



# **GESTÃO CONTÁBIL e FINANCEIRA** **nas organizações:**

tendências e perspectivas

Vol. II

---

**Adriano Mesquita Soares**  
(Organizador)

# **Gestão contábil e financeira nas organizações: tendências e perspectivas**

Vol. II

Adriano Mesquita Soares  
(Organizador)

## **Direção Editorial**

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

## **Organizador**

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

## **Capa**

AYA Editora

## **Revisão**

Os Autores

## **Executiva de Negócios**

Ana Lucia Ribeiro Soares

## **Produção Editorial**

AYA Editora

## **Imagens de Capa**

br.freepik.com

## **Área do Conhecimento**

Engenharias

## **Conselho Editorial**

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva

*Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí*

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

*Centro Universitário Santa Amélia*

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

*Instituto Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

*Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP*

Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva

*Centro Universitário FACEX*

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chirolí

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

*Universidade do Estado de Minas Gerais*

Prof.ª Ma. Denise Pereira

*Faculdade Sudoeste – FASU*

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

*Universidade Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença*

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

*Universidade de Santa Cruz do Sul*

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão

*Faculdade Santa Helena*

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior

*Universidade Federal de Roraima*

Prof.º Me. Jorge Soistak

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

*Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara*

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

*Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

*Faculdade Santana*

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho

*Universidade Federal Rural de Pernambuco*

Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues  
*Universidade Norte do Paraná*

Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa  
*Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP*

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes  
*Universidade Estadual do Centro-Oeste*

Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch  
*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Me. Pedro Fauth Manhães Miranda  
*Universidade Estadual de Ponta Grossa*

Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes  
*Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Parauapebas*

Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani  
*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira  
*Instituto Federal do Acre*

Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail  
*Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens  
*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares  
*Universidade Federal do Piauí*

Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros  
Rodrigues  
*Faculdade Sagrada Família*

Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia  
*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda  
Santos  
*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues  
*Instituto Federal de Santa Catarina*

Prof.º Dr. Valdoir Pedro Wathier  
*Fundo Nacional de Desenvolvimento Educacional, FNDE*

© 2022 - AYA Editora - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas nos capítulos deste Livro, bem como as opiniões nele emitidas são de inteira responsabilidade de seus autores e não representam necessariamente a opinião desta editora.

---

G3937 Gestão contábil e financeira nas organizações: tendências e perspectivas 2 :[recurso eletrônico]. / Adriano Mesquita Soares (organizador). -- Ponta Grossa: Aya, 2022. 67 p.

v.2

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-133-6

DOI: 10.47573/aya.5379.2.135

1. Contabilidade. 2. Contabilidade gerencial. 3. Bancos - Serviços ao cliente. I. Soares, Adriano Mesquita. II. Título

CDD: 657

---

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

---

**International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora EIRELI**

**AYA Editora©**

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

84.071-150

# SUMÁRIO

**Apresentação.....7**

**01**

**A importância da contabilidade gerencial  
ontem, hoje e amanhã.....8**

*Juliana Borges Martins Antunes*

**DOI: 10.47573/aya.5379.2.135.1**

**02**

**Os determinantes da satisfação do cliente  
bancário da agência X do Banco Comercial de  
Investimento na cidade de Nampula .....15**

*Alice Martins Ernesto*

*Yoby Ricardo Caetano José*

*Alexandre Edgar Lourenço Tocoloa*

**DOI: 10.47573/aya.5379.2.135.2**

**03**

**Scrum como ferramenta de apoio ao  
dinamismo do mercado financeiro.....31**

*André Luiz Borges de Oliveira*

*Selma Velozo Fontes*

*Paulo Vitor Jordão da Gama Silva*

**DOI: 10.47573/aya.5379.2.135.3**

**04**

**Contabilidade pública e transparente .....49**

*Gabriel Hass*

*Nicollas Zaterczcony*

**DOI: 10.47573/aya.5379.2.135.4**

**Organizador .....62**

**Índice Remissivo .....63**

# Apresentação

---

A publicação de um texto técnico ou científico é uma das formas mais utilizadas para transmitir à comunidade o conhecimento adquirido durante o desenvolvimento de um projeto ou de uma pesquisa. O compartilhamento de conhecimento promove o acelerado desenvolvimento da sociedade, além de um crescimento pessoal e profissional através das trocas de aprendizados.

Portanto, neste livro intitulado **“Gestão contábil e financeira nas organizações: tendências e perspectivas - Vol. II”** são compartilhados conhecimentos interdisciplinares adquiridos por cada autor durante o desenvolvimento de seus estudos. A abrangência deste volume envolve diversos temas voltados a gestão contábil, onde os pesquisadores apresentam os resultados obtidos através da aplicação de diferentes técnicas e tecnologias.

A fim de proporcionar uma experiência de leitura agradável, esta obra encontra-se organizada em quatro (4) capítulos abordando diversas temáticas e discussões, demonstrando a evolução proporcionada através do compartilhamento do conhecimento técnico e científico nas áreas da gestão contábil. Os estudos abordam discussões como: a importância da contabilidade gerencial; satisfação do cliente bancário da agência X do banco comercial de investimento; Scrum como ferramenta de apoio ao dinamismo do mercado financeiro; e por fim, um estudo sobre contabilidade pública e transparente..

Espero que através deste livro você possa aprender novas teorias e práticas para seu desenvolvimento pessoal e profissional e que também promova o compartilhamento destes conhecimentos com todos ao seu redor, impulsionando assim o desenvolvimento de nossa sociedade.

Boa leitura!

**Prof.º Dr.º Adriano Mesquita Soares**  
(Editor Chefe)



**A importância da contabilidade gerencial ontem, hoje e amanhã**

**The importance of management accounting yesterday, today and tomorrow**

---

Juliana Borges Martins Antunes

*Master of Science in International Business by Must University, Flórida-EUA*

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.135.1

## RESUMO

Este estudo analisa o papel da contabilidade gerencial nos negócios. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, com coleta de material sobre o assunto em *e-books*, artigos científicos e *websites* conforme o tema proposto. Com o crescimento acelerado da tecnologia, constatou-se a necessidade de os gestores estarem preparados para decisões rápidas e difíceis, assim sabe-se que um mercado competitivo faz com que as empresas busquem por inovação. Os resultados apontam que a contabilidade gerencial é um instrumento de apoio aos gestores no âmbito dos negócios nacionais quanto na esfera internacional, atuando como um suporte ao processo decisório. Dessa forma, é um elemento importante na identificação, avaliação e investigação de oportunidades.

**Palavras-chave:** contabilidade gerencial. gestores. processo decisório. negócio internacional.

## ABSTRACT

This study analyzes the role of management accounting in business. The methodology used was bibliographic research, with collection of material on the subject in books, scientific articles and websites according to the proposed theme. With the accelerated growth of technology, it was found that managers need to be prepared for quick and difficult decisions, thus, it is known that a competitive market makes companies search for innovation. The results show that management accounting is an instrument to support managers in the scope of national business as well as in the international sphere, acting as a support to the decision-making process. Thus, it is an important element in identifying, evaluating and investigating opportunities.

**Keywords:** management accounting. managers. decision-making process. international business.

## INTRODUÇÃO

Sabe-se que a contabilidade vem ganhando seu espaço nas empresas e se evoluindo juntamente com a sociedade. Dessa forma, com base no contexto apresentado e diante da importância da Contabilidade na atualidade, pode-se fazer o seguinte questionamento: Qual a importância da Contabilidade Gerencial em qualquer que seja o segmento empresarial?

Assim, o intuito do presente estudo é evidenciar a importância da Contabilidade Gerencial na tomada de decisão, bem como os impactos nas empresas e nos negócios internacionais. A Contabilidade Gerencial é o processo de preparação de relatórios que fornecem informações financeiras e estatísticas com precisão para que os gerentes possam tomar decisões, com a finalidade de identificar, analisar e interpretar informações permitindo assim que a organização alcance os objetivos traçados.

De acordo com Ludícibus (1998, p.21), conforme citado por Savino (2015, p.55),

A contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico, numa

forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. A Contabilidade Gerencial, em um sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Com o crescimento rápido do avanço tecnológico, onde as informações se apresentam em uma velocidade alta, o mercado se torna competitivo, e se faz necessário obter informações adequadas, por isso segundo Amorim (2015) as empresas devem estar preparadas para decisões rápidas e difíceis, pois o sucesso ou fracasso de uma empresa pode ser medido pelo tempo de resposta ao mercado.

Assim, a Contabilidade Gerencial é um instrumento de apoio aos gestores, seja em instituições públicas ou privadas, atuando como suporte ao processo decisório por meio de técnicas somadas com modelos tradicionais da contabilidade. Para Vieira *et al.* (2018, p.2), “as organizações podem utilizar a Contabilidade Gerencial como ferramenta para controle, estruturação, inovação e auxílio para tomada de decisões, afim de buscar a eficiência e eficácia da organização como um todo gerando valor perante o mercado”.

Este trabalho foi escrito baseado em pesquisa bibliográfica, com coleta de material bibliográfico sobre o assunto em e-books, artigos científicos e websites conforme o tema proposto. Em face do evidenciado, este trabalho está estruturado em três partes. A primeira já abordada, a introdução, que possui conceitos relevantes sobre o tema. A segunda aborda o desenvolvimento com a revisão da bibliografia e a terceira exibe as conclusões do estudo.

## DESENVOLVIMENTO

### Escopo da contabilidade gerencial

Não é recente a abordagem da Contabilidade gerencial nos negócios. Debates introdutórios relacionados a negócios internacionais e gestão internacional foram iniciados na década de 1980, evidenciando a importância da Contabilidade Gerencial nestes negócios. (Dymsza, 1984 *apud* Guedes 2007, p.1).

Porém, contraditórios a estes em 1987 Johnson e Kaplan, através do Livro “*Relevance Lost*” afirmaram que a Contabilidade Gerencial teria perdido sua importância. (Soute, 2006, p.7). No entanto, a concepção de Johnson e Kaplan (1987) não estava correta, pois estudos recentes nos evidenciam que a Contabilidade Gerencial se faz necessário e presente nas organizações.

Para entendermos melhor a fundamental importância nas operações dos negócios, exemplifiquemos, uma empresa de bens ou serviços pode usar sistemas para ajudar no custo e no gerenciamento de seus processos. Assim, a contabilidade gerencial permite que os setores sejam mais funcionais e obtenham relatórios específicos para cada setor, podendo identificar deste modo áreas de problemas do negócio.

Ainda é comum nos depararmos com empresas onde o gestor não possui conhecimentos sobre a real situação patrimonial, financeira e econômica. Todavia, entende-se que por um período é possível se manter no mercado, porém para o futuro esta empresa segundo Costa et al (2020) pode entrar para as estatísticas de mortalidade.

De acordo com uma análise feita pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (2007) no Brasil, o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas é referente à ausência de organização, a falta de planejamento inicial, com destaque para capital de giro insuficiente, problemas financeiro, ponto inadequado e falta de conhecimentos gerenciais. Costa *et al.* (2020, p.50).

Primeiramente precisamos saber a diferença entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira, embora ambos forneçam importantes informações para uma organização. Segundo Fiek *et al.* (2017), a contabilidade gerencial é a conclusão de tarefas que dão origem a relatórios que tem como objetivo direcionar a liderança da empresa sobre decisões financeiras. Todavia, a contabilidade financeira tem como foco central informar sobre a situação financeira da empresa a grupos externos- como bancos, acionistas e outros.

Os relatórios contêm importantes informações para a contabilidade gerencial. De acordo com Marion (2010) citado por Costa *et al.* (2020 p.53) “esses relatórios apontam as demonstrações contábeis, onde representam os aspectos econômicos e patrimoniais de uma entidade. As principais demonstrações contábeis são: Demonstração de Resultado, Demonstração de Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial”.

O balanço Patrimonial de acordo com Carboni *et al.* (2010, p.5) é “umas das mais importantes ferramentas contábeis e pode ser apurada a situação contábil e financeira de uma entidade em determinado momento.” Onde de forma ordenada temos ativo, passivo e patrimônio líquido.

Destaque também para as Demonstração de Resultado onde afirma Cruz (2018, p.8), “é a demonstração financeira que calcula o lucro ou prejuízo global gerado pela empresa por um determinado período de tempo”. Este possui ligação com o caixa da empresa, pois as receitas que são recebidas na forma de dinheiro e despesas pagas para o funcionamento da empresa percorrem todo o caminho do caixa. (Braga *et al.*, 1996, p.2).

A Demonstração do Fluxo de Caixa para Costa *et al.* (2020, p.53), “é conceituada como uma ferramenta que estabelece a entrada e saída de recursos financeiros de uma empresa em um espaço de tempo”. Dessa forma as análises das demonstrações têm uma relevante importância para os gestores, pois facilita no conhecimento da situação econômico-financeira da empresa (Fiek *et al.*, 2017, p.355).

No entanto, como vimos anteriormente essas informações ainda não são utilizadas por todos os gestores em pequenos negócios auxiliando em tomada de decisões. Como cita Lima *et al.* (2004) referenciado por Fiek *et al.* (2017, P.360) “verifica-se que a não utilização de informação contábil no processo de gerenciamento de micro e pequenas empresas é comum”.

A preocupação de maioria dos gestores está com relação a formação correta do preço de venda, pois entende-se que se a elaboração errônea, acarreta prejuízos a empresa (Fiek *et al.*, 2017, p.362).

Deste modo, as informações contábeis com relação ao gerenciamento do negócio são deixadas de lado. Porém, vale acentuar que para uma organização ter resultados positivos, onde ela possa crescer de uma forma “sólida e saudável” se faz necessário que os gestores saibam da real situação patrimonial, financeira e econômica da empresa, pois assim, alcançará resultados com mais precisão, impactando na rentabilidade, no nível de endividamento da empresa, levando para um futuro com mais certeza.

Assim, fica claro que o conhecimento destas informações pelos gestores possibilitara atender a propósitos diversos como a lucratividade e liquidez. A contabilidade gerencial é um importante componente na identificação, avaliação e investigação de oportunidades relacionadas a empreendedorismo internacional. E o responsável pela junção entre operações internacionais da empresa e as funções contábeis e financeiras, é o gerente internacional de contabilidade capaz este de fornecer suporte através de relatório.

De fato, alguns estudos mostram que os sistemas de contabilidade gerencial estão positivamente atrelados à capacidade de internacionalização dos negócios, todavia podemos dizer também que estes estejam relacionados ao empreendedorismo e inovação.

Porém muitos desses estudos não explicam quais os motivos de a contabilidade gerencial ser importante para a internacionalização de um negócio. No entanto o estudo de Mitter *et al.* (2017, p.37), mostrou que, “a contabilidade gerencial é uma capacidade importante de empreendedorismo internacional, mas que seu papel- e, portanto, a dependência da efetivação e causa- depende da fase do processo de empreendedorismo internacional”.

Dessa forma, a contabilidade gerencial pode amparar aos gestores a serem capazes de buscar oportunidades de empreendedorismo favoráveis para o negócio.

De acordo com Mitter *et al.* (2017, p.41) “depois que a empresa se internacionaliza, a contabilidade gerencial pode garantir que os recursos comprometidos com a internacionalização são utilizados e orquestrados da melhor maneira revelando desvios dos marcos planejados e iniciando contra medidas antecipadamente”.

A inovação deve ser uma outra medida adotada pelos negócios para adquirirem sucesso, dado que as mudanças e atualizações do mercado estão em constante movimento. Para Puc (2015, p.9) “a inovação representa a identificação de uma nova maneira de fazer as coisas, um novo design de produto, um novo processo produtivo, uma nova embalagem, uma nova forma de abordagem do cliente, um novo tipo de treinamento, etc”.

Mitter *et al.* (2017, p.41) destaca outro ponto importante relacionado “- como uma forma de profissionalização- para lidar com o aumento, complexidade e riscos que resultam do empreendedorismo internacional”.

Sabe-se que que o papel da Contabilidade gerencial é influenciado por diferentes estágios do ciclo de vida das organizações, onde este ajuda a entender padrões de estratégia, estrutura, liderança e a tomada de decisão como afirma Miller e Fiesen, (1984) citado por Souza *et al.* (2008). No entanto, existem outras fases de processos que podem levar a diferentes efeitos, como o empreendedorismo internacional, visto que existem varias fases para um negócio internacional, e que estes podem variar ao longo do percurso, por isso a importância da contabilidade gerencial em apoiar os negócios internacionais, pois os gestores serão capazes de obter análises fundamentadas, com foco no objetivo, e com processos estruturados. Desse modo, Machado *et al.* (2015, p.9) reitera que “é possível chegar a uma decisão nas organizações com menos risco e o menor custo possível”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o trabalho de pesquisa observou-se a importância da Contabilidade Gerencial como papel fundamental nos negócios nacionais quanto na esfera internacional. Sendo assim, respondendo à pergunta levantada nesta pesquisa, que pretendia evidenciar a importância da Contabilidade Gerencial para a organização, compreende-se a que ela desempenha uma função poderosa em relação a tomada de decisões, o planejamento e a identificação dos problemas de forma antecipada.

Sabe-se que para uma gestão organizacional estável, é imprescindível que o gestor tenha conhecimento tanto do passado quanto do presente e visão para o futuro do negócio empreendendo com êxito as atividades. Pôde-se perceber que se o gestor utilizar corretamente as informações contábeis, este possui um enorme instrumento gerencial, capaz de auxiliar no gerenciamento da organização, pois este pode sustentar com decisões oportunas com base em dados reais.

Estamos vivendo com um mercado acelerado em informações, dessa forma, cabe ao gestor acompanhar e se adequar as novas tecnologias, as mudanças que o mercado impõe, pois ao contrário, o negócio corre o risco de desaparecer.

## REFERÊNCIAS

Amorim, D. (2015). A importância da contabilidade gerencial para a Gestão dos negócios. Consultoria e Planejamento Empresarial. [Online] Available: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo\\_contabilidade\\_gerencial\\_0.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_contabilidade_gerencial_0.pdf) [Accessed 5 June 2020].

Braga, R., & Marques, J. (1996). Fundamentos conceituais da demonstração dos fluxos de caixa: significado, vantagens e limitações. Algumas evidências. Caderno de Estudos,(14),1-23. [Online] Available:<https://doi.org/10.1590/S1413-92511996000200002> [Accessed 5 June 2020].

