparação ao ano seguinte. Iniciou-se uma análise minuciosa da sobre os relatórios contábeis com relação ao balancete anual do município, dados comparativos aos anos de 2020 e 2021 mês de encerramento do seu exercício, que servem para demonstrar a movimentação financeira de uma empresa pública, privada e entidades em um período determinado período efetuando suas medições.

Figura 1 – Demonstrativo de dados.

 MUNICIPIO DE NOVA OLINDA DO NORTE RUA TRIUNFO, 711 04477600/0001-04 Exercício: 2020 BALANCETE DA DESPESA DE DEZEMBRO (01/12/2020 A 31/12/2020) PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA OLINDA DO NORTE								
Pag 38 de 38								
FI	Func	Econ	Especificação	Vinculo	Dotação Atual	Emp no Mês	Liq no Mês	Emp A Pagar
					Empenho Atual	Liq Atual	Pago Mês	Pagto Atual
Tipo								
TOTAL DO PODER					0,12	0,00	0,00	0,00
RESERVA DE CONTINGÊNCIA					0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ORÇAMENTÁRIO					95.176.538,61	-9.871.282,90	11.142.842,28	2.337.231,00
					93.345.905,89	91.884.824,43	12.144.484,14	91.008.674,89

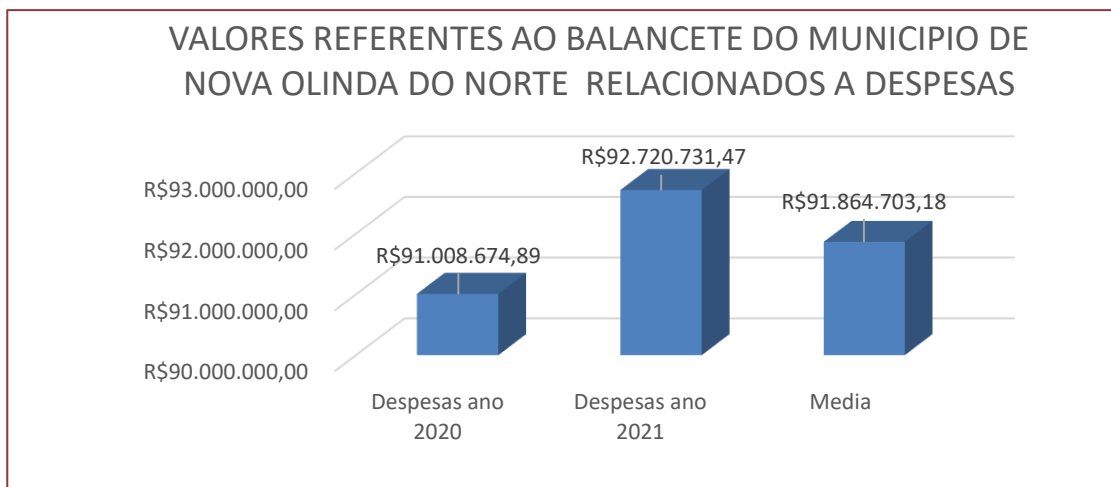
Fonte: Portal da transparência de Nova Olinda do Norte - AM.

Figura 2 - Demonstrativo de dados.

 MUNICIPIO DE NOVA OLINDA DO NORTE RUA TRIUNFO, 711 04477600/0001-04 Exercício: 2021 BALANCETE DA DESPESA DE DEZEMBRO (01/12/2021 A 31/12/2021) PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVA OLINDA DO NORTE								
Pag 36 de 36								
FI	Func	Econ	Especificação	Vinculo	Dotação Atual	Emp no Mês	Liq no Mês	Emp A Pagar
					Empenho Atual	Liq Atual	Pago Mês	Pagto Atual
Tipo								
FUNDO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO					43.214.314,25	42.344.274,91	6.057.800,96	34.590.983,99
09 RESERVA DE CONTINGÊNCIA								
0999 RESERVA DE CONTINGÊNCIA					0,00	0,00	0,00	0,00
099901 RESERVA DE CONTINGÊNCIA					0,00	0,00	0,00	0,00
99.999.0999.9001.0000 RESERVA DE CONTINGÊNCIA								
567 9.9.99.99.00 RESERVA DE CONTINGÊNCIA					0,00	0,00	0,00	0,00
					0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DO PODER					0,00	0,00	0,00	0,00
RESERVA DE CONTINGÊNCIA					0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ORÇAMENTÁRIO					107.326.452,51	3.157.705,86	23.034.453,84	13.147.895,98
					105.868.627,45	102.241.077,15	15.100.698,69	92.720.731,47

Fonte: Portal da transparência de Nova Olinda do Norte - AM.