Carboni, D., Rot, F., Rospirski, P., Teixeira, V., & Silva, A. (2010). Análise de Balanço para Controle Gerencial: O caso da empresa Foz do Iguaçu LTDA. Available: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-1-d&q=issbrasil.usp.brartigosAnálise%20de%20Balanço%20para%20Controle%20Gerencial:%20O%20caso%20da%20empresa%20Foz%20do%20Iguacu%20LTDA> [Accessed 4 June 2020].

Costa, W., Silva, J., Oliveira, A., Almeida, L., & Silva, M. (2020). Utilização Da Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas. Revista Americana De Empreendedorismo E Inovação, [Online] Available: <http://periodicos.unespar.edu.br/index.php/raei/article/view/3269> [Accessed 5 June 2020].

Cruz, R.2018. Contabilidade Gerencial Executiva[e-book] Flórida: Must University

Fiek, N., & Loose, C. (2017). Uso das informações contábeis nas Micro e Pequenas Empresas. Revista De Administração De Roraima - RARR, 7(2), 348. DOI: 10.18227/2237-8057rarr.v7i2.4166. [Online] Available: <http://revista.ufrb.br/index.php/adminrr/> [Accessed 5 June 2020].

Guedes, A. (2007). Negócios internacionais e gestão internacional: de onde viemos e para onde vamos? Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro, ANPAD. [Online] Available: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-B2679.pdf> [Accessed 5

June 2020].

Machado, J., Rapé, S., & Souza, S. (2015). Contabilidade gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas. Centro Universitário Cataratas (UDC). [Online] Available: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-ccadm/pdf/n11/ARTIGO-CONTABILIDADEGERENCIAL-OPET.pdf> [Accessed 5 June 2020].

Mitter, C., & Hiebl, M. (2017). The role of management accounting in international entrepreneurship [Online] Available: [https://www.researchgate.net/publication/313442393\\_The\\_role\\_of\\_management\\_accounting\\_in\\_international\\_entrepreneurs](https://www.researchgate.net/publication/313442393_The_role_of_management_accounting_in_international_entrepreneurs)[Accessed 7 June 2020].

Padoveze, C. (1999). O papel da Contabilidade Gerencial no processo empresarial de criação de valor. Caderno De Estudos, (21), 01-16. DOI: 10.1590/s1413-92511999000200003 [Accessed 5 June 2020].

PUC (2015). Gestão de Negócios Internacionais. [Online] Available: <http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3843/material/DOC%201%20%20%20A%20competitividade%20internacional.pdf> [Accessed 5 June 2020].

Savino, E. (2015). A Contabilidade Gerencial e sua importância na atualidade. O Papel, 55 - 57. [Online] Available: [http://www.revistaopapel.org.br/noticiaanexos/1439821484\\_f5a97fc445645e4f7b7bab1a77827b07\\_150503139.pdf](http://www.revistaopapel.org.br/noticiaanexos/1439821484_f5a97fc445645e4f7b7bab1a77827b07_150503139.pdf) [Accessed 5 June 2020].

Soutes, D. (2006). Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. Retrieved 14 June 2020, from <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122006-102212/pt-br.php> [Accessed 6 June 2020].

Souza, B., Neczyk, G., & Frezatti, F. (2008). Ciclo de vida das organizações e a contabilidade gerencial. Enfoque: Reflexão Contábil, 27(1). doi: 10.4025/enfoque.v27i1.7146 [Accessed 5 June 2020].

Vieira, L., & Vassi, V. (2018). A Contabilidade Gerencial e a Sua Importância na Gestão Das Organizações. Semana Acadêmica Unifatecie. [ Online] Available: <https://fatecie.edu.br/revistacientifica/index.php/SEMANAACADEMICA/index>[Accessed 8 June 2020].



# Os determinantes da satisfação do cliente bancário da agência X do Banco Comercial de Investimento na cidade de Nampula

---

Alice Martins Ernesto

*Docente da UniLúrio Business School. Mestre em Gestão Bancária e Seguros. Nampula, Moçambique*

Yoby Ricardo Caetano José

*Docente da UniLúrio Business School. Mestre em Administração de Negócios. Nampula, Moçambique*

Alexandre Edgar Lourenço Tocoloa

*Professor da UniLúrio Business School. Nampula, Moçambique Professor da UCM – FADIR, FEC, IED Professor da Academia Militar. Professor da UnISCED Doutor em Sustentabilidade Social e Desenvolvimento*

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.135.2

## RESUMO

O estudo procura trazer uma reflexão no campo académico acerca dos determinantes da satisfação do cliente bancário da Agência X do Banco comercial de investimento na cidade de Nampula, trazendo factos da situação real em torno deste estudo. O objectivo geral é de analisar os determinantes da satisfação dos clientes bancários da agência X do Banco Comercial de Investimento na cidade de Nampula. O estudo considera-se essencial na medida em que a satisfação do cliente tornou-se um indicador atractivo para os bancos pelo seu contributo inegável na retenção de clientes, seu papel no desenvolvimento da instituição assim como para a boa imagem. Para a realização do estudo, quanto à abordagem o tipo de pesquisa foi quantitativa, quanto aos objectivos pesquisa descritiva, que resultou na construção de variáveis e indicadores capazes de responder as hipóteses e os objectivos traçados. Como instrumento de colecta de dados utilizou-se um questionário e uma análise documental. O estudo tem como amostra 300 Clientes da agência X do Banco comercial de investimento da cidade de Nampula, residentes nos Bairros de Mutuanha, Muhala expansão, Bombeiros e Belenenses. A amostra do estudo foi seleccionada através de métodos estatísticos concretamente com base na fórmula de Yamani, quanto aos instrumentos utilizados foi inquirido por questionário, para o tratamento dos dados foi usado os testes hipóteses, com apoio do software SPSS versão 25. Quanto aos resultados, permitiu constatar que todos os determinantes da satisfação variam com a “satisfação” como variável dependente, alguns variam de forma positiva como é o caso das seguintes variáveis: produtos e serviços, acessibilidade, atendimento ao telefone, fidelização, emoções positivas e justiça percebida, exceptuando as variáveis emoções negativas, reclamações e atendimento nas agências que variam de forma inversa com a satisfação. Pelo que as hipóteses inicialmente formuladas foram validadas.

**Palavras-chave:** clientes bancários. satisfação. determinantes da satisfação.

## INTRODUÇÃO

Para garantir a confidencialidade, o artigo omitiu o nome da agência, objecto do estudo, tendo para a sua denominação ao longo do estudo usado o pseudónimo X. A satisfação do cliente surge como um importante instrumento de mensuração da qualidade dos serviços ou produtos prestados pelas empresas tanto para o sector privado assim como para o sector público, tendo um papel fulcral na actividade bancária, contribuindo deste modo para boa imagem dos bancos diante dos seus potenciais clientes e daqueles que ainda não fazem parte.

A satisfação do consumidor bancário tem sido definida por alguns autores como Frank & Bernanke (2009), como sendo uma atitude ou apreciação que é criada pelos consumidores através de uma comparação feita das expectativas do que iriam receber em relação a um produto/serviço, com o entendimento de performance do que realmente recebem. Estes defendem que existe uma relação entre a satisfação do cliente e a fidelização do mesmo, apesar de ser um tema controverso.

Contudo, Cota & Rebelo (2011) são mais sépticos em relação a reacção do consumidor diante das ofertas versus suas expectativas ao afirmarem que existe uma relação entre a satisfação do cliente e a fidelização do mesmo.

O estudo propõe-se na análise e identificação das variáveis que se comportam como

determinantes da satisfação e ainda na descrição das relações que se estabelecem entre os determinantes da satisfação do cliente bancário da agência X do Banco Comercial de Investimento (BCI) na cidade de Nampula.

O actual panorama do sector empresarial decorrente das mudanças nas dinâmicas do mercado, aliados a crise financeira, traz consigo grandes desafios para as empresas de todos níveis e dimensões forçando-as a desenvolverem estratégias competitivas, para alcançar maior produtividade e qualidade com vista a satisfazer às necessidades e expectativas dos seus clientes. Isto é, as empresas têm sido pressionadas a oferecerem serviços diferenciados para se destacarem das outras e serem a preferência no mercado.

Atendendo que este cenário é global, os bancos, objecto deste estudo, não seriam excepção. Este também vivem este fenómeno de intensas mudanças e pressões, razão pela qual tem procurado formas de inovação dentro das novas configurações do ambiente. Procuram oferecer serviços ou produtos distintos uns dos outros em termos de atributos percebidos pelos clientes apesar de tanta similaridade dos serviços que eles oferecem.

Decorrente das similaridades dos serviços e produtos, os bancos são impelidos a adotar como estratégia competitiva para a sua manutenção e sobrevivência no mercado, o controlo e retenção de clientes que passaram a migrar para a concorrência a procura de atributos de satisfação; a melhoria da qualidade dos produtos oferecidos e na prestação de serviços. Pelo que, urge a necessidade destes reflectirem em torno dos modelos de gestão de qualidade utilizados para garantir a satisfação do cliente porque, a adopção de estratégias, não significa necessariamente afastar os riscos associados à insatisfação do cliente e ao seu consequente impacto na performance e imagem da empresa.

É na sequência deste paradigma que, a identificação dos determinantes da satisfação do cliente e a percepção das suas relações, tem um papel crucial no sentido de trazer ao conhecimento as razões que levam os clientes a procurarem pelos produtos e serviços de um determinado banco e a manterem o seu relacionamento com este.

## **Objectivo Geral**

Analisar os determinantes da satisfação do cliente bancário da agência X do BCI na cidade de Nampula.

## **Objectivos específicos**

Como forma de alcançar o objectivo geral foram traçados os seguintes objectivos específicos:

- Identificar os determinantes da satisfação dos clientes bancários da agência X do BCI na cidade de Nampula;
- Caracterizar os determinantes da satisfação dos clientes da agência X do BCI na cidade de Nampula;
- Avaliar o impacto dos determinantes da satisfação do cliente da agência X do BCI na satisfação do cliente bancário.

## Hipóteses

- H1: Os determinantes da satisfação dos clientes podem impactar de forma positiva na satisfação do cliente bancário da agência X.
- H2: Os determinantes da satisfação dos clientes podem impactar de forma negativa na satisfação do cliente bancário da agência X.

Antigamente, as empresas não tinham como prioridade o *feedback* dos seus clientes para medirem o nível de satisfação que o público tinha em relação aos seus produtos e serviços. Elas lançavam no mercado um determinado produto e não faziam o devido acompanhamento (avaliação e monitoria) para puderem perceber quais eram as percepções e reacções dos consumidores diante daquele produto ou serviço. Nesta ordem de ideias pouco importava a percepção dos clientes depois da compra de um produto ou recepção de um determinado serviço o que fazia com que os clientes se sentissem desconfortáveis, pois estes não tinham como expressar o que sentiam.

Com a dinâmica do mercado, entrada de inúmeros competidores oferecendo serviços distintos, a pirâmide se inverteu. De simples consumidores, os clientes passaram a “pessoas imprescindíveis” para a sobrevivência dos bancos. Daí que, as instituições bancárias, compreendendo o nível elevado de risco a que estão expostos, perceberam a necessidade de dar atenção a questão da lealdade dos seus clientes, periodizando a mensuração dos índices de satisfação dos clientes como pré-requisito para a sua retenção. Isto é, a mensuração da qualidade do produto ou de prestação de serviços é muito importante para os bancos uma vez que representa parte integrante do processo de satisfação. Este estudo é essencial porque, vai trazer elementos para esclarecer até que ponto, a satisfação do cliente é um indicador atractivo para a fidelização dos clientes.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo foram definidos os principais conceitos relacionados ao tema e destacadas as opiniões de pesquisadores da matéria em uma abordagem teórica e empírica.

O cliente é a razão de ser de qualquer organização, sem os clientes as empresas não teriam a razão de ser e nem motivos para a sua criação independentemente do ramo de actuação, seja uma empresa que actua no sector bancário, no ramo de seguros ou de um outro ramo empresarial. Kotler (2014), “O cliente é tido como a pessoa que efectua o processo de compra de um produto ou serviço de uma empresa ou num determinado mercado, para consumo próprio, ou para uma outra finalidade (Venda), sendo um elemento indispensável em qualquer tipo de negócio” (p.113).

Caetano & Rasquilha (2010) afirmam que para as empresas considerarem um indivíduo (particular) ou grupo de pessoas como sendo cliente é necessário que estes comprem de forma regular os seus produtos ou serviços, não basta que estes comprem uma vez para serem considerados clientes da empresa. Porém para as empresas possam ter uma boa relação com os seus clientes é necessário que saibam gerir as expectativas do cliente no que tange ao desempenho de um serviço ou produto, ao fazer isso as empresas estarão a criar condições suficientes

para um bom relacionamento futuro (p.116).

Um cliente satisfeito vale por dois, um cliente satisfeito volta a comprar, mas um cliente insatisfeito passa a vida toda a falar mal da empresa para os outros clientes criando assim uma situação de desconforto para a instituição em causa pois afastará os possíveis clientes que pensavam em adquirir os serviços e produtos daquela instituição. Para manter um cliente satisfeito, é preciso saber gerir as suas expectativas, pois o cliente é a peça fundamental das organizações, (Caetano & Rasquilha, 2010, p.116).

Kotler & Keller (2012) “Para as empresas a orientação para o cliente é essencial, pois possibilita a convivência directa com a freguesia, ouvindo os seus desejos, necessidades e primando em atendimento personalizado, como estratégia de criar a fidelização dos seus clientes. Para as empresas o cliente é o seu ponto de partida, as empresas devem ter a mesma postura em todos os níveis, desde o nível estratégico, nível tático e operacional em termos de tratamento, na vertente de vários autores existem sete tipos de clientes nomeadamente: finais; intermediários; actuais; potenciais; perdidos; internos e externos.

Nas instituições em que possuem um número reduzido de clientes, a estratégia mais aconselhável numa situação destas, passa por criar uma relação duradora entre o cliente-fornecedor, produzindo produtos e serviços muito apropriados, por vezes à medida, preços e condições de pagamento definidos para cada cliente, ligações comerciais muito personificadas e tratar dos assuntos directamente com o cliente. Na mesma senda todas as empresas devem ter estratégias sólidas e claras de retenção dos seus clientes de forma a evitar abandono dos clientes.

## **Cientes Bancários**

Os clientes são a razão de ser de qualquer empresa, com isso torna-se imprescindível compreender quem são os clientes que se dirigem aos bancos, os clientes bancários podem ser particulares, empresas e entidades públicas. Cota & Rebelo (2011) “convergem na definição dos clientes bancários, os bancos apresentam os seguintes tipos de clientes a saber: clientes particulares, clientes empresas, clientes entidades públicas e clientes de canal de vendas, distribuição, franchising.

As empresas devem criar condições de agradar os seus clientes sendo este um desafio, tendo em conta que estes exigem cada vez mais produtos e serviços personalizados que se adequam as suas necessidades e desejos. Por isso, é indispensável saber quem são os clientes que se dirigem as instituições bancárias. O progresso do sector bancário, assente na automação tecnologias de informação e comunicação, fez com que o cliente possuísse mais acesso às novas formas de serviços do sector bancário.

## **A Satisfação dos Clientes Bancários**

A satisfação é tida como um instrumento que ajuda as empresas a medir a percepção dos clientes em termos de qualidade com que os produtos e serviços estão a ser prestados. A satisfação do cliente diz respeito quando pessoa efectua uma aquisição ou usa um serviço, o raciocínio acena que quanto maior for a satisfação, maior será a probabilidade do cliente voltar a comprar ou a utilizar os serviços da mesma empresa.

As empresas devem procurar aumentar o nível de satisfação dos seus clientes, com o

intento de criar relações douradas com os seus clientes. Para Cota & Rebelo (2011), a satisfação é tida como um dos principais elementos capazes de fidelizar os clientes tal como referem vários autores nas suas obras. Assim sendo, os bancos devem procurar impulsionar a satisfação como forma de fortificar as relações, convertendo os clientes em seus potências parceiros, esta relação que as empresas criam com os seus clientes devem apresentar uma característica de ganho-ganho. Porém, existem estudos que divergem ao afirmarem que nem sempre a satisfação conduz à fidelização, pois existem casos em que a empresa conseguiu satisfazer os seus clientes mais estes não se tornam fiéis a empresa.

Para Marques (2012), “a satisfação do cliente é tida como a comparação entre as expectativas criadas da capacidade do produto ou serviço em satisfazer as suas necessidades, e o desempenho percebido após a compra do produto ou serviço”.

Para as empresas manterem um cliente satisfeito é algo fundamental, pois ajuda na divulgação da sua marca pelos seus clientes, esta pode ser feita através dos benefícios da satisfação do cliente, presumisse que um cliente satisfeito é fiel a empresa, volta a comprar e comunica as suas experiências positivas para os seus familiares, amigos, colegas de trabalho entre outros. É importante que as empresas façam uma avaliação continua das expectativas dos seus clientes de forma a responderem positivamente em termos de necessidades do consumidor (aquilo que ele procura).

Com resultado, a satisfação pode ser considerada como uma apreciação integral assente nas compras totais e na experiência de consumo de um bem ou serviço ao longo do tempo. Para Kotler & Keller (2012) “se o desempenho não alcançar as expectativas o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado” (p. 9).

É necessário que os bancos possam acompanhar os níveis de satisfação de forma contínua. Há necessidade de agrupar os clientes em segmentos de acordo com as características comuns de cada grupo, uma vez que a satisfação dos clientes é dinâmica. Horta (2010), a qualidade no atendimento é um dos elementos com maior capacidade de acrescentar a satisfação do cliente, seguido de localização do produto ou do provedor de serviços, modernismo e por fim a credulidade. Por outro lado, como limitantes da mesma, o tempo com que os clientes levam a espera de resposta das suas inquietações, os custos, a qualidade no atendimento, a burocracia que culmina com a falta de informação e os custos dos produtos e serviços.