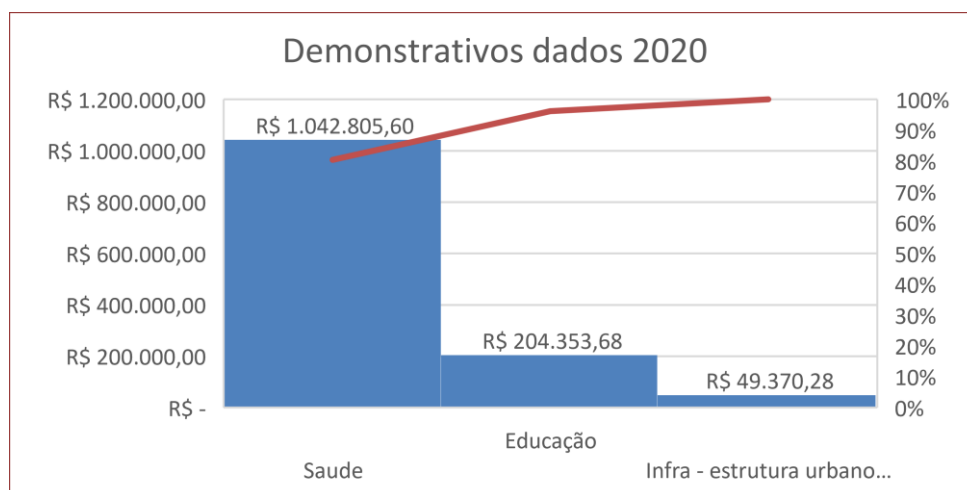
Quadro 2 – Dados resultantes 2020/2021.



Fonte: Portal da transparência de Nova Olinda do Norte - AM.

Com o levantamento de dados e sua elevação dos resultados, houve a necessidade de mapear as principais demandas do município, o qual proporciona a priorização e resolução dos problemas, verificamos cenário que se encontrava no ano de 2020 ano de pandemia, salientando que todas as ações e recursos foram destinados para saúde, conforme gráfico de Pareto abaixo, com estimativa de porcentagem de tempo para cada análise.

Quadro 3 – diagrama de Pareto.



Fonte Vilfredo Pareto, 1986, adaptado discentes 2023

5. PLANO DE AÇÃO

Após as diretrizes apresentadas e seus gráficos, este plano de ação visa o aprimoramento das receitas e a redução de despesas neste município, dividido em nove

(9) itens para assim atingir o fortalecimento e crescimento da economia local. Nessa etapa foram considerados os seguintes passos:

- 1) **Análise da situação atual:** Analisar as receitas e despesas atuais do município, identificarão os principais pontos de melhoria para atendimento da população e detectar áreas de desperdício.
- 2) **Estabelecimento de metas fiscais:** Definição das metas específicas e mensuráveis, para aumentar as receitas e reduzir as despesas, levando em conta a realidade do município de Nova Olinda do norte.
- 3) **Transparência:** Promoção da transparência na gestão financeira do município, disponibilizando informações financeiras de forma acessível aos cidadãos. Isso ajuda a criar confiança e a envolver a comunidade no processo.
- 4) **Controle financeiro:** Implementação de ferramentas de controle financeiro eficientes, como sistemas de gestão integrada, para acompanhar receitas e despesas, identificar desvios e tomar medidas corretivas.
- 5) **Planejamento estratégico:** Desenvolvimento de um plano estratégico de curto, médio e longo prazo, alinhado com as metas estabelecidas. Isso ajudará a orientar as ações e alocar os recursos de forma mais eficiente.
- 6) **Identificação de fontes de receita adicionais:** Busca de novas fontes de receita para o município, como parcerias público-privadas, captação de recursos externos e incentivos fiscais para atrair investimentos.
- 7) **Redução de despesas:** Identificação de áreas de despesas desnecessárias ou excessivas e adoção de medidas para reduzi-las, como revisão de contratos, otimização de processos e busca por eficiência energética.
- 8) **Capacitação e engajamento da equipe:** Investir na capacitação dos servidores públicos responsáveis pela gestão financeira e promoção do engajamento de toda a equipe na busca por melhorias.
- 9) **Monitoramento e avaliação contínua:** Acompanhamento regular do progresso das ações implementadas, avaliação dos resultados alcançados e realização de ajustes conforme necessário.