Inúmeros são os benefícios mencionados pelos autores provenientes da satisfação dos clientes com a instituição bancária. Grande parte aponta a fidelização como o benefício primordial que trás como resposta a longo prazo a possibilidade de prosperar os lucros das entidades, “a maior satisfação do cliente corresponde a uma maior fidelização e, conseqüentemente, à possibilidade de arrecadar maiores receitas futuras, dificultando simultaneamente a acção da concorrência” (Caetano & Rasquilha, 2010, p.116).

## **A Importância da Satisfação**

Qualquer que seja a instituição/entidade precisa definir e mensurar a satisfação dos clientes. De maneira a perceber se os seus produtos ou serviços conseguem alcançar a satisfação dos seus clientes ou não, todo cliente possui necessidades ilimitadas, e aliado a está situa-

ção as empresas devem procurar suprir da melhor maneira possível.

A satisfação do cliente é a sensação de que a sua necessidade e o seu objectivo foram alcançados pelo seu provedor de serviços, o cliente conseguiu atingir a satisfação quando as suas necessidades são satisfeitas de forma prazerosa. Na maioria das vezes as empresas consideram o alcance a satisfação como sendo algo fácil e simples de concretizar, o que tem-se verificado no dia-a-dia e que as empresas muitas vezes cometem erros quando o assunto é a satisfação do cliente, não porque os serviços ou produtos fornecidos sejam desastrosos, mas por serem incompatíveis com as necessidades e objectivos dos clientes, as empresas que pretendem agregar valor aos seus clientes devem dar maior atenção as pesquisas dos clientes, possibilitando a percepção das actuais necessidades e desejos, (Caetano & Rasquilha, 2010, p.116).

Frank & Bernanke (2009) afirmam que as empresas têm como objectivo o princípio da racionalidade que visa a maximização dos seus lucros no médio e longo prazo, o princípio da racionalidade torna a satisfação do cliente um aspecto primordial que deve ser levado em consideração no acto da elaboração do plano estratégico das empresas com vista a responder os objectivos da empresa de forma satisfatória.

Para as empresas é mais lucrativo reter os bons clientes mesmo que sejam poucos do que empregar esforços contínuos para conquistar novos clientes em substituição aos que abandonaram a empresa. Um cliente grandemente satisfeito difunde informações valiosas, que contribuem na criação da boa imagem da empresa, abrandando os custos utilizados na obtenção de novos clientes.

## Os Determinantes da Satisfação

Balhim Júnior et al (2011) afirmam que existem oito tipos de determinantes da satisfação nomeadamente: Produtos e serviços; Atendimento; Acesso; Justiça percebida; Reclamações; Emoções (positivas e negativas); Imagem corporativa; e Fidelização. A satisfação dos clientes bancários é directamente influenciada por oito factores que estes autores apelidaram de factores chaves para a satisfação do cliente.

## METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

As diferentes técnicas utilizadas para a colecta e interpretação dos resultados patentes neste estudo, estão descritas neste capítulo.

### Tipo de Pesquisa - Quanto a Abordagem

Relativamente a abordagem, o estudo é de natureza quantitativa, pois mediante uma amostra representativa e procedimentos estatísticos, buscou-se aferir até que pontos os clientes da agência X do BCI se encontravam satisfeitos com os serviços prestados. A pesquisa quantitativa é uma classificação do método científico que utiliza diferentes técnicas estatísticas para quantificar opiniões e informações para um determinado estudo, (Silva & Simon, 2010).

### Tipo de pesquisa - Quanto aos objectivos

A pesquisa, revela-se como pesquisa descritiva, uma vez que procura fazer uma descrição, interpretar determinados fenómenos que estão intrinsecamente ligados a área em questão, sem que os pesquisadores interfiram nos resultados. Como Gil (2009) afirma que a pesquisa

descritiva faz o arrolamento de características de determinadas populações ou fenómenos. Uma das suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas na colecta de dados. Com auxílio da pesquisa bibliográfica, pois também consistiu no estudo e interpretação de literatura científicas que abordam sobre o tema em estudo.

## **Tipo de pesquisa - Quanto ao Procedimento**

O estudo foi realizado através de um estudo de caso porque os pesquisadores pretendiam estudar algo específico, levantando questões práticas relacionadas a empresa a fim de confrontar com o conhecimento teórico a cerca do tema. Isto de certa forma facilitou os pesquisadores a entrar em contacto directo com o fenómeno em pesquisa permitindo assim obter dados que pudessem responder o problema. Conforme Yin (2005), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”.

## **Técnicas e Instrumentos de Colecta de Dados**

A técnica utilizada foi questionário, com um instrumento de colecta de dados utilizado inquérito por questionário para a execução do estudo, foram dirigidos aos clientes da agência X.

## **Amostra**

O universo da pesquisa é composto por todos os clientes do BCI da agência X da cidade de Nampula, o critério utilizado para a representatividade da amostra foi o método probabilístico intencional recorrendo ao método de amostragem aleatória simples para seleção dos mesmos.

## **Critério de inclusão da Amostra**

Os inquiridos foram seleccionados de forma aleatória e intencional, através de procedimentos estatísticos sustentados pelo método de Yamani. Esta selecção obedeceu igualmente alguns critérios envolvendo aspectos como: domicílio do cliente, a idade, e tempo de relacionamento com o banco:

- O cliente ter conta no BCI activa;
- O cliente ter idade compreendida entre os 30 - 40 anos de idade;
- Quanto ao tempo de relacionamento entre o Banco e o cliente, ter contacto com o banco acima de 2 anos;

## **Tratamento de Dados**

Os dados colectados foram processados utilizando o pacote estatístico através do software SPSS versão 25.0., fez-se uma análise descritiva das variáveis em causa; utilizou-se o Test t para analisar as variáveis independentes e por último fez-se a Regressão Linear Múltipla.

## **Modelo de investigação - Variáveis de Estudo**

Para o estudo foi utilizado um modelo conceptual, que procurou estudo de variáveis. O objectivo destas variáveis é de analisar o impacto de variáveis independentes numa variável de-

pendente, (a satisfação dos clientes bancários).

**Tabela 1 - Hipóteses, Variáveis e Indicadores**

Hipóteses, Variáveis e Indicadores de Estudo			
Hipóteses	Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	Indicadores
H1	A Satisfação	Os Determinantes: (produtos e serviços; atendimento, Reclamação, Imagem corporativa, Acesso, Fidelização, Imagem corporativa, Emoções positiva; Emoções negativas e justiça percebida)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O aumento de número de clientes;</li> <li>• A boa imagem do banco;</li> <li>• A fidelização dos clientes, o aumento da cota de mercado.</li> </ul>
H2	A Satisfação	Os Determinantes (produtos e serviços; atendimento, Reclamação, imagem corporativa, acesso, Fidelização, imagem corporativa, emoções positivas; emoções negativas e justiça percebida)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A redução do número de clientes;</li> <li>• O aumento de número de processos de reclamações;</li> <li>• A redução da credibilidade do banco perante os clientes.</li> </ul>

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As informações para a elaboração do artigo foram obtidas a partir de um questionário com perguntas fechadas e estruturadas, que os inquiridos tiveram a oportunidade de preencher, onde são criadas evidências de respostas que possibilitam avaliar o nível de satisfação dos clientes com o seu banco, bem como analisar quais são as variáveis independentes que têm um grande impacto na satisfação do cliente bancário.

### Informação sócio demográfica

Antes de iniciarmos a análise e interpretação de dados far-se-á uma breve caracterização da amostra do estudo, a partir da tabela 2 abaixo.

**Tabela 2 - Informação sócio demográfica**

Informação sócio demográfica	Amostra total n (%)	Qui - quadrado de pearson (p*)
<b>Idade</b>	30 - 35 anos	211 (70,4%)
	36 - 40 anos	89 (29,6%)
<b>Sexo</b>	Masculino	148 (49,3%)
	Feminino	150 (50%)
<b>Estado Civil</b>	Casado	77 (25,7%)
	Solteiro	150 (50,0%)
	Divorciado	22 (7,3%)
	Viúvo	7 (2,3%)
	União marital	44 (14,7%)
<b>Escolaridade</b>	Primário	28 (9,3%)
	Básico	53 (17,7%)
	Médio	114 (38,0%)
	Licenciatura	94 (31,3%)
	Mestre	5 (1,7%)
	Outro	6 (2,0%)

<b>Ocupação</b>	Estudante	88 (29,3%)	0,241
	Funcionário público	101 (33,67%)	
	Funcionário privado	12 (4,0%)	
	Empresário	30 (10,0%)	
	Reformado	5 (1,67%)	
	Desempregado	64 (13,65%)	
<b>Relação com o banco</b>	2 - 4 anos	59 (19,67%)	0,126
	5 - 7 anos	114 (38,0%)	
	8 - 10 anos	94 (31,3%)	
	11 - 13 anos	33 (11,0%)	

Verifica-se que a percentagem elevada de respostas corresponde a inquiridos com idades compreendidas entre os 30 a 35 anos, com uma percentagem de 70,4%, sendo que apenas 29,6% e correspondente a indivíduos de idade compreendidas entre 36 a 40. Na amostra verifica-se uma maior representatividade por parte do sexo feminino com 50%, contra 49,3% de sexo masculino e 0,7% omissos.

Na categoria estado civil dos inquiridos, verifica-se a maior representatividade por parte dos solteiros com 50%, de seguida estão os casados com 25,7%, depois união marital com 14,7%, divorciado 7,3%, e viúvo 2,3%. Os inquiridos na maioria possuem o nível médio com 38%, sendo que 33% possuem licenciatura e mestrado, 27% possuem o nível primário e básico, enquanto sem escolaridade representam 2%. O que significa que a maior parte dos clientes são letrados.

Dos respondentes verifica-se que na categoria ocupação onde constavam as variáveis: estudante, funcionário público, funcionário privado, empresário, reformado, desempregado. Constatamos que a variável funcionários públicos com maior percentagem correspondente a 33,67% e com a pior percentagem a variável reformados com apenas 1,67%.

Na categoria de relação com banco, verifica-se que a maior parte dos clientes inquiridos encontram-se no intervalo de (5 – 7 anos) com 38,0%; de seguida temos (8 – 10 anos) com 31,3%; depois temos (2 – 4 anos) com 19,67% e por último temos (11 – 13 anos) com 11,0%. O que significa nos últimos dez o BCI adquiriu muitos clientes.

## Percepção dos clientes sobre satisfação dos serviços/produtos do BCI

Para avaliar a percepção dos inquiridos acerca da satisfação dos serviços/produtos do BCI (tabela 3). Foram colocadas as seguintes opções de resposta: “muito bom”, “bom”, “razoável”, “mau”, “muito mau”, “não sabe” e “não responde”. Por conveniência de análise estatística (pois, encontraram-se células com valores inferiores a 5), foram reagrupadas e recodificadas as variáveis como: “bom” para (muito bom, bom), “normal” para (razoável), “mau” para (mau, muito mau). Nesta questão não houve nenhum participante que tivesse escolhido as opções: “não sabe”, “não responde”.

Os resultados da pesquisa foram apresentados a partir de uma estatística descritiva. Na categoria satisfeito, as variáveis com bom que são: atendimento ao telefone; as instalações; as tecnologias usadas com 50,7% dos participantes; na categoria de insatisfeito as variáveis: tempo de espera; filas longas; atendimento presencial; funcionamento das ATM; com 39,3% de

participantes e por último a categoria de indiferentes as variáveis: serviços/produtos adequados; e prestação de conta com 10,0% dos participantes. Esta distribuição homogênea, naturalmente justifica que não se encontrem diferenças significativas ( $p=0,407$ ). Apenas explicar dos inquiridos tem mais participantes satisfeitos em relação os participantes insatisfeitos apesar da diferença ser menor e estatisticamente não existir diferenças significativas.

**Tabela 3 - Satisfação dos clientes sobre serviços/produtos do BCI**

Satisfação com:		Amostra total n (%)	Qui- quadrado pearson (p*)
Satisfeito	Atendimento ao telefone	152 (50,7%)	0,407
	As instalações		
	As tecnologias usadas		
Insatisfeitos	Tempo de espera	118 (39,3%)	
	Atendimento presencial		
	Filas longas		
	Funcionamento das ATM		
Indiferente	Serviços/produtos adequados	30 (10,0%)	
	Prestação de conta		

Para os autores Kaufmann & Marchetti (2009), que identificaram a existência de três perfis típicos de usuários segundo os canais de atendimento bancário, os dados da tabela sugerem a existência de padrões distintos na utilização dos diversos canais de atendimento por parte dos clientes.

Um número considerável de clientes tem utilizado as caixas eletrônicas segundo os resultados da pesquisa, de seguida encontra-se os serviços através da internet, contudo o que ostentou um melhor nível de satisfação, resultados alinhados com as teorias dos autores acima citados. Apesar de toda a tecnologia disponibilizada pelos bancos, grande parcela ainda utiliza os serviços humanos de caixa para realizar suas transações, por se sentirem mais confiantes com este canal, porém não parecendo estar tão satisfeitos com seu desempenho. A utilização do banco pelo telefone tem sido muito concorrida pelo grupo de pessoas específicas com acesso a telefones para lhes permitir efectuar as ditas transações bancárias.

## Os determinantes da satisfação dos clientes do BCI

A tabela 4 abaixo ilustra os valores referentes as variáveis de estudo que tem como amostra 300 clientes do BCI em Nampula para a validação dos dados no acto da sua elaboração. As variáveis em estudo foram: produtos e serviços; acessibilidade; atendimento nas agências; atendimento ao telefone; reclamações; fidelização; satisfação; emoções positivas; emoções negativas; imagem do banco; justiça percebida; e qualidade.

**Tabela 4 – Os determinantes da satisfação dos clientes do BCI**

Variáveis em estudo	Amostra total (média $\pm$ desvio padrão)	Qui-Quadrado de Pearson (p*)
Produtos e serviços	6,5463 $\pm$ 1,54326	0,05
Acessibilidade	5,5604 $\pm$ 1,99234	<b>0,033</b>
Atendimento nas agências	4,9056 $\pm$ 1,05768	<b>0,004</b>
Atendimento ao telefone	4,9965 $\pm$ 0,98642	<b>0,002</b>
Reclamações	9,6082 $\pm$ 2,00451	<b>0,011</b>
Fidelização	5,7045 $\pm$ 1,19456	<b>0,008</b>

Satisfação	5,6506 ± 1,73421	0,098
Emoções positivas	4,7789 ± 0,88676	0,897
Emoções negativas	6,6378 ± 1,12261	0,234
Imagem do banco	6,7523 ± 0,09456	<b>0,006</b>
Justiça percebida	5,7895 ± 1,23567	<b>0,007</b>
Qualidade	6,6432 ± 1,24561	<b>0,009</b>

Na categoria: determinantes da satisfação dos clientes do BCI, não encontramos diferenças significativas nas variáveis: produtos e serviços; satisfação; emoções positivas; emoções negativas; o que significa que nestas variáveis não se verificaram diferenças significativas entre os participantes do estudo, representando assim uma homogeneidade na amostra escolhida. No que concerne as emoções é de verificar que a maior parte dos clientes com uma média de 6,6378, queixam-se das emoções negativas que tem sido criadas pelo BCI originando um sentimento de frustração em relação as suas expectativas. Quanto ao desvio padrão os clientes preferem as emoções positivas em relação às emoções negativas e valorizam mais o atendimento por telefone. Kim & Johnson (2012) defendem que as emoções positivas e negativas influenciam os julgamentos dos consumidores e as suas decisões que estas emoções podem criar sentimentos bons assim como sentimentos de frustrações para os clientes. Neste sentido, os consumidores utilizam as suas emoções actuais, sejam elas positivas ou negativas, como uma base na tomada de decisões.

Ainda na mesma categoria, nas variáveis: acessibilidade; atendimento nas agências; atendimento ao telefone; reclamações; fidelização; imagem do banco; justiça percebida e qualidade; verificaram – se diferenças significativas entre os participantes do estudo. Para as variáveis acima mencionadas tem impactado negativamente no aspecto satisfação dos clientes e influenciado negativamente na fidelização dos mesmos em relação ao BCI e estas variáveis merece uma total atenção por parte dos representantes da instituição, por isso vários clientes preferem o atendimento por telefone em relação ao atendimento nas agências. Apesar dos dois tipos de atendimento terem diferenças significativas, o atendimento por telefone os clientes estão satisfeitos enquanto que o atendimento presencial os clientes estão insatisfeitos. Conforme com os autores Balbim Júnior et al (2011) O cliente bancário na maioria das vezes tem demonstrado ter preferências por atendimento por telefone acreditando que a qualidade prestada tem sido boa em relação ao atendimento presencial.

## Verificação das Hipóteses

O estudo socorreu-se à Regressão Linear Múltipla para a validação das hipóteses, com a aplicação do método stepwise, que possibilita reconhecer num conjunto de variáveis Independentes, as que melhor explicam a variância da variável dependente.

**Tabela 5 - Regressão Linear variável em estudo (variável dependente: Satisfação)**

Variável			
Variáveis (Independentes)	B	Sig ou p*	VIF
Produtos e serviços	0,065	0,05	5,453
Acessibilidade	0,074	0,059	4,210
Atendimento nas agências	-0,153	0,05	5,622
Atendimento ao telefone	0,132	0,05	2,1619
Reclamações	-0,77	0,059	1,2315

Fidelização	0,332	0,056	2,9871
Emoções positivas	0,314	0,057	3,4538
Emoções negativas	-0,111	0,055	5,9325
Justiça percebida	0,053	0,058	1,8962

$$R^2=0,910 \quad F=286,214$$

Observa-se que o modelo de satisfação do cliente se ajusta bem aos dados apresentando um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) igual à 0,910; pois a partir dos resultados encontrados conclui-se que as variáveis independentes do modelo explicam em cerca de 91,0% (da variância dependente a variável satisfação). Esta variância é explicada pelas seguintes variáveis: produtos e serviços; acesso, atendimento ao telefone; atendimento na agência; emoções positivas, emoções negativas, reclamações; justiça percebida.

Verifica-se a partir dos resultados que algumas variáveis variam de forma positiva mostrando dessa forma que estão de acordo com o previsto como é o caso das seguintes variáveis: produtos e serviços, acessibilidade, atendimento ao telefone, fidelização, emoções positivas e justiça percebida, exceptuando as variáveis emoções negativas, reclamações e atendimento nas agências que variam de forma negativa com a satisfação. E Constante 1,258 Variável excluída: "Imagem do Banco".

No tocante as variáveis independentes era de esperar que todas tivessem uma resposta positiva em relação a variável dependente nesse caso a satisfação, com exclusão das variáveis emoções negativas, atendimento na agência e reclamações que consoante os resultados obtidos impactam de forma negativa na satisfação do cliente bancário isso deve-se a maneira como são tratados determinados assuntos relativos as estas variáveis, num processo de reclamação os clientes esperam que os funcionários bancários respondam as suas inquietações com rapidez e profissionalismo de modo a controlar as suas emoções, evitando dessa forma o surgimento de sentimentos como frustrações, raiva, tristeza e outros, estes sentimentos podem levar a uma insatisfação dos clientes em relação ao banco. Referente ao atendimento na agência o tempo de espera e o factor principal que condiciona a insatisfação, pela carga sentimental associada às experiências que vivenciou com o seu Banco.

No entanto a variável Sig: é o P-Valor que representa nível de significância observado, os resultados mostram que as variáveis independentes apresentam um nível de significância igual ou maior que (0.05), neste caso não rejeitamos a hipótese nula, ou seja, admitimos que existe regressão para nove variáveis independentes (todas), neste caso podemos afirmar que as variáveis independentes influenciaram a variável dependente.

Em relação ao teste F, com base no modelo temos um teste F igual à 286,214 isto indica que a variação explicada em 286,214. De acordo com os valores obtidos para os coeficientes beta na tabela acima os resultados mostram quanto a variável preditora impacta na variável de resultado tanto de forma negativa como positiva.

Como podemos verificar na tabela acima os valores do teste do Fator de Inflação de Variância (VIF) estão no intervalo de 1,2315 a 5,9325 o que indica que existe uma alta correlação entre as variáveis estimadas. A variável imagem corporativa foi omissa no modelo acima citado, uma vez que demonstrava uma correlação com a variável acesso com um Factor de Inflação de Variância muito elevado correspondente a 10,8, neste caso podemos afirmar que os coeficien-

tes de regressão estão mal estimados devido à multicolinearidade. A variável imagem do banco não tem um impacto estatisticamente significativo na variável satisfação. Com o resultado obtido remete-nos a uma situação em que os clientes bancários do BCI não dão relevância a imagem do banco.

Desta forma, as hipóteses H1 e H2 atinente aos determinantes da satisfação dos clientes bancários foram validadas na sua totalidade, visto que existem determinantes que variam ou impactam de forma positiva na satisfação do cliente como é o caso de: acesso, produtos ou serviços, atendimento ao telefone, fidelização, emoções positivas e justiça percebida comprovando assim a primeira hipótese e outros determinantes que impactam de forma negativa na satisfação com é o caso do atendimento nas agências, emoções negativas e as reclamações, quanto a imagem corporativa esperava-se que tivesse um impacto na satisfação mais o estudo mostrou o contrário que não possui nenhuma influência na satisfação validando na totalidade a segunda hipótese (H2).

**Tabela 6 - Validação ou não das Hipóteses**

Hipótese	Resultados
H1: Os determinantes da satisfação dos clientes podem impactar de forma positiva na satisfação do cliente bancário da agência X.	Validada
H2: Os determinantes da satisfação dos clientes podem impactar de forma negativa na satisfação do cliente bancário da agência x.	Validada

De um modo geral as respostas estatísticas adquiridas estão em conformidade com o difundido na literatura referente a variável satisfação dos clientes. Mas, torna-se necessário realçar que, para a efectivação deste estudo, os proponentes utilizaram dados de questionários respondidos pelos clientes, amostra essa que foi escolhida na base de critérios estatísticos.

Das hipóteses testadas, não se esperava que a variável imagem do banco fosse excluída do modelo e que não tivesse influência significativa na satisfação, o estudo prévio de um lado que esta variável tivesse um impacto positivo e do outro que tivesse um impacto negativo na satisfação.

Quanto a variável atendimento na agência o cliente tem preferências pelo atendimento ao telefone devido a flexibilidade nas respostas em relação as preocupações que os clientes apresentam aos funcionários bancários, sendo o impacto positivo causado por esta variável na satisfação dos clientes. Conforme Marques (2012), existe uma correlação positiva entre a satisfação de um cliente e a sua fidelização. Este facto foi comprovado a partir deste estudo. A satisfação pode até não significar por si fidelidade, no entanto, é um pré-requisito imprescindível.

Quanto as emoções negativas, estas apresentam um resultado inverso em relação a satisfação ao contrário das emoções positivas teve uma relação directa com a satisfação e segundo os resultados do estudo foi comprovada esta afirmação. Para emoções negativas temos de ter muito cuidado conforme (Caetano & Rasquilha, 2010, p.116.) porque si o cliente esta insatisfeito, o banco perderá muitos clientes porque cliente insatisfeito não atrai cliente, mas sim afasta. E emoções positivas o banco pode ainda atrair mais clientes e alguns deles podem ser fiéis ao banco e até atrair outros clientes falando bem do banco conforme (Marques, 2012).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo foi possível analisar as variáveis que funcionam como determinantes da satisfação, e fazer a sua descrição, para além disso foi possível a identificação de variáveis que produzem um impacto significativo e ainda a identificação de algumas variáveis que produzem um efeito na satisfação do cliente de forma inversa ao esperado. Nesta ordem de ideias, estão identificados os determinantes que produzem satisfação nos clientes, que são considerados a peça chave para o sucesso das empresas bancárias.

No sector bancário a concorrência é excessivamente agressiva, verificando-se a existência de muita similaridade entre produtos e serviços oferecidos em distintos bancos, para que haja diferenciação entre os bancos, os funcionários devem realizar um papel de destaque, sendo que os clientes dão maiores preferências a qualidade de atendimento, aos produtos e serviços, as instalações e as tecnologias utilizadas pelos clientes. A maneira como tem sido tratado o processo de reclamação dos clientes e as emoções do dia-a-dia, sejam elas positivas ou negativas, quando tem tido contactos com o Banco, também merecem especial atenção no que respeita ao estudo da satisfação. Os Bancos estão cada vez mais sensíveis à importância da satisfação do cliente e à estratégia que devem ser abraçadas para atingirem esse fim. Uma das estratégias é manter clientes ao invés de se apostar em atrair novos, uma vez que os custos associados a este segundo caso são muito superiores. O pretendido é desenvolver ofertas de valor que vão de encontro ao pretendido pelo cliente, pois só assim se consegue que estes se mantenham satisfeitos a longo-prazo.

### Sugestões para futuras investigações

- Os funcionários devem criar condições para o bom atendimento presencial.
- Administração dos Bancos devem apostar na recuperação de serviço numa óptica do resultado do processo de reclamação.
- Impacto das emoções negativas dos clientes bancários no número de produtos detidos.
- Impacto das emoções negativas no tempo de permanência dos clientes.

### Limitações

- Os clientes que trabalham com mais do que um Banco, tendo o seu envolvimento bancário disperso pelas várias Instituições de Crédito, as suas repostas poderiam ser tendenciosas.

## REFERÊNCIAS

Balbim Júnior, *et al.* (2011). Proposta de um instrumento de medida para avaliar a satisfação de clientes de bancos utilizando a Teoria da Resposta ao Item: Gestão e Produção. pp. 541-554.

Caetano, J. & Rasquilha, L. (2010). Gestão de Marketing. Escolar Editora.

Cota, B. & Rebelo, C. (2011). O Poder do Marketing na Decisão: Transformação dos Dados em

Performance.

Frank, R. H. & Bernanke, B. S. (2009). Princípios de Economia (4ª ed.). New York, USA: McGraw-Hill.

Gil, A. C. (2009). Como elaborar projectos de pesquisa. (5ª.ed.). São Paulo, Brasil: Atlas Editora.

Horta, *et al.* (2010). Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach: Produto & Produção, pp. 85 - 103.

Kauffmann, S. & Marchetti, R. Z. (2009). Canais de atendimento bancário e satisfação do cliente: um estudo em bancos de varejo. In: encontro de marketing da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração (3a ed.). Curitiba. Anais.

Kotler, P. (2014). Marketing 3.0, Actual Editora.

Kotler, P. & Keller, L. (2012). Administração de marketing (14a ed.). São Paulo:

Person Education do Brasil.

Kim, J. E. Johnson K. K. P. (2012). "The Impact of Moral Emotions on Cause-Related Marketing Campaigns: A Cross-Cultural Examination" Journal of Business Ethics, pp. 79-89.

Marques, A. (2012). Marketing Relacional – como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva. Lisboa: Edições Sílabo.

Silva, D. & Simon. (2010). Pesquisa qualitativa e quantitativa (5ª.ed.). São Paulo, Brasil: Atlas Editoras.

Yin, R. K. (2009). Estudo de caso: planeamento e métodos. (3ª.ed.). Porto Alegre, Portugal: Bookman.



# **Scrum como ferramenta de apoio ao dinamismo do mercado financeiro**

## **Scrum as a support tool for financial market dynamism**

---

André Luiz Borges de Oliveira  
Selma Velozo Fontes  
Paulo Vitor Jordão da Gama Silva

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.135.3

## RESUMO

Este é um estudo bibliográfico que aborda o Scrum como metodologia ágil para desenvolvimento de sistemas de informações no mercado financeiro do Brasil. A pesquisa tem como objetivo geral apresentar um estudo sobre Scrum como metodologia ágil para o desenvolvimento e condução de projetos. O trabalho utiliza metodologia exploratória, baseando-se em empirismo e estudo teórico-conceitual e traz além dos conceitos básicos para o entendimento do assunto, observações práticas do dia a dia que justificam o resultado obtido de que a utilização de metodologias ágeis para apoio ao desenvolvimento de sistemas de informação no mercado financeiro é eficiente e traz a celeridade necessária para que as áreas de negócios acompanhem as constantes evoluções e complexidade propostas pelos órgãos reguladores e pelos times responsáveis pelo desenvolvimento de produtos nas instituições financeiras ou de pagamento. Especificamente tratando-se do mercado financeiro no Brasil, observa-se uma grande demanda por iniciativas de transformação digital que implica em constante criação e evolução de produtos para melhor atender as necessidades dos clientes, assim como competir com novas iniciativas que surgem a todo momento no mercado. Estratégias que permitem adaptação a mudanças durante o desenvolvimento de Sistemas de Informações reduzem custos e agregam maior valor ao produto final.

**Palavras-chave:** Scrum. gestão de projetos. mercado financeiro. sistemas de informação.

## ABSTRACT

This is a bibliographic study that addresses Scrum as an agile methodology for developing information systems in the Brazilian financial market. The research aims to present a study on Scrum as an agile methodology for developing and conducting projects. The work uses exploratory methodology, based on empiricism and theoretical-conceptual study and brings, in addition to the basic concepts for understanding the subject, practical observations of everyday life that justify the result obtained that the use of agile methodologies to support development of information systems in the financial market is efficient and brings the necessary speed for the business areas to follow the constant evolution and complexity proposed by regulatory corporations and by the teams responsible for the development of products in financial or payment institutions. Specifically with regard to the financial market in Brazil, there is a great demand for digital transformation initiatives that imply the constant creation and evolution of products to better meet the needs of customers, as well as competing with new initiatives that appear all the time in the market. Strategies that allow adaptation to change during the development of Information Systems reduce costs and add greater value to the final product.

**Keywords:** Scrum. project management. financial market. information systems.

## RESUMEN

Se trata de un estudio bibliográfico que aborda Scrum como una metodología ágil para el desarrollo de sistemas de información en el mercado financiero brasileño. La investigación tiene como objetivo presentar un estudio sobre Scrum como metodología ágil para desarrollar y realizar proyectos. El trabajo utiliza metodología exploratoria, basada en el empirismo y el estudio teórico-conceptual y aporta, además de los conceptos básicos para la comprensión del tema, observaciones prácticas de la vida cotidiana que justifican el resultado obtenido que el uso de

metodologías ágiles para apoyar el desarrollo de sistemas de información en el mercado financiero es eficiente y aporta la rapidez necesaria para que las áreas de negocio sigan la constante evolución y complejidad que proponen los órganos reguladores y los equipos responsables del desarrollo de productos en las entidades financieras o de pago. Específicamente en lo que respecta al mercado financiero en Brasil, existe una gran demanda de iniciativas de transformación digital que implican la creación y evolución constante de productos para satisfacer mejor las necesidades de los clientes, así como competir con nuevas iniciativas que surgen todo el tiempo en el Mercado. Las estrategias que permiten la adaptación a los cambios durante el desarrollo de los Sistemas de Información reducen costos y agregan mayor valor al producto final.

**Palabras-clave:** Scrum. gestión de proyectos. mercado financiero. sistemas de información.

## INTRODUÇÃO

O cenário do mercado financeiro no Brasil está cada vez mais dinâmico, com diversas iniciativas voltadas para novos produtos financeiros (como, inclusive, para o mercado de criptoativos) e com a concorrência das chamadas *fintechs*, há uma necessidade dos grandes bancos tradicionais se adaptarem, focando em entregas mais ágeis, com menores custos e com tecnologias mais avançadas.

Existem hoje diversas *startups* e *fintechs* no Brasil, fazendo com que a entrega rápida e contínua de valor se torne uma obrigatoriedade para sobreviver neste novo mundo. Desta forma, metodologias tradicionais de desenvolvimento de projetos não atenderiam mais os requisitos de velocidade e adaptabilidade requeridos pelo mercado.

Como meio de mitigação dos novos riscos aos quais os grandes bancos estão expostos, é necessário adotar metodologias ágeis para entrega das novas soluções tecnológicas, principalmente quando são tratados desenvolvimento de Sistemas de Informações.

O *Scrum* surgiu para prover meios mais eficientes de desenvolver projeto, é um *framework* que possibilita entrega contínua de valor através dos ‘produtos minimamente viáveis’ (MVP). Ele também foca na adaptabilidade do projeto, permitindo mudanças inesperadas de requisitos ao longo do desenvolvimento. Tendo em vista o exposto, surge a seguinte questão: Seria então possível adaptar à volatilidade, incerteza, ambiguidade e complexidades das demandas de desenvolvimento de Sistemas de Informações no mercado financeiro?

Na metodologia utilizada, procurou-se uma abordagem exploratória e descritiva. A pesquisa foi bibliográfica, tendo em vista que foram explorados materiais de domínio público tais como: artigos, livros e periódicos.

Este artigo está dividido em: (2) referencial teórico onde são abordados conceitos para o melhor entendimento do tema proposto, onde é apresentada a utilização do *Scrum* como ferramenta de apoio ao dinamismo do mercado financeiro, considerando as características de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade observadas; (3) base de dados e a metodologia utilizada para a realização do estudo; (4) no quarto capítulo são expostas as considerações finais da pesquisa empreendida. Além disso, são apresentadas as limitações do presente estudo, as indicações de novas perspectivas e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Conceito e Fundamentos do Scrum

O *Scrum*, segundo Terra (2019), representa uma ferramenta utilizada para organizar e gerenciar as ações de projetos de diferentes áreas. Sendo altamente adaptado para cenários complexos, foi inicialmente utilizado para resolver questões relativas à tecnologia da informação. O *framework Scrum*, ainda conforme o autor, está alicerçado em três fundamentos: transparência, inspeção e adaptabilidade.

Rodrigues (2016) explica que a transparência fica evidente pois as ações e as entregas não ficam ocultas e tudo acontece de forma clara para todos os participantes. Em algumas culturas organizacionais ter esse nível de transparência é complexo, já que está enraizada uma forma sigilosa de fornecimento de informações. Nestes casos é necessária cautela frente a implantação de metodologias ágeis, uma vez que existe um paradigma a ser quebrado.

Sobre a inspeção, ela é constante, seja por meio de cerimônias ou nos próprios mecanismos dos artefatos. Verifica-se como ideia fundamental a análise das entregas e das execuções ainda no momento de sua concepção e não exclusivamente no final do trabalho, evitando assim ações corretivas. Estas ações passam a ser então, preventivas. Rodrigues (2016) descreve a inspeção como um princípio tão forte que o processo de testes está dentro da própria *Sprint*. Rodrigues (2016) declara que todo trabalho deve ser inspecionado com a qualidade necessária para garantir a qualidade na primeira tentativa.

O fundamento da adaptabilidade parte do princípio de que os projetos e as entregas precisam se adaptar às necessidades dos clientes e da organização, priorizando, consequentemente o negócio. Após cada entrega e levando em consideração todas as avaliações feitas, é realizado um refinamento cujo objetivo é direcionar as execuções para que os reais objetivos sejam alcançados. Rodrigues (2016) explica que a capacidade de adaptação é fundamental, pois projetos podem começar com um conjunto de histórias e pode terminar relativamente diferente.

Terra (2019) traz ainda a indicação dos principais itens do *framework*: os papéis, que indicam o que são cada membro participante do *framework*, as cerimônias, que são as atividades executadas durante o processo e, por fim, os artefatos, que são os documentos gerados durante o processo do *framework*.

Dentre todas as metodologias que permitem uma gestão ágil de projetos, o *Scrum* se destaca por não se ater exclusivamente a projetos de desenvolvimento de software. Times de diversas naturezas e estilos podem se adaptar para que o *framework* em questão auxilie nas atividades a serem executadas, a fim de gerar o valor necessário que o projeto se propõe a gerar.

Historicamente, a utilização de métodos ágeis para desenvolvimento de projetos nasce da percepção de que os métodos tradicionais não eram mais suficientes frente às características de dinamismo do mundo atual. Pham e Pham (2011) descrevem que as constantes mudanças, novos requisitos de projeto, complexidade crescente das demandas e ambiguidade nas solicitações fizeram com que, ao longo do tempo, os requisitos de gestão de projetos evoluíssem junto com as necessidades do mundo.

Pham e Pham (2011) explicam ainda que o *Scrum* teve sua origem em 1995, quando

foi apresentado por Ken Schwaber e Jeff Sutherland em uma conferência que documentou o aprendizado de ambos ao longo dos anos. Nesse momento foi feita a primeira definição formal do *Scrum*.