Foi importante adaptar essas etapas ao contexto específico e contar com o envolvimento de todos os itens envolvidos para uma gestão municipal de eficiência.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

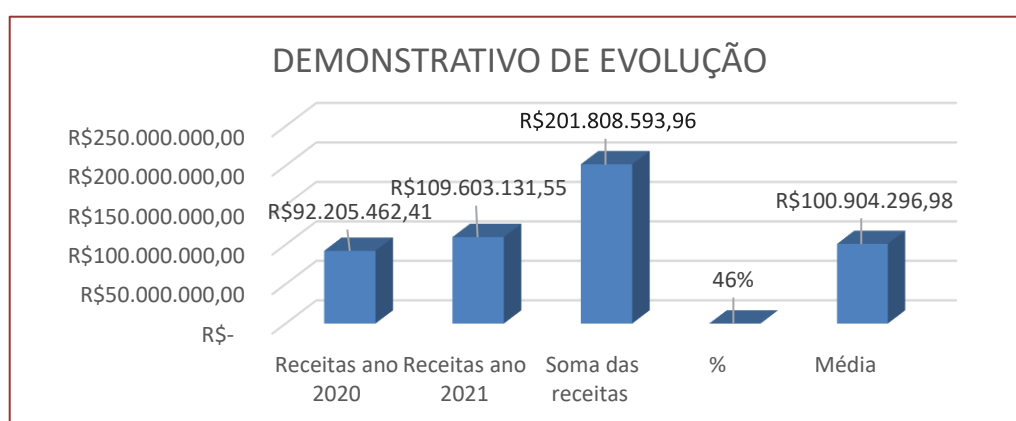
O município de Nova Olinda do Norte no qual encontra-se nossa base de estudo tem a visão de reconhecer esses conceitos e a prioridade em construir uma cidade plena e sustentável, melhorando a qualidade de vida da população que ali vive, por meio dessas análises a entidade enfatiza a melhoria em seus processos de gestão.

Nos estudos de caso das análises utilizando a ferramenta de qualidade Diagrama de Pareto, tornou-se possível a identificação da falta de recursos a serem aplicados em outros itens, ficando abaixo do esperado baseado ao ano de 2020, no qual obteve queda de receitas, calamidade pública e crise econômica devido a pandemia que se instalava, sendo um dos fatores primordiais para o não atingimento de metas fiscais afetando serviços básicos do município.

Com aplicação da ferramenta da qualidade Diagrama de Pareto identificamos quais são os fatores mais significativos, sinalizando os itens que devem ser priorizados e, assim, auxiliar na tomada de decisão.

Em análises baseadas nos relatórios contábeis e portal da transparência deste município ao ano de 2021 logo após os fatos, obteve-se um resultado com superávit no município de Nova Olinda do Norte indicando uma gestão financeira eficiente e equilibrada, no qual as receitas superam as despesas, sendo um indicativo positivo, visto que demonstrou ser uma administração responsável dos recursos públicos e de gerar excedentes financeiros.

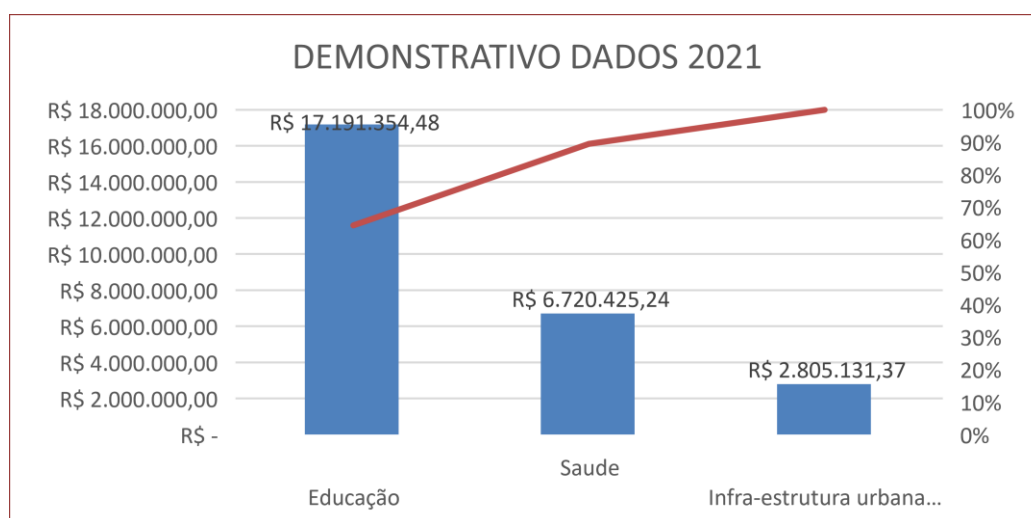
Quadro 4 – Demonstrativo de evolução



Fonte Vilfredo Pareto, 1986, adaptado discentes 2023

Ainda com recursos excedentes, o município tem a possibilidade de investir em projetos e programas que beneficiem a comunidade, como infraestrutura, educação saúde, entre outros.

Quadro 5 – Diagrama de Pareto



Fonte Vilfredo Pareto, 1986, adaptado discentes 2023

Este artigo tem como propósito enfatizar todas os itens de melhorias na gestão dos recursos destinados, em especial à educação, onde foi possível localizar no Diagrama de Pareto um impacto significativo na qualidade da educação oferecida. A utilização de relatórios e dados contábeis são fundamentais para embasar nas tomadas de decisões de investimento e garantir a transparência na gestão dos recursos, fazendo melhorias na infraestrutura das escolas, como construção e reforma de salas de aula, laboratórios, bibliotecas, áreas de recreação, acessibilidade, capacitação de professores, material didático. Isso contribui para criar ambientes adequados e estimulantes para o processo de ensino-aprendizagem.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se dedicou a analisar o uso da Lei de Responsabilidade Fiscal que é um código de conduta para os gestores públicos. Pois através dela, todos os governantes passaram a obedecer a normas e limites para administrar as finanças, prestando contas sobre a aplicação dos recursos da sociedade. Sua importância se deve ao fato de representar um avanço na forma de gerenciar os recursos que os contribuintes colocam a disposição dos governantes.

Durante a realização da pesquisa, pós pandemia, procurou-se verificar as mudanças na tomada de decisão com recebimentos de recursos econômicos. Antes da pandemia os administradores públicos tinham mais cautela em relação as suas decisões. Isto pôde ser observado nos relatórios e nas demonstrações contábeis.

Pela análise dos relatórios e balancetes contábeis, verificou-se que o gestor detém de conhecimentos que a Lei de Responsabilidade Fiscal é muito eficaz, todavia tem que passar por algumas dificuldades para cumpri-la, no período da pandemia houve uma manobra para atingir metas exigidas pela LRF, conforme visto nos gráficos anteriores.

Percebeu-se também que os gestores utilizam as informações contábeis para cumprir as normas da referida lei, principalmente para verificar a situação financeira da entidade, de modo que utilize os recursos públicos de forma eficiente no desenvolvimento dos programas sociais.

REFERÊNCIAS

- [1] ANDRADE, Nilton de Aquino. Contabilidade pública na gestão municipal. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- [2] Andrade, A. F. (2020). Controle interno. Curitiba: Contentus
- [3] Constituição da República Federativa do Brasil, ORGANIZAÇÃO DO ESTADO, Capítulo IV – Dos Municípios, Art. 31 da Constituição Federal.
- [4] COLLIS, Jill e HUSSEY, Roger. Pesquisa em Administração. 2ª. Ed. Ed. Bookman, São Paulo, 2005.
- [5] CRUZ, F. et al. Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- [6] CRUZ, Nuno F. et al. Medindo a transparência do governo local. Revisão da gestão pública, v. 18, p. 866-893, 2015.
- [7] Lei de Responsabilidade Fiscal (lei complementar nº 101, de 04/05/2000) no Brasil (2000), Transferências, controle e fiscalização – Art. 48.
- [8] KOHAMA, Heilio. Contabilidade pública teoria e prática. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

- [9] PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcos Vinicius. Manual de auditoria governamental. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [10] PLATT, O. A. Neto, Cruz, F. d., Ensslin, S. R., Ensslin, L. (2009). Publicidade e transparência das contas públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. Contabilidade Vista & Revista, 18(1), 75-94.
- [11] Portal da Transparência do Município de Nova Olinda do Norte.
<https://transparenciamunicipalaam.org.br/p/nova-olinda-do-norte>
- [12] SIMÕES, Edson. Tribunais de contas, Controle externo das contas públicas. 1a ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

@editorapoisson



<https://www.facebook.com/editorapoisson>



**Produzir
&
Publicar**