The *Scrum* Guide (2017), documento que orienta sobre a metodologia e suas particularidades, foi desenvolvido e sustentado ao longo de mais de vinte anos. A junção deste *framework* com outras práticas, processos ou ideias pode melhorar ainda mais a produtividade, criatividade, valor e satisfação com os resultados obtidos.

Existem diversos outros métodos ágeis para desenvolvimento de projetos, mas neste trabalho será discutida majoritariamente a utilização do *Scrum* como metodologia de gestão de projetos aplicada à realidade do mercado financeiro no Brasil.

### **Membros de um time Scrum**

Sutherland e Schwaber (2017) traz em uma das principais obras dedicadas ao *Scrum* a definição dos profissionais necessários para execução de um projeto baseado neste *framework*. O time *Scrum* consiste na existência de um *Product owner*, do time de desenvolvimento e de um *Scrum Master*. Parte-se do princípio que os times auto-organizáveis escolhem a melhor forma para executar e completar o seu trabalho, em vez de serem coordenados e gerenciados por outros profissionais de fora. Estes deveriam ter todas as destrezas e competências necessárias para completar todo tipo de trabalho sem necessariamente depender de outras pessoas que não estão inclusas na equipe. Este modelo de time tem por objetivo de ter uma maior flexibilidade, criatividade e produtividade.

As entregas são iterativas e incrementais, de forma que são maximizadas as oportunidades de *feedback* com foco no aprimoramento constante. Desta forma, uma versão potencialmente funcional do produto do trabalho estará disponível com frequência. Conforme Sutherland e Schwaber (2017), chama-se *Product owner*, ou seja, dono do produto, é o profissional responsável por maximizar o valor do produto que está sendo desenvolvido. A forma de trabalho deste personagem pode sofrer bastante variação a depender das organizações, times de desenvolvimento ou até mesmo dos indivíduos que compõem o time.

O *Product owner* é aquele que é responsável por gerenciar o que chamamos de *backlog* do produto, ou seja, tem como principais atividades expressar com clareza o que compõe o *backlog* de produto, ordenar os itens de *backlog* para que seja possível atingir melhor as metas e missões, obter otimização do valor do trabalho realizado pelo time de desenvolvimento, deve ainda garantir que o *backlog* de produto esteja sempre visível e transparente, garantindo que onde o time *Scrum* vai focar seus esforços e, garantir que todo o time de desenvolvimento entenda os itens do *backlog* de produto no nível necessário. Mesmo que estas atividades de gerenciamento do *backlog* de produto sejam delegadas para o time de desenvolvimento, o *Product Owner* deve continuar sendo visto como responsável pelo tema e pelos trabalhos. Toda a organização deve respeitar as decisões do *Product Owner* para que este tenha o devido sucesso e isto deve vir através de uma mudança cultural sofrida por todos os times e membros de equipes.

Já Project Builder (2017), observa que o time de desenvolvimento é o responsável por realizar o trabalho e entregar um produto ao final de cada *Sprint*. Os membros destes times são encarregados de modelar, programar, testar e validar todas as funcionalidades que foram de-

envolvidas. Para que haja revisão do *Sprint*, um incremento 'pronto' é necessário e somente os membros dos times de desenvolvimento podem criar incrementos. Estes times têm a capacidade de se auto organizar e também gerenciar seu próprio trabalho, de forma que esses profissionais fazem a distribuição das tarefas entre si, sempre de acordo com suas competências e logo que começam os trabalhos. Essa sinergia seria, então, a responsável pelo aperfeiçoamento da eficiência e eficácia do time de desenvolvimento como um todo.

Sutherland e Schwaber (2017) trazem ainda características típicas dos times de desenvolvimento:

- São auto-organizações, de forma que nem mesmo o *Scrum Master* poderia dizer a eles como transformar um *backlog* de produtos em incrementos com funcionalidades com potencial de serem liberados para o cliente final;
- São times multifuncionais, que possuem habilidades necessárias para criar incrementos do produto;
- Também não são reconhecidos títulos para os integrantes dos times de desenvolvimento, e isto independe do trabalho que está sendo desenvolvido pela pessoa;
- Não existem, também sub-times pertencentes ao time de desenvolvimento, mesmo que existam domínios de conhecimento diversos que precisem ser abordados, como testes, arquitetura, operação ou análise de negócios, etc;
- É possível existirem habilidades individuais especializadas e áreas de especialização, entretanto a responsabilidade pela entrega pertence ao time de desenvolvimento como um todo.

No que se refere ao tamanho do time de desenvolvimento, entende-se que este deve ser pequeno o suficiente para se manter ágil e grande o suficiente para que possa ter um trabalho completo dentro de uma *Sprint*. De forma geral, o time deve possuir entre três e nove integrantes. Times menores podem se deparar com algumas restrições de conhecimento ou habilidades para a execução do trabalho, fazendo com que o time se torne incapaz de entregar um incremento que seja potencialmente possível de ser entregue. Já um time muito grande, com mais de nove integrantes, requer muita coordenação e acabam gerando tamanha complexidade para que um processo dito como empírico se torne útil. Esta contagem não inclui o papel do dono do produto ou do chamado *Scrum Master*, a não ser que eles também executem trabalho de execução do *backlog* da *Sprint*. (Sutherland e Schwaber, 2017)

Segundo MindMaster (2014) A figura do *Scrum Master* é aquela responsável por suportar a execução do *framework Scrum* conforme definido no *The Scrum Guide* (2017). Ele age como um mentor tanto do time de desenvolvimento quanto do dono do produto. Deve ser visto como uma autoridade do processo que domina o *framework Scrum* e é capaz de guiar os times. Deve ainda promover o trabalho, ao ajudar a todos no entendimento da teoria, das práticas, das regras e dos valores do *Scrum*. Ele ajuda a todos os profissionais que estão fora do time *Scrum* a entender sobre suas interações com o time e sobre como elas são úteis ou não. A ideia é que este profissional possa ajudar a maximizar o valor criado.

Desta forma, algumas interações do *Scrum Master* são relevantes para o estudo, conforme observado por Sutherland e Schwaber (2017). Quando este serve o dono do produto, ele ga-

rante que todos os objetivos, escopo e domínio do produto que está sendo desenvolvido sejam entendidos da melhor forma por todo o time; encontra técnicas para que efetivo gerenciamento do *backlog* do produto seja feito; ajuda o time *Scrum* a entender as necessidades para que os itens que compõem o *backlog* do produto sejam claros e concisos; ajuda-o a entender o planejamento estratégico do produto em um ambiente empírico; garante que o dono do produto saiba organizar o *backlog* do produto de forma que o valor seja maximizado; faz com que a agilidade seja compreendida e praticada; além de facilitar todos os eventos do *Scrum*, conforme estes sejam exigidos ou necessários.

Quando o *The Scrum Guide* (2017) descreve o trabalho do *Scrum Master* para o time de desenvolvimento, ele os orienta sobre autogerenciamento e interdisciplinaridade; ajuda-os na criação de produtos de alto valor; remove impedimentos para que o progresso do time seja possível; facilita os eventos *Scrum* sempre que estes são exigidos ou necessários; além de treinar o time em ambientes organizacionais nos quais a prática do *Scrum* não é totalmente adotada ou devidamente compreendida.

Por fim, ainda segundo o *The Scrum Guide* (2017), o *Scrum Master* interage com a organização de diversas formas, como por exemplo liderando-a e treinando-a para a adoção das práticas do *Scrum*; planejando implementações de *Scrum* dentro da organização; ajudando a todas as partes interessadas a tornar aplicável e a entender o *Scrum* e o desenvolvimento de um produto que é empírico. Ele também causa mudanças que aumentam a produtividade dos times *Scrum* e trabalha com outros *Scrum Masters* para que seja possível aumentar a eficiência e a eficácia sobre a utilização do *framework Scrum* em toda a organização.

### Eventos usados no *framework* do *scrum*

As cerimônias ou eventos usados no *framework* do *Scrum*, conforme descrito pelo *The Scrum Guide* (2017), existem para que se crie determinada regularidade, minimizando a necessidade de reuniões não previstas. Todos os eventos possuem uma duração máxima prevista. Por exemplo, toda vez que a *Sprint* começa, sua duração é fixada e não pode ser alterada. Já os eventos restantes, assim que tiverem seu propósito atingido podem terminar, fazendo com que quantidades de tempo adequadas sejam utilizadas. Isto tem por objetivo não permitir desperdícios no processo.

O *The Scrum Guide* (2017) informa ainda que a *Sprint* acaba funcionando como um container para outros eventos e estes se apresentam como uma oportunidade de se inspecionar ou adaptar direcionamentos do projeto. São projetados com o objetivo específico de permitir um acompanhamento transparente e uma inspeção criteriosa. Ao não incluir qualquer evento pré-determinado no projeto, perde-se uma oportunidade de ser transparente com os *stakeholders* e de inspecionar e adaptar questões do projeto.

Segundo Sutherland e Schwaber (2017), a *Sprint* é o coração do *Scrum*, e deve ter até no máximo um mês, durante o qual um incremento de produto potencialmente liberável para o cliente deve ser criado. Um nova *Sprint* se inicia imediatamente após o término da *Sprint* anterior.

O *The Scrum Guide* (2017) mostra a composição da *Sprint*, a saber: reuniões diárias, o trabalho de desenvolvimento, a revisão da *Sprint* e uma retrospectiva da *Sprint*. Entende-se que durante o ciclo da *Sprint*, não podem ser feitas mudanças no caminho do que está sendo desen-

volvido que coloquem em risco o objetivo principal desta. Também não podem ser diminuídas metas de qualidade e o escopo pode ser sempre esclarecido ou renegociado entre o dono do produto e o time de desenvolvimento. As *Sprints* devem ser vistas como pequenos projetos cujo horizonte não ultrapassa mais que um mês. Possuem metas do que deve ser construído, um plano previsto e flexível que vai guiar toda a construção e trabalho, além do produto que resultará do incremento que foi realizado.

Quando a *Sprint* é muito longa, existe uma grande probabilidade de termos alteração de escopo, ou seja, a definição que está sendo construído pode mudar, a complexidade pode aumentar consideravelmente, e o risco pode se tornar cada vez mais presente. As *Sprints* permitem que exista previsibilidade e garantem inspeção e adaptação constantes, do progresso em direção às metas que foram definidas. Observa-se também a limitação do risco ao custo do tamanho da *Sprint*, ou seja, ao custo de um mês corrido caso tudo tenha dado errado.

Uma *Sprint* pode ser cancelada pelo dono do produto antes do término do seu tempo previsto. Tanto o *Scrum Master* quanto o time de desenvolvimento podem influenciar o dono do produto, mas não podem em hipótese alguma decidir pelo cancelamento. Esta deverá ser cancelada quando seu objetivo não fizer mais sentido, devido as circunstâncias dadas. Esta hipótese torna-se verdade quando a organização muda de direção ou se condições de mercado ou tecnologia mudam. Como as *Sprints* são curtas, é muito raro os cancelamentos fazerem sentidos em um contexto geral. O cancelamento da *Sprint* é ruim pois consome recursos e todos os envolvidos acabam se reagrupando em outros planejamentos para que se inicie uma nova *Sprint*. Ainda segundo Sutherland e Schwaber (2017), cancelamentos de *Sprint* são frequentemente traumáticos para o time *Scrum* e são muito incomuns.

O The *Scrum Guide* (2017) informa que a *Sprint* é planejada de forma que todo o trabalho a ser realizado é descrito. O plano de trabalho, geralmente, é criado com a colaboração de todo o time e tem tempo definido. Neste planejamento são respondidas duas questões, basicamente: O que pode ser entregue como resultado do incremento na próxima *Sprint*? E como o trabalho necessário para entregar o incremento será realizado?

Baseando-se no que é descrito por CulturaMix (2019) e no The *Scrum Guide* (2017), a reunião diária (*daily meeting*) é uma cerimônia cuja duração normal deve girar em torno de quinze minutos e, deve ser feita com o time de desenvolvimento. Conforme descrito pelo próprio nome da cerimônia, ela deve ocorrer todos os dias da *Sprint*. Nesta reunião o time planeja o trabalho do próximo dia e habilita a colaboração e melhoria de performance através da inspeção constante de trabalho desde a última reunião diária. A reunião diária deve ser feita no mesmo horário e local, tendo como foco diminuir ao máximo a complexidade. Esse evento é utilizado para inspecionar como está ocorrendo o progresso com foco a obter o objetivo da *Sprint*, além de inspecionar o caminho até a conclusão do *backlog* da *Sprint*.

O formato como a reunião acontece deve ser definida pelo próprio time de desenvolvimento, que é auto organizável. Pode ser conduzida de várias formas, desde que estas foquem no progresso em direção à meta da *Sprint*.

Sutherland e Schwaber (2017) afirmam que essas reuniões diárias melhoram as comunicações, eliminam outras reuniões, identificam e removem impedimentos para o desenvolvimento, destacam e promovem rápidas tomadas de decisão, e melhoram o nível de conhecimento do

time de desenvolvimento. Afirmam ainda que esta é uma reunião chave para a inspeção e para a adaptação.

CulturaMix (2019) descreve a revisão da *Sprint* e esta deve ser realizada ao término de cada *Sprint*. Tem por objetivo verificar e inspecionar o incremento obtido e adaptar o *backlog* do produto caso seja necessário. Nesta etapa os resultados são apresentados para o *Scrum* Master e para o dono do produto. Durante esta etapa, todos os stakeholders colaboram sobre o trabalho realizado na *Sprint* e, com base nesta análise e nas mudanças no *backlog* do produto durante a *Sprint*, estes colaboram entre si sobre as próximas etapas de adição de valor ao produto final que está sendo desenvolvido. Entende-se a revisão da *Sprint* como uma reunião bastante informal e esta não deve ser tratada como uma reunião de status do projeto. A apresentação do incremento que foi desenvolvido tem por objetivo motivar o time e obter feedback, promovendo assim a colaboração.

Sutherland e Schwaber (2017) trazem exemplos de elementos a serem observados na revisão da *Sprint*: o esclarecimento sobre quais itens do *backlog* de produto foram prontos e quais ainda estão por concluir; a discussão entre os membros do time sobre o que aconteceu de forma adequada e quais problemas ocorreram, além de como eles foram resolvidos; a demonstração do trabalho que foi pronto e a resposta a possíveis questionamentos sobre o que foi feito; o entendimento sobre o que deve ser feito a seguir; uma revisão da linha do tempo, orçamento, potenciais capacidades e mercado para a próxima versão esperada ou de capacidade do produto. Tem-se como resultado da revisão da *Sprint* um *backlog* de produto revisado e com possíveis definições sobre o direcionamento da próxima *Sprint*. A adaptabilidade do *Scrum* permite que, a qualquer momento, o *backlog* do produto seja revisto e ajustado para que possa atender a novas oportunidades observadas pelas áreas de negócio responsáveis pelo produto.

Por fim, observa-se a cerimônia chamada de Retrospectiva da *Sprint*, na qual é observada uma oportunidade que o time *Scrum* tem de se auto inspecionar e desenhar um planejamento sobre a próxima execução de *Sprint*. É um evento que normalmente ocorre após a revisão da *Sprint* e antes do planejamento da *Sprint* subsequente.

A retrospectiva, conforme CulturaMix (2019), é uma reunião em que o dono do produto, time de desenvolvimento e o *Scrum* Master discutem o que foi bom e o que foi ruim no *Sprint*. Focam também no que pode ser melhorado nas próximas etapas. Desta forma, segundo o *The Scrum Guide* (2017), tem como propósito inspecionar como a última *Sprint* foi em relação às pessoas, aos relacionamentos, aos processos e às ferramentas; identificar e ordenar os principais itens que foram adequadamente executados e endereçar as potenciais melhorias necessárias; além de criar um plano para que essas melhorias sejam implementadas, evoluindo assim o modo como o time *Scrum* executa seu trabalho. O real objetivo é permitir que o valor entregue como produto final seja cada vez maior.

Ao término da retrospectiva, espera-se obter a identificação das melhorias que serão implementadas até a próxima *Sprint*. Sutherland e Schwaber (2017) explicam que ter essas melhorias implementadas é a forma que o time *Scrum* tem de se adaptar à inspeção. Essa cerimônia oferece ao time uma oportunidade formal de focar na questão da autoinspeção e adaptação, muito embora estes dois itens possam acontecer a qualquer momento durante o ciclo de desenvolvimento.

## Ferramentas utilizadas no Scrum

Ferramentas ou artefatos utilizados no *Scrum* são meios de fornecer transparência e oportunidades para a inspeção ou adaptação constantes. Eles são projetados para garantir que todos os *stakeholders* e envolvidos no projeto possam ter o mesmo entendimento sobre os artefatos e sobre o caminho do projeto. O *The Scrum Guide* (2017) detalha o *backlog* do produto, o *backlog* da *Sprint* e o incremento como artefatos a serem produzidos, conforme abaixo.

Zuliani (2015) descreve o *backlog* do produto como sendo uma lista, um resumo histórico de acumulação de trabalho em um determinado período. Deve ser o único ponto de armazenamento dos requisitos para o produto que está sendo desenvolvido. Seu responsável é o dono do produto (*product owner*), e este deve gerenciar seu conteúdo, disponibilizá-lo e ordená-lo. Sutherland e Schwaber (2017) explicam que este artefato deve evoluir tanto quanto os requisitos do produto mudam, de forma que ele nunca está completo. De forma geral, se existe um produto, também existe *backlog* de produto, já que se entende que acontecem evoluções constantes do ponto de vista de negócio que fazem o produto evoluir.

São listadas todas as características, todas as funções, requisitos, melhorias e correções necessárias que compõem o produto em versões posteriores. Normalmente se inclui no *backlog* de produto a descrição dos testes a serem executados que vão comprovar a efetiva conclusão do desenvolvimento quando este é informado como pronto. Sutherland e Schwaber (2017) definem o *backlog* do produto como um artefato vivo, já que requisitos sobre os produtos nunca param de mudar por meio de feedbacks do mercado. Essas mudanças de requisitos de negócio, condições de mercado ou tecnologia são possíveis origens das mudanças no *backlog* do produto.

Segundo o *The Scrum Guide* (2017), como o *backlog* do produto é usado para descrever todas as execuções previstas para um determinado produto, é comum termos diversos times *Scrum* trabalhando juntos em um mesmo produto. Este *backlog* deve ser constantemente refinado com a inclusão de detalhes, estimativas e ordem aos itens descritos. Sobre as estimativas, estas devem ser feitas exclusivamente pelo time de desenvolvimento, podendo ter ajuda do dono do produto sobre questões conflituosas. Entretanto, as pessoas que de fato executam o trabalho devem ser aquelas que darão a palavra final sobre o tempo estimado.

Outra ferramenta ou artefato descrita por Sutherland e Schwaber (2017) é o *backlog* da *Sprint*, que, por sua vez, apresenta um conjunto de itens de *backlog* do produto selecionados para como incremento do produto, com foco em atingir o objetivo da *Sprint*. Este artefato, seria então, uma previsão do time de desenvolvimento sobre qual funcionalidade será desenvolvida no incremento subsequente. Ele ainda permite que se torne visível o trabalho do time de desenvolvimento, trazendo maior transparência para o projeto.

Já segundo Zuliani (2015), o *backlog* da *Sprint* lista as tarefas a serem executadas durante uma *Sprint*, sendo então o desmembramento de cada item selecionado do *backlog* do produto em pequenas tarefas. Ele traz ainda um nível de detalhes suficiente para que progresso do trabalho possa ser entendido durante uma reunião diária de aproximadamente quinze minutos, conforme o *The Scrum Guide* (2017). Esse *backlog* pode ser modificado durante toda a *Sprint* e o responsável por isso é o próprio time de desenvolvimento. Quando um novo desenvolvimento é necessário, este requisito é adicionado ao *backlog* da *Sprint*. Se algum elemento for tido como desnecessário, ele deve ser removido. A visibilidade deste *backlog* é fundamental para que to-

dos tenham uma foto em tempo real sobre o andamento do projeto e sobre o trabalho que está previsto para ser entregue até o final da *Sprint*.

O incremento pode ser visto como uma soma de todos os itens presentes no *backlog* do produto que foram completados com o valor dos incrementos obtidos em todas as *Sprint* anteriores. Quando uma *Sprint* é finalizada, deve ser obtido sempre um incremento 'pronto', ou seja, que esteja em efetiva condição de ser utilizado pelo cliente. Este é um passo para que um objetivo maior seja atingido. Ele deve estar em estado de pronto, ou seja, em condição de ser liberado para o público ou para o cliente independente do dono do produto decidir por liberá-lo para produção.

Um dos pilares do *Scrum* é a transparência, de forma que, para real geração de valor e controle dos riscos é necessário que haja real percepção sobre o estado dos artefatos. Quanto mais transparente, mais sólidos são os produtos produzidos e seu valor é maior para o produto final.

Uma forma muito comum de se obter visibilidade sobre o progresso do *Sprint*, segundo *Scrum Alliance* (2020) é através da utilização de gráficos de burndown ou de burnup. Estes não são artefatos oficiais do *Scrum*, mas são ferramentas usadas por diversos times já que ajudam a comunicar e entender o progresso para se atingir as metas da *Sprint* de forma bastante eficiente. Seu propósito é ajudar os times a entender se eles irão conseguir completar o trabalho esperado para um *Sprint*. Essas ferramentas também ajudam a reforçar os valores de comprometimento, foco e abertura, além de trazer maior transparência para o projeto.

Ainda segundo *Scrum Alliance* (2020), os gráficos de burndown ou de burnup nada mais são do que formas gráficas de metrificar quanto trabalho remanescente existe na *Sprint*, tipicamente no formato de horas de trabalho. Normalmente é atualizado no encontro diário e espera-se que o volume de trabalho remanescente diminua à medida que o trabalho sobre o *backlog* vá avançando. Gráficos de burndown que mostram aumento do trabalho ou poucas tarefas que foram efetivamente completadas normalmente mostram um cenário em que a *Sprint* não está indo bem e acabam servindo de alerta para o *Scrum Master*.

Deve ser entendida a definição de pronto, do ponto de vista do *backlog* do produto ou do incremento entregue. Todos os envolvidos devem, necessariamente, ter o mesmo entendimento sobre o que o pronto significa e esta definição pode variar de time para time. Esse alinhamento é necessário para que o time de desenvolvimento possa conhecer quantos itens do *backlog* do produto podem ser selecionados para serem atacados no planejamento da *Sprint*. Sutherland e Schwaber (2017) definem o propósito de cada *Sprint* como sendo a entrega de incrementos de funcionalidades potencialmente liberáveis que estejam aderentes à definição de 'pronto' definida pelo time *Scrum*.

Eles definem ainda que se o 'pronto', do ponto de vista de um incremento não é uma convenção organizacional, o time de desenvolvimento do time *Scrum* deveria definir de forma apropriada o que seria o pronto do ponto de vista do produto. Ambos esclarecem ainda que se existem múltiplos times *Scrum* executando trabalho em paralelos, todos os times de desenvolvimento desses times *Scrum* devem, em conjunto, chegar à conclusão sobre uma definição de 'pronto' para que não exista dúvida sobre o que será um item 'entregável'. Em times com elevado nível de maturidade, se espera que produtos prontos incluam critérios rigorosos de qualidade.

## Gestão de Projetos e Metodologias Ágeis

A evolução de tecnologias e a crescente demanda que surge por causa de solicitações diversas de usuários buscando atender necessidades de negócio, fazem com que as metodologias utilizadas para gestão de projetos sejam também desenvolvidas com frequência. Essas evoluções fazem com que desafios a nível técnico e organizacional tenham que ser superados.

Desta forma, as metodologias ágeis surgem como um novo modelo caracterizado pela flexibilidade e adaptabilidade a novos requisitos que podem surgir a qualquer tempo ao longo do desenvolvimento de um projeto.

Diversas metodologias ágeis são conhecidas e utilizadas tanto para a execução de projetos que envolvem desenvolvimento de software quanto para projetos com finalidades diversas. Pode-se citar como exemplo o *Scrum*, XP, Kanban e o chamado *Agile Unified Process*, dentre outras.

Segundo Almeida (2017) ao contrário dos métodos de gestão tradicionais baseados na modelo cascata, os métodos ágeis não pretendem conhecer todos os requisitos do projeto antes do início das atividades, mas ao contrário, foca em pequenas entregas que agregam valor constante ao longo do tempo. Isso permite que adaptações sejam mais constantes e que requisitos, de fato, mudem inclusive quando já estão implementados.

Almeida (2017) conclui em seu trabalho que essa mudança de paradigma é complexa ao envolver pessoas, processos e tecnologias.

Entretanto, com o envolvimento adequado dos níveis mais altos de gestão executiva das organizações, é possível fazer com que a cultura ágil permeie os times de projetos, fazendo com que os desafios observados sejam superados de forma mais dinâmica.

Segundo Machado e Medina (2009), a pressão sofrida pelos gestores para que sejam obtidos melhores resultados no desenvolvimento do produto final é uma realidade do mercado de Tecnologia da Informação. Os ambientes mudam em ritmo acelerado e os profissionais de TI precisam acompanhar esse ritmo de mudanças.

Tal cenário levou a um crescimento no desenvolvimento de metodologias cujo objetivo é maximizar a produtividade de um determinado grupo de trabalho tendo como fundamento entregas rápidas, flexíveis e de alta qualidade.

Ainda segundo Machado e Medina (2009), metodologias ágeis tornaram-se populares no Brasil por utilizarem uma abordagem simplificada. A presença excessiva de estrutura e organização acaba por reduzir a criatividade e a flexibilidade para que se possa suportar as mudanças. Desta forma, ausência de estrutura ou estabilidade poderia levar ao caos, enquanto estrutura em demasia leva à rigidez.

### **Scrum como ferramenta de apoio ao dinamismo do mercado financeiro**

Uma das características do mercado financeiro é a complexidade com que ele se apresenta. O dinamismo das mudanças propostas pelos reguladores, as variações econômicas constantes e a presença de novas tecnologias tornam esse ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Segundo Brito (2019), o mercado financeiro se apresenta em um ambiente complexo que tem como composição básica um conjunto de agentes que são orientados a resultados, órgãos reguladores que tentam controlar o risco sistêmico, além de agentes econômicos que tem como responsabilidade a gestão maior da economia.

Já De Toledo Filho (2020), afirma que o mercado financeiro e de capitais tem importância cada vez maior no cenário econômico brasileiro e mundial. A necessidade de melhor aplicação dos recursos pelas pessoas e empresas que precisam conhecer e entender melhor o mercado para que sejam tomadas decisões estratégicas, impulsionam a necessidade de evolução dos produtos e serviços oferecidos.

No Brasil, este mercado apresenta ainda grande uso de tecnologia, tendo produtos de complexidade relevante. Desde os anos 80 muitos investimentos em tecnologia foram feitos pelos bancos em seus parques tecnológicos. O período de inflação significativa passada pelo Brasil nessa década foi determinante para que tamanho investimento tenha sido possível. (Brito, 2019)

Ainda de acordo com Brito (2019), o mercado financeiro no Brasil, atualmente, é sólido e ainda está passando por mudanças significativas cujo objetivo é o fortalecimento do mercado de capitais local. Um exemplo relevante dessas modificações é a reestruturação do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB). Essa evolução tem por objetivo a redução de risco, principalmente de liquidação de transações, além da transferência de risco de crédito de socorro a instituições que participam do mercado financeiro.

Segundo De Toledo Filho (2020), bancos comerciais tem por função básica intermediar recursos entre aplicadores e tomadores mediante uma remuneração. Estes têm como principais operações aquelas chamadas de passivas (origem de recursos), operações ativas (aplicações dos recursos) e operações acessórias. Para que essas operações sejam possíveis, é necessário um arcabouço tecnológico, ou seja, uma infraestrutura que seja capaz de controlar de forma eficiente todo tipo de produto. Esta necessidade deixa evidente a demanda pelo desenvolvimento de sistemas de informação nessas organizações.

Mais recentemente, inovações do ponto de vista de negócio surgiram por meio de iniciativas do Banco Central do Brasil, de outros órgãos reguladores e do legislativo brasileiro. Exemplos relevantes são o cadastro positivo dos clientes, cujo objetivo é auxiliar o mercado de crédito, informando através de algoritmos desenvolvidos pelos bureaus de crédito, a pontualidade do consumidor no pagamento de seus compromissos financeiros; o sistema de pagamentos instantâneos, que promete revolucionar o mercado permitindo transferência em tempo real de dinheiro entre contas utilizando dados seguros dos clientes (chaves), além das iniciativas de *openbanking*, cujo objetivo é viabilizar maior competitividade entre os participantes do ecossistema, fazendo com que os dados dos clientes que hoje são restritos a uma única instituição possam ser compartilhados entre instituições menores, como por exemplo *startups* e *fintechs*. (Brito, 2019)

Toda essa complexidade mostra a necessidade de se obter velocidade nas entregas dos projetos que viabilizam a implantação de todas essas novas tecnologias e produtos. Modelos tradicionais de gestão de projetos não são suficientes em todos os casos. Desta forma, são necessárias alternativas para diminuir o impacto da falta de eficiência causada pela modelo cascata em grandes iniciativas.

Observada a crescente digitalização e promissor dinamismo do serviço financeiro no Brasil, torna-se necessária agilidade e capacidade de mudança de estratégia a qualquer momento. Para que esta dinâmica ágil seja viável, é preciso que todo o ecossistema esteja adaptado para prover mudanças em um ritmo que agregue valor constante ao cliente. Desta forma, o *Scrum* se apresenta como uma excelente ferramenta de apoio a este dinamismo, pois seus incrementos e princípios de inspeção constantes permitem que toda a transparência e agilidade sejam dadas para se obter um produto final mais adequado à real necessidade do cliente.

Novas tecnologias e metodologias para transacionar produtos estão surgindo por meio de esforço regulatório e legal, e estas impulsionam cada vez mais o mercado dando o direcionamento necessário para que o Brasil permaneça a altura dos demais mercados financeiros presentes ao redor do mundo. Estas iniciativas vêm acontecendo ao longo do tempo e é possível citar como métodos ágeis de gestão de projetos poderiam ser aplicados para facilitar a entrega de valor e permitir a adaptação regulatória.

Como exemplo, em 2019 por meio da Lei Complementar 166/19, uma modificação conceitual no chamado Cadastro Positivo – que já estava em operação desde 2013, mas com pouco uso – forçou a inclusão automática de todos os cidadãos na lista de bons pagadores. Até então essa inclusão era opcional e motivada por vontade individual das pessoas. A mudança em questão fez com que todos fossem automaticamente incluídos, fazendo com que os que não querem participar fossem obrigados a solicitar o descadastramento. Essa adaptação de regra de negócio levou aos bancos e bureaus de dados uma necessidade de sincronização de dados nunca vista no mercado financeiro e a uma necessidade de adequação sistêmica para que os legados corporativos pudessem suportar a nova regra. Desta forma, times que utilizaram métodos ágeis para conduzir as mudanças se beneficiaram com a capacidade de inspecionar de forma constante as mudanças sistêmicas necessárias, assim como com as entregas incrementais, provendo entrega de valor constante para as áreas de negócio.

Outra grande mudança no ecossistema de pagamentos brasileiro foi a inclusão do Sistema de Pagamentos Instantâneos, chamado PIX. Segundo Banco Central do Brasil (2020), esse novo sistema de pagamentos permite transferência de dinheiro em poucos segundos entre pagadores e receptores. Fazendo uma simples comparação com o meio de pagamento mais rápido disponível até então, a Transferência Eletrônica Disponível (TED), que funciona somente em dias úteis e tem prazo máximo para entrega do dinheiro para o receptor de 60 minutos, passamos a ter uma tecnologia disruptiva que é extremamente rápida e funciona 24 horas por dia e 7 dias por semana.

Para que esse avanço fosse possível em poucos meses desde a concepção e entendimento das metas do projeto, até a entrada efetiva em produção em novembro de 2020, bancos e meios de pagamento que se utilizaram de metodologias ágeis para o desenvolvimento das soluções se beneficiaram por conta das diversas necessidades de mudança ao longo da adequação tecnológica e de segurança da informação que foi necessária para que todo esse benefício pudesse se tornar realidade para o público.

Por fim, tem-se mais recentemente e ainda em fase de estudo sobre a implementação pelo Banco Central do Brasil, junto com entidades autorreguladoras e Bancos participantes do Sistema Financeiro Nacional, as iniciativas de *openbanking*. *Openbanking* é um termo emprestado do inglês que descreve um sistema em que há compartilhamento de dados, produtos e ser-

viços financeiros. De acordo com a definição do Banco Central, esse conceito inclui a abertura e integração de plataformas e estruturas de bancos e *fintechs* – os *startups* da área financeira (Fundação Instituto de Administração, 2020).

Ainda conforme a Fundação Instituto de Administração (2020), estas iniciativas permitem que bancos troquem dados de clientes entre si e com outros participantes do ecossistema, criando um modelo de negócio novo e também disruptivo. Aumenta a competição entre todos, beneficiando assim o usuário final, cliente, que passa a efetivamente ter poder sobre seus dados. A utilização de metodologias ágeis permite que os bancos e *fintechs* possam iniciar os trabalhos de implementação mesmo sabendo que mudanças ocorrerão por parte do regulador. Essas mudanças causarão impactos no que está sendo desenvolvido, mas, mesmo assim, a inspeção constante e a capacidade de mudança que o *Scrum* provê permite que o direcionamento e estratégia mudem ao longo do ciclo de desenvolvimento, causando menor impacto financeiro e, conseqüentemente, organizacional.

## Principais Estudos Relacionados

Foram encontrados diversos estudos e análises que tratam do tema gerenciamento de projetos ágeis, principalmente utilizando metodologia *Scrum*. Entretanto, poucos fazem uma associação dessas metodologias ou *frameworks* com a realidade do mercado financeiro do Brasil e sua aplicabilidade.

Cervone (2011) aborda em seu estudo o gerenciamento ágil de projetos utilizando a metodologia *Scrum*. O foco do referido trabalho foi descrever e definir gerenciamento ágil de projetos utilizando-se da metodologia *Scrum* como um método mais efetivo para gerenciar e completar projetos. O artigo não foca em desenvolvimento de software exclusivamente, mas traz uma visão geral sobre como o *framework* pode ser utilizado como método de gerenciamento de projetos de todas as naturezas.

Mahalakshmi e Sundararajan (2013) apresentam um estudo comparativo entre o ciclo de desenvolvimento de software utilizando metodologias tradicionais de gerenciamento de projeto e a utilização do *framework Scrum*. Neste artigo, é apresentada uma revisão da metodologia *Scrum*, além de ser descrita a diferença entre essa e o modelo cascata tradicional. Os autores descrevem ainda as funções no time, as cerimônias, os artefatos, assim como são apresentados estudos de caso, vantagens e desvantagens da utilização dos dois modelos de gerenciamento de projeto.

Um dos poucos estudos que tratam da utilização de metodologias ágeis para projetos de *compliance* regulatório em empresas do mercado financeiro é feito por Beerbaum (2019). Trata-se de uma pesquisa baseada em estudo de caso, em que se busca concluir sobre vantagens e desvantagens da utilização de métodos ágeis ou métodos tradicionais no desenvolvimento deste tipo de projeto. A conclusão da pesquisa mostra que a metodologia ágil, aplicada de forma direta e objetiva, apresenta maiores vantagens quando comparada ao método cascata para gestão de projetos, uma vez que suas equipes independentes possuem melhores condições de solucionar problemas.

Por fim, Correia, Gonçalves e Misra (2019) tratam da integração entre *Six Sigma* e o *framework Scrum*. Inicialmente é discutida a aplicabilidade do Six Sigma em questões de produ-

ção industrial. Os autores focam na adoção desta metodologia em projetos de desenvolvimento de software. Ao complementar os tradicionais processos de garantia de qualidade utilizados no *Scrum*, a integração entre esses dois métodos visa, primordialmente, obter a satisfação do cliente por meio da qualidade do produto entregue durante a execução do projeto.

Todos esses estudos anteriores mostram-se de grande importância para este trabalho, uma vez que as análises feitas os utilizam como ponto de apoio e reflexão. Entender os estudos feitos e suas conclusões torna-se essencial para uma correta interpretação do cenário estudado neste trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro de toda a complexidade supracitada, e observando todas as características de dinamismo do mercado financeiro brasileiro, conclui-se que frente aos desafios enfrentados pelos participantes deste ecossistema, a utilização de metodologias ágeis para o desenvolvimento e condução de projetos, principalmente aqueles ligados a desenvolvimento de aplicações ou sistemas de informações, mostra-se como um meio adequado para prover toda a adequação e adaptabilidade necessária para suportar a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade das mudanças necessárias para que as linhas de negócio estejam sempre adaptadas ao que é solicitado pelo mercado, reguladores e legislações.

O *Scrum*, sendo utilizado de forma independente, ou em conjunto com outras metodologias ou ferramentas, é um *framework* que atende aos requisitos para condução de projetos em grande parte dos bancos existentes no Brasil, sejam estes de todos os tamanhos ou tipos existentes no mercado. O *framework Scrum* é um recurso que permite rápida adaptação às constantes mudanças demandadas pelas áreas de negócio dos bancos nos projetos de desenvolvimento de Sistemas de Informações. Essa capacidade de adaptação às mudanças reduz custos e, por consequência, agrega maior valor ao produto final que está sendo construído pelos times *Scrum*.

A colaboração entre áreas de tecnologia e, principalmente de segurança da informação das diversas entidades provê *benchmarks* e capacidade de comparação constante com outras organizações, fazendo com que auto observação sobre as implementações seja recorrente, deixando evidente mais um benefício sobre a utilização de metodologias ágeis, ou seja, os bancos passam a ter capacidade de corrigir o direcionamento dos projetos, se adequando às necessidade do mercado de forma muito menos custosa do que ao utilizar metodologias tradicionais de gestão de projeto, como por exemplo métodos cascata ou *waterfall* tradicionais.

Recomenda-se para futuras pesquisas, uma análise aprofundada sobre outras metodologias de gestão de projeto que utilizem paradigmas ágeis em sua concepção, com foco em prover maior eficiência e eficácia na construção de produtos de software para entidades organizacionais pertencentes ao mercado financeiro do Brasil. *Lean Management*, *Extreme Programming*, *Kanban*, *Six Sigma*, podem ser explorados individualmente ou em conjunto em uma proposta para maior geração de valor por meio da produção eficiente de Sistemas de Informação.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando. Challenges in migration from waterfall to agile environments. *World Journal of Computer Application and Technology*, v. 5, n. 3, p. 39-49, 2017.
- BALLE, Andrea Raymundo. Análise de metodologias ágeis: Conceitos, aplicações e relatos sobre XP e Scrum. Monografia (Graduação em Ciência da Computação) – Instituto de Informática, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, p. 79. 2011.
- BEERBAUM, Dirk. Applying Agile Methodology to regulatory compliance projects in the financial industry: A case study research. *Journal of Applied Research in the Digital Economy (JADE)*, Special Issue, v. 2, 2019.
- BRASIL. Lei Complementar nº 166, de 8 de abril de 2019. Altera a Lei Complementar nº 105, de 10 de janeiro de 2001, e a Lei nº 12.414, de 9 de junho de 2011, para dispor sobre os cadastros positivos de crédito e regular a responsabilidade civil dos operadores. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp166.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp166.htm). Acesso em: 01 nov. 2020.
- CERVONE, H. Frank. Understanding agile project management methods using Scrum. *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, 2011.
- CORREIA, Anacleto; GONÇALVES, António; MISRA, Sanjay. Integrating the Scrum Framework and Lean Six Sigma. In: *International Conference on Computational Science and Its Applications*. Springer, Cham, p. 136-149, 2019.
- DA SILVA, Edson Coutinho; LOVATO, Leandro Alvarez. Framework Scrum: eficiência em projetos de software. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 7, n. 2, p. 01-15, 2016.
- DE TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro. Mercado de capitais brasileiro: uma introdução. São Paulo: Cengage Learning, 2020.
- Lean Management – Gestão administrativa enxuta. *Administradores.com*. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/lean-management-gestao-administrativa-enxuta>>. Acesso em: 16 de nov de 2020.
- MACHADO, Marcos; MEDINA, Sérgio Gustavo. SCRUM–Método Ágil: uma mudança cultural na Gestão de Projetos de Desenvolvimento de Software. *Revista Científica Intraciência, Faculdade do Guarujá–UNIEESP*, v. 1, n. 1, p. 58-71, 2009.
- MAHALAKSHMI, M.; SUNDARARAJAN, M. Traditional SDLC Vs Scrum Methodology–A Comparative Study. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, v. 3, n. 6, p. 192-196, 2013.
- Open banking: o que é, como funciona e exemplos. Fundação Instituto de Administração. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/open-banking/>>. Acesso em: 15 nov. 2020.
- O que é Pix? Banco Central do Brasil. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/pagamentosinstantaneos>>. Acesso em: 20 out. 2020.
- PHAM, Andrew; PHAM, Phuong-Van. *Scrum em Ação*. São Paulo: Novatec, 2011.
- Principais Cerimônias do Scrum. *CulturaMix*, 2019. Disponível em: <<https://tecnologia.culturamix.com/>>

tecnologias/principais-cerimonias-do-scrum>. Acesso em: 15 nov. 2020.

Quais as funções existentes dentro de um Scrum Team? Project Builder, 2017. Disponível em: <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/quais-as-funcoes-existentis-dentro-de-um-scrum-team/>>. Acesso em: 18 nov. 2020.

RODRIGUES, Eli. Os pilares do Scrum. Gestão de Projetos na Prática, 2016. Disponível em: <<https://www.elirodrigues.com/2016/06/08/os-pilares-do-scrum/>>. Acesso em: 20 de nov de 2020.

Scrum Artifacts. Scrum Alliance, 2020. Disponível em: <<https://www.scrumalliance.org/about-scrum/artifacts>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

Scrum Master: Quem é ele e qual sua importância? MindMaster, 2014. Disponível em: <<https://mindmaster.com.br/scrum-master/>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

SUTHERLAND, Jeff; SCHWABER, Ken. The scrum guide. The definitive guide to scrum: The rules of the game. Scrum.org, 2017.

TERRA, Alexander. O que é o Framework Scrum? Fundação Vanzolini, São Paulo, 10 de junho de 2019. Disponível em: <<https://vanzolini.org.br/weblog/2019/06/10/o-que-e-o-framework-scrum/>>. Acesso em: 16 nov. 2020.

ZULIANI, Emerson. Artefatos Scrum. Disponível em: <<http://emersonzuliani.com.br/artefatos-scrum/>>. Acesso em: 16 nov. 2020.



# Contabilidade pública e transparente

## Public and transparent accounting

---

Gabriel Hass

*Faculdade Sagrada Família (FASF)*

Nicollas Zaterczcony

*Faculdade Sagrada Família (FASF)*

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.135.4

## RESUMO

Este estudo apresenta uma pesquisa referente à transparência na Contabilidade Pública, no Brasil, e objetiva investigar os resultados do tratamento contábil aplicado ao passivo do Município de Ponta Grossa, no exercício financeiro de 2021 e 2022. Esta pesquisa se justifica em razão do controle social e da necessidade de estudos acerca da transparência das contas públicas. Expor o quão importante se faz a presença da transparência no momento de prestações de contas e outras atividades orçamentárias nas entidades, para que assim não seja identificado indícios de corrupção e desvio, entre outros pontos negativos relacionados à contabilidade de tais organizações. Mostrará a real natureza dos ingressos e dos dispêndios financeiros realizados durante o primeiro bimestre de 2021 e 2022, em correlação à natureza dos créditos consignados nos precatórios trabalhistas municipais. A pesquisa mostra diferenças das contas de receitas de um ano para outro comparando o crescimento e baixas que tiverem durante o período analisado com valores e porcentagens reais. Para atingir o objetivo proposto neste artigo, serão utilizados os dados extraídos do Portal da Transparência do Município de Ponta Grossa e documentos, em suporte papel e digital.

**Palavras-chave:** transparência na contabilidade pública.

## ABSTRACT

This study presents research on transparency in public accounting in Brazil, and aims to investigate the results of the accounting treatment applied to the liabilities of the Municipality of Ponta Grossa, in the fiscal year 2021 and 2022. This research is justified because of social control and the need for studies on the transparency of public accounts. Expose how important it is the presence of transparency at the time of accountability and other budgetary activities in the entities, so that no evidence of corruption and deviation among other negative points related to the accounting of such organizations is identified. It will show the real nature of the financial income and expenditure made during the first two months of 2021 and 2022, in correlation to the nature of the credits consigned in the municipal labor precatory. The research will show the differences in the revenue accounts from one year to another, comparing the growth and decreases they have during the analyzed period with real values and percentages. To achieve the objective proposed in this article, data extracted from the Transparency Portal of the Municipality of Ponta Grossa and documents, in paper and digital support, will be used.

**Keywords:** transparency in public accounting.

## INTRODUÇÃO

A área de Ciências Contábeis atingiu um novo patamar neste começo do século XXI, onde sua importância está além do controle patrimonial, mas também na tomada de decisão e no fornecimento da informação para a formação da mesma.

Objetivamente a contabilidade é um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização, podemos dizer também que a

contabilidade orienta, controla e registra fatos e atos, a fim de atingir a sua finalidade básica, ou seja, a de fornecer informações sobre a situação financeira e patrimonial das organizações.

Em um estudo realizado por Ludícibus (1997), a contabilidade é uma ciência fomentada por diversos setores da economia, portanto, a melhor maneira de compreender os objetivos da contabilidade é entender a evolução da sociedade em seus aspectos econômicos.

A Contabilidade Pública brasileira passa a ter papel importante na geração de informações para fortalecer a transparência pública e instrumentalizar o controle social. A lei que regulamenta a contabilidade do setor público Lei nº 4.320/64 (BRASIL, 1964), no seu artigo 83, já determina que “a contabilidade evidenciará perante a Fazenda Pública a situação de todos quantos, de qualquer modo, arrecadem receitas, efetuem despesas, administrem ou guardem bens a ela pertencentes ou confiados”.

Na parte pública da contabilidade, ela não pode só ser vista apenas como destinada ao registro e à escrituração contábil, mas também à observação da legalidade dos atos da execução orçamentária, por meio do controle e do acompanhamento, que é prévio, concomitante e subsequente.

Com a implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal LRF 101/2000, fez-se necessária para trazer uma maior transparência e confiabilidade à Gestão Pública Brasileira.

A Lei da Responsabilidade Fiscal (LRF) se fundamenta em princípios como o planejamento, a transparência e a participação popular. A participação popular, alicerce do controle social, depende fortemente da transparência das ações governamentais e das contas públicas, pois sem informações as decisões são prejudicadas. Nesse sentido, transparência é um conceito mais amplo do que publicidade, isso porque uma informação pode ser pública, mas não ser relevante, confiável, tempestiva e compreensível.

Assim, o problema que norteará esse artigo é: Como e onde acompanhar a execução orçamentária no que diz respeito as receitas e há condições de se comparar com períodos anteriores? Onde se encontrar os dados orçamentários das entidades do setor público, levando em consideração apresentação dos resultados.

Portanto, o objetivo geral é mostrar a execução orçamentária, no que diz respeito à realização das receitas e comparação com o período de pandemia do 1º bimestre de 2020 e 2021; já os objetivos específicos que envolvem este trabalho diz respeito: a) a importância do uso da contabilidade como instrumento de transparência para a gestão pública; b) demonstrar a importância da transparência pública frente a sociedade e conscientizar os cidadãos quanto ao acompanhamento da execução orçamentária, no que diz respeito à arrecadação dos recursos e posteriormente verificar a aplicação dos mesmos.

É essencial conhecer os procedimentos metodológicos a serem adotados nesta pesquisa, pois é de grande importância para o desenvolvimento do trabalho. O método científico pode ser considerado como uma sucessão de passos estruturados e pautados no sentido de transmitir alta probabilidade de precisão e validade dos resultados de uma pesquisa.

Refere-se a uma pesquisa de natureza básica. O objetivo principal, como aponta Appolinário (2011, p. 146), é o “avanço do conhecimento científico sem nenhuma preocupação, a priori, com a aplicabilidade imediata dos resultados a serem colhidos”.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2002, p. 41), “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Desta forma, a respeito da abordagem do problema, será realizada uma pesquisa de caráter qualitativa, a qual busca coletar dados para se obter um estudo mais detalhado dos objetivos propostos. Richardson *et al.* (1999, p. 79) definem métodos qualitativos como “à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”.

A pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas, tais como percentuais, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros. (MICHEL, 2005 p. 31).

Este estudo baseou suas fontes de informações em tabelas e relatórios extraídos de documentos oficiais de órgão público. Neste sentido, caracteriza-se como uma pesquisa documental. Quanto à população, a pesquisa será na Prefeitura Municipal de Ponta Grossa. O estudo consistirá em analisar e comparar os dados extraídos do portal da transparência do município.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A prática contábil envolve o uso de métodos e de técnicas de trabalho. O operador da contabilidade escritura, audita, demonstra resultados e analisa balanços.

A Resolução nº 1282/2010, do Conselho Federal de Contabilidade (2010), determina que o profissional contábil deve atender o Princípio da Prudência, empregando certo grau de precaução no exercício dos julgamentos necessários às estimativas em certas condições de incerteza, evitando que ativos e receitas não sejam superestimados e que passivos e despesas não sejam subestimados.

### Ética Contábil

Ética é o conjunto de normas e valores de um grupo ou indivíduo. A ética profissional diz respeito ao código que norteia a atuação em uma determinada profissão. Na contabilidade trata-se do Código de Ética Profissional do Contador (CEPC).

Nesta perspectiva, o Código de Ética do Profissional Contábil, no seu art. 3º, orienta que é vedado ao profissional da contabilidade no desempenho de suas funções:

VIII – Concorrer para a realização de ato contrário à legislação ou destinado a fraudá-la ou praticar, no exercício da profissão, ato definido como crime ou contravenção;

IX – Solicitar ou receber do cliente ou empregador qualquer vantagem que saiba para aplicação ilícita;

X – Prejudicar, culposa ou dolosamente, interesse confiado a sua responsabilidade profissional; [...]

XI – [...]

XII – [...]

XIII – aconselhar o cliente ou o empregador contra disposições expressas em lei ou contra os Princípios de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade;

(Redação alterada pela Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

XIV – exercer atividade ou ligar o seu nome a empreendimentos com finalidades ilícitas;

XV - [...]

XVI - [...]

XVII – iludir ou tentar iludir a boa-fé de cliente, empregador ou de terceiros, alterando ou deturpando o exato teor de documentos, bem como fornecendo falsas informações ou elaborando peças contábeis inidôneas;

XVIII - [...]

XIX - [...]

XX – Executar trabalhos técnicos contábeis sem observância dos Princípios de Contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade;

(Redação alterada pela Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

XXI – renunciar à liberdade profissional, devendo evitar quaisquer restrições ou imposições que possam prejudicar a eficácia e correção de seu trabalho;

XXII - [...]

XXIII - [...]

XXIV – Exercer a profissão demonstrando comprovada incapacidade técnica.

(Criado pelo Art. 13, da Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

XXV – Deixar de apresentar documentos e informações quando solicitado pela fiscalização dos Conselhos Regionais.

(Criado pelo Art. 14, da Resolução CFC nº 1.307/10, de 09/12/2010)

O documento apresenta as práticas que devem regular a postura dos profissionais. Além disso, há também regras internacionais que precisam ser seguidas. Não basta seguir as normas estabelecidas nos documentos e legislação oficial. A postura individual dos profissionais deve ser norteada por valores ético, visto que poderá se deparar com situações que não estão previstas nas normas estabelecidas.

## Orçamento e Planejamento na Contabilidade Pública

De antemão, cabe dizer que a Contabilidade Pública é o ramo que tem como objetivo analisar a conduta da administração pública, percebendo a preocupação de seus dirigentes com o gasto, não de sua relação com a receita, mas como serão alocados, independentemente da suficiência ou não de caixa para honrar os compromissos assumidos (HERRMANN JUNIOR, 1970).

Machado Junior e Reis (1997, p. 13) citam que o orçamento é:

[...] um instrumento que a administração dispõe para equacionar as realizações do futuro em termos realísticos, num programa operacional, como um curso de ação, servindo de ligação entre os sistemas de planejamento e de finanças.

Assim, as esferas do poder público, como a União, Estados, Municípios e Distrito Federal têm que adequar à Lei de Responsabilidade Fiscal, sancionada em 2000, que tem como finalidade disciplinar a gestão dos recursos públicos.

Este instrumento norteará toda a administração no que diz respeito à execução dos serviços prestados à população, os quais foram aprovados pelas assembleias, que votaram e aprovaram no exercício anterior para ser executado no exercício atual.

Um bom planejamento orçamentário é fundamental para que o administrador público

obtenha o melhor resultado social. Andrade (2013, p. 44) descreve que “quando bem elaborado, transforma-se em instrumento de planejamento, deixando de ser apenas formalidade legal, permitindo que a execução orçamentária ocorra na mais perfeita ordem”. O processo de planejamento orçamentário deve estabelecer uma metodologia de forma sistêmica com dispositivos que gerem a interação da sociedade em sua elaboração. A Constituição Federal (BRASIL, 1988), no art. 165, traz o ciclo integrado de planejamento e orçamento, estabelecendo por ferramentas técnicas o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

### **Principais tipos de orçamentos**

Dentre os diversos tipos de orçamentos que o Estado pode realizar, podemos citar orçamento-programa, orçamento tradicional, orçamento de desempenho, orçamento de base zero, orçamento participativo, entre outros (CARVALHO, 2010).

Podemos catalogar os principais tipos de orçamentos de acordo com o regime político adotado em cada país. A vista disso, existem basicamente quatro tipos de orçamento, que serão apresentados logo a seguir.

#### **Orçamento legislativo**

Esse tipo de orçamento foi utilizado no Brasil, previsto inicialmente na Constituição Imperial em 1824, posteriormente modificado em 1826, em que uma reforma nessa Constituição foi realizada, transferindo a elaboração da proposta orçamentária para o Poder Executivo (CARVALHO, 2010).

É o orçamento cuja elaboração, discussão e votação competem ao Poder Legislativo, cabendo ao Executivo a sua realização. São utilizados basicamente em países parlamentaristas.

#### **Orçamento executivo**

É utilizado geralmente em países de governos absolutistas. Esse tipo ainda não foi experimentado no Brasil (CARVALHO, 2010).

É o tipo de orçamento cuja elaboração, execução e controle competem ao Poder Executivo.

#### **Orçamento misto**

É o tipo de orçamento democrático, em que os representantes do povo (Deputados) e dos Entes Federados (Senadores) autorizam o Executivo a realizar os gastos públicos conforme aprovado em lei – princípio da legalidade. Esse é o tipo de orçamento adotado no Brasil (CARVALHO, 2010).

É o orçamento cuja competência para elaboração das propostas e envio ao Legislativo é privativa do Poder Executivo, competindo ao Poder Legislativo a sua discussão e aprovação.

#### **Orçamento-programa**

O orçamento-programa caracteriza-se pelo fato de a elaboração orçamentária ser feita

em função daquilo que se pretende realizar no futuro, ou seja, é um moderno instrumento de planejamento que permite identificar os programas de trabalho dos governos, seus projetos e atividades a serem realizados e ainda estabelecer os objetivos, as metas, os custos e os resultados alcançados, avaliando-os e divulgando seus resultados com a maior transparência possível.

### **Plano Plurianual (PPA)**

O Plano Plurianual (PPA) possui uma duração de quatro (4) anos e elenca os objetivos e as metas do Governo para a realização do orçamento público. Andrade (2013, p. 25) conceitua como objetivos “o detalhamento ou a decomposição dos programas, que deverão ser atendidos, de forma a concretizar as diretrizes, indicando os resultados pretendidos pela administração a serem realizados pelas ações”. Em linguagem comum, o objetivo é o histórico ou a descrição que se dá para uma diretriz ou para um programa.

### **Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)**

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é anual e tem base no Plano Plurianual (PPA). Uma de suas atribuições legais é a descrição das alocações dos recursos orçamentários, para a garantia da realização dos programas governamentais que foram definidos no PPA. A Constituição da República Federativa do Brasil, no Art. 165, § 2º, estabelece:

A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, estabelecerá as diretrizes de política fiscal e respectivas metas, em consonância com trajetória sustentável da dívida pública, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 109, de 2021)

### **Lei Orçamentária Anual (LOA)**

Como já evidenciado em seu nome, é um estudo anual, criado pelo poder executivo, que irá guiar as prioridades estatais de curto prazo. Tem como principal objetivo elaborar um planejamento de gastos que define as obras e os serviços que são prioritários para o Município, levando em conta os recursos disponíveis. A LOA é orçamento público.

O professor e contador público Angélico (2012, p. 19) define “orçamento público é um planejamento de aplicação dos recursos esperados, em programas de custeios, investimentos, inversões e transferências durante um período financeiro”.

A execução da LOA exige a observância de muitos princípios orçamentários, dentre eles se destacam a anualidade, a especificação, a exclusividade, a unidade e a universalidade.

### **Princípio da anualidade**

O doutrinador Kiyoshi Harada ensina que: “Característica fundamental do orçamento é a sua periodicidade. Daí o princípio da anualidade orçamentária que decorre de vários dispositivos expressos da Constituição Federal (arts. 48, II, 165, III, e §5º, e 166)”.

O Princípio da Anualidade é aplicado ao direito orçamentário, que estabelece as receitas e as despesas, correntes e de capital, devem ser previstas com base em planos e programas com duração de um ano.

## Princípio da especificação

A Lei nº 4.320/64, no art. 15, evidencia que “Na Lei de Orçamento a discriminação da despesa far-se-á no mínimo por elementos” (BRASIL, 1964, sem paginação).

O Princípio da Especificação tem por objetivo discriminar e detalhar as receitas e despesas de forma que possibilite identificar as origens dos recursos e sua destinação.

## Princípio da exclusividade

O Princípio da Exclusividade explica que a Lei Orçamentária deve conter só assuntos e matérias aprovados pelo Poder Legislativo, desviando a possibilidade de conter despesas e receitas que não foram previamente fixadas e estimadas pelo programador orçamentário.

O § 8º do art. 165 da Constituição dispõe expressamente que:

A lei orçamentária anual não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa, não se incluindo na proibição a autorização para abertura de créditos suplementares e contratação de operações de crédito, ainda que por antecipação de receita, nos termos da lei. (BRASIL, 1988, sem paginação).

O princípio constitucional da exclusividade material da lei orçamentária, dita pureza orçamentária, como insculpido no art. 165, § 8º, tem sido considerado motivo para oposição de inúmeros vetos presidenciais à dispositivos incluídos pelo Congresso Nacional nas últimas leis orçamentárias.

## Princípio da unidade

Nesse princípio só pode conter uma única lei orçamentaria, destacando as despesas e receitas em uma contabilidade, que não deve ter outros orçamentos paralelos à LOA. Segundo a Constituição Federal (BRASIL, 1988), o orçamento anual compreenderá obrigatoriamente as despesas e receitas relativas a todos os Poderes, órgãos, fundos, tanto da administração Direta quanto da Indireta, excluídas apenas as entidades que não recebam subvenções ou transferências à conta do orçamento.

## Princípio da universalidade

Princípio da Universalidade destaca que todas as receitas públicas devem constar no orçamento. Este princípio encontra amparo na Lei 4.320/64 (BRASIL, 1964, sem paginação):

Art. 2º A Lei do Orçamento conterá a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade. Art. 3º A Lei de Orçamentos compreenderá todas as receitas, inclusive as de operações de crédito autorizadas em lei. Art. 4º A Lei de Orçamento compreenderá todas as despesas próprias dos órgãos do Governo e da administração centralizada, ou que, por intermédio deles se devam realizar, observado o disposto no art. 2º.

Além disso, a Lei do Orçamento conterá a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecidos os princípios de unidade universalidade e anualidade.

## **Precatórios**

O Precatório é uma peça de requerimento judicial, que obriga uma entidade governamental ao pagamento de uma determinada quantia apurada em sentença judicial. Para que ocorra o pagamento de Precatório, o valor devido ao autor deverá ser incluso no orçamento público.

Na execução financeira, o reconhecimento de um Precatório no Sistema Contábil ocorre conforme a sua natureza, definidos no Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP) como: Precatórios de Pessoal, Precatórios de Benefícios Previdenciários, Precatórios de Fornecedores, Precatórios de Contas à Pagar e Outros Precatórios.

Na prática contábil, a norma de contabilidade determina que após a identificação da conta contábil, deve-se escriturar o Precatório levando-se em consideração o prazo previsto para o pagamento do mesmo. Esta classificação contábil deve ocorrer no grupo de contas do Passivo Circulante, se a previsão para o pagamento for inferior a 12 meses, caso este prazo seja maior, o Precatório deve ser contabilizado no grupo de contas do Passivo Não Circulante.

## **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA CIDADE DE PONTA GROSSA/PR**

O Ministério da Fazenda publicou em 25 de agosto de 2008 a Portaria 184/08, que é considerada o marco inicial do processo de convergência da contabilidade aos padrões internacionais, aqui no Brasil.

O processo de convergência está trazendo intensas modificações para a Contabilidade Pública, dentre elas se sobressaem: a alteração do regime misto para o regime de competência, a implantação nacional do Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP), a implantação do Sistema de Custos e a prática da evidenciação contábil de valor real.

O Contador Público tem ao seu alcance as novas normas de contabilidade para o setor público: as NBCASP 16.1 (Normas). Na ausência de norma contábil específica, o profissional deverá utilizar, subsidiariamente, as IPCS (Instruções de Procedimentos Contábeis) e nesta ordem, as normas nacionais e internacionais que tratem de temas similares, evidenciando o procedimento e os impactos em Notas Explicativas.

O presente estudo analisou informações contábeis publicadas dentro do Portal da Transparência do Município de Ponta Grossa, estado do Paraná, dos anos de 2021 e 2022 referente aos meses de janeiro e fevereiro, através de pesquisa amostral da execução orçamentária.

As informações reunidas possibilitaram o levantamento de dados e a elaboração de tabelas sobre a execução orçamentária municipal, onde foi realizado um estudo em cima das contas de receitas.

**Tabela 1 – Dados das Receitas dos anos de 2021 e 2022**

<b>Comparativo 1º Bimestre</b>			
<b>Ano 2021</b>			
<b>Receitas</b>	<b>Previsão atualizada</b>	<b>Até o período</b>	<b>%</b>
Receitas Correntes	R\$ 940.837.385,72	R\$ 161.103.781,14	17%
Receita Patrimonial	R\$ 3.065.745,20	R\$ 229.802,25	7%
Receita de Serviços	R\$ 13.531.795,14	R\$ 913.738,58	7%
Transferências Correntes	R\$ 533.526.158,65	R\$ 112.346.045,54	21%
Outras Receitas Correntes	R\$ 15.298.622,66	R\$ 1.931.044,88	13%
Receitas de Capital	R\$ 85.453.408,76	R\$ 1.964.681,67	2%
Transferências de Capital	R\$ 45.469.965,76	R\$ 1.236.785,67	3%
		Média de arrecadação	10%
<b>Ano 2022</b>			
Receitas	Previsão atualizada	Até o período	%
Receitas Correntes	R\$ 1.007.213.071,95	R\$ 193.853.213,82	19%
Receita Patrimonial	R\$ 2.051.363,18	R\$ 2.870.478,12	140%
Receita de Serviços	R\$ 7.040.296,48	R\$ 307.922,44	4%
Transferências Correntes	R\$ 573.417.652,95	R\$ 135.027.231,35	24%
Outras Receitas Correntes	R\$ 16.504.665,44	R\$ 2.870.535,80	17%
Receitas de Capital	R\$ 53.154.946,08	R\$ 310.854,94	1%
Transferências de Capital	R\$ 39.536.496,50	R\$ 282.215,27	1%
		Média de arrecadação	29%

**Fonte: Portal da Transparência do Município de Ponta Grossa (2021 e 2022)**

Analisando a tabela com as contas e valores das receitas podemos observar que no primeiro bimestre de 2021 na conta RECEITA CORRENTES, a qual é a somatório das receitas tributárias, de contribuições, ainda, as provenientes de recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, quando destinadas a atender às despesas classificáveis em despesas correntes. São as que aumentam a disponibilidade, afetando positivamente o Patrimônio Líquido. Foi previsto uma arrecadação 17%, em vista o ano de 2022 que teve um valor previsto de 19%, demonstrando que o ano de 2022 teve um melhor desempenho.

Na conta RECEITA PATRIMONIAL, que registra o valor total da arrecadação da receita patrimonial referente ao resultado financeiro da fruição do patrimônio, seja decorrente de bens imobiliários ou mobiliários, seja de participação societária, do ano de 2021, a previsão atualizada teve uma arrecadação de 7%. No ano de 2022 podemos observar que teve uma arrecadação de 140%, bem acima do ano anterior.

Conta RECEITA DE SERVIÇOS, que é o valor da arrecadação da receita originária da prestação de serviços, tais como atividades comerciais, financeiras, transporte, comunicação, saúde, armazenagem, serviços científicos e tecnológicos, meteorologia, agropecuária, no ano de 2021 teve uma previsão atualizada que chegou no final do período com uma arrecadação de 7%. Já no ano de 2022 a previsão até o período teve uma porcentagem de 4% de arrecadação.

Passando para a conta TRANSFERÊNCIAS CORRENTES, que são as dotações destinadas à terceiros sem a correspondente prestação de serviços, incluindo as subvenções sociais, os juros da dívida, a contribuição de previdência social, o ano de 2021 chegou em uma porcen-

tagem de arrecadação anual até o período de 21%. Pulando para o ano de 2022, a arrecadação até o período previsto é de 24%.

Próxima conta analisada foi a OUTRAS RECEITAS CORRENTES, as quais constam o total da arrecadação de outras receitas correntes tais como multas, juros, restituições, indenizações, receitas da dívida ativa, aplicações financeiras e outras, no ano de 2021 teve 13% de um valor previsto de arrecadação. Seguindo para o próximo ano de 2022, teve uma previsão de arrecadação de 17%.

Na penúltima conta RECEITA DE CAPITAL definida pela Lei nº 4.320/1964, art. 11, § 2º como uma conta que aumenta as disponibilidades financeiras do Estado e não provocam efeito sobre o patrimônio líquido. São exemplos as receitas provenientes da realização de recursos financeiros oriundos de constituição de dívidas e as receitas da conversão em espécie de bens e direitos, no ano 2021, seguindo os dados da tabela, podemos observar que teve 2% de arrecadação até o período. No ano de 2022 a previsão teve uma porcentagem baixa de arrecadação até o período de 1%.

Chegando na última conta de TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL, as quais registram o valor total das transferências de capitais (transferências inter e intragovernamentais, instituições privadas, ao exterior e a pessoas), tendo por finalidade concorrer para a formação de um bem de capital, estando vinculadas à constituição ou aquisição do mesmo, no ano de 2021 teve uma previsão atualizada até o período de arrecadação de 3%. Em tivemos 2022 tivemos 1% de arrecadação de uma previsão atualizada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evidenciação contábil é fundamental para que os cidadãos possam exercer o controle social do patrimônio público.

Esta pesquisa analisou o exercício financeiro dos primeiros bimestres de 2021 e 2022 da cidade de Ponta Grossa, comparando as contas de receitas, para que seja vista a diferença dos valores arrecadados. Podemos destacar a conta RECEITA PATRIMONIAL, conforme a Tabela 1, do ano de 2022 que teve um valor de arrecadação prevista no período de R\$ 2.870.478,12 (dois milhões e oitocentos e setenta mil e quatrocentos e setenta e oito reais e doze centavos), já no ano de 2021 a mesma conta arrecadou R\$ 229.802,25 (duzentos e vinte e nove mil e oitocentos e dois reais e vinte e cinco centavos), uma diferença considerável do ano anterior para o ano atual.

O ano de 2022 passou do valor previsto chegando a 140% de arrecadação, já no de 2021 chegou a 7%, essa porcentagem baixa teve-se por conta do período de pandemia que estava começando a voltar os valores normais de arrecadação, conforme visto em 2022.

Deve-se ressaltar a importância das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP) para a contabilidade governamental. A Lei nº 4.320/64 (BRASIL, 1964), em vigência há mais de cinquenta e quatro anos, preleciona em poucos artigos (do 83 ao 110) sobre a Contabilidade Pública.

A análise técnica comparativa dos dados que foram extraídos da Lei Orçamentária Anual

(LOA), da Lei de Diretrizes orçamentárias (LDO) de diversos decretos municipais, do Balanço Orçamentário e outros documentos correlatos achados em suporte papel e virtual, referentes ao ano de 2021 e 2022, retrata a situação econômica do Município de Ponta Grossa, com demonstrações de inconsistências técnicas que aparentemente indicam a intercorrência de manobras contábeis na formulação de resultados orçamentários.

A pesquisa conseguiu mostrar de forma resumida os valores e diferenças das contas de receitas conforme previsto pela prefeitura de Ponta Grossa. Até o final do ano de 2022 é previsto que os valores aumentem cada vez mais comparados aos anos de 2020 e 2021, que ocorreu o período da pandemia.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton de Aquino. Contabilidade Pública na Gestão Municipal. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ANGÉLICO, João. Contabilidade Pública. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <<http://livraria.senado.leg.br/ebook.constituicao>>. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. Instrumentos de Planejamento e Orçamento. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/cidadao/entenda/cursopo/planejamento.html>>. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. Lei n.º 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L4320.htm)>. Acesso em: 10 out. 2022.

CARVALHO, Deusvaldo. Orçamento e Contabilidade Pública: Teoria prática e mais de 800 exercícios, 5.º Edição, Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC nº 803/96. Aprova o Código de Ética Profissional do Contador (CEPC). Disponível em: <<http://cfc.org.br/>>. Acesso em: 10 out. 2022.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Gestão Orçamentária e Financeira. 2014. Disponível em: <[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2206/1/1.%20Apostila\\_Gest%C3%A3o\\_Or%C3%A7ament%C3%A1ria\\_Financeira.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2206/1/1.%20Apostila_Gest%C3%A3o_Or%C3%A7ament%C3%A1ria_Financeira.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2022.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONTIJO, Vander. Princípios Orçamentários. 2004. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/cidadao/entenda/cursopo/principios.html>>. Acesso em: 10 out. 2022.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade Introdutória. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: Um Guia Prático para Acompanhamento da Disciplina e Elaboração de Trabalhos Monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Edmar. Orçamento Público: PPA, LDO e LOA. Tudo que você precisa saber! Disponível em: <<http://direitonarede.com/orcamento-publico-ppa-ldo-eloa-tudo-que-voce-precisa-saber/>>. Acesso em: 10 out. 2022.

PONTA GROSSA. Balanço orçamentário. Disponível em: <<https://servicos.pontagrossa.pr.gov.br/portalthtransparencia/publicacoes>>. Acesso em: 10 out. 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* Pesquisa Social: Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Antonio Lopes de. Ética profissional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SÁ, Antonio Lopes de. História Geral e das Doutrinas da Contabilidade. São Paulo: Atlas, 1997.

Kiyoshi Harada. Princípio da Anualidade. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/8176/o-principio-da-anterioridade-tributaria-e-o-principio-da-anualidade-orcamentaria>>. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 4.320/1964, art. 11, § 2º. Receita de Capital. Disponível em: <[https://www.congressonacional.leg.br/legislacao-e-publicacoes/glossario-orcamentario/-/orcamentario/termo/receita\\_de\\_capital](https://www.congressonacional.leg.br/legislacao-e-publicacoes/glossario-orcamentario/-/orcamentario/termo/receita_de_capital)>. Acesso em: 10 out. 2022.

APPOLINÁRIO, F. Dicionário de metodologia científica: um guia para produção do conhecimento científico. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Resolução nº 1282/2010, do Conselho Federal de Contabilidade. Disponível em: <[https://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_1282.doc](https://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1282.doc)>. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. Art. 14, da Resolução CFC nº 1.307/10. Disponível em: <[http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucaocfc1307\\_2010.htm](http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucaocfc1307_2010.htm)>

HERRMANN JR., Frederico. Contabilidade superior. São Paulo: Atlas, 1970

MACHADO JR, J. Teixeira e REIS, Heraldo Costa. Orçamento. Rio de Janeiro: IBAM, 1997.

BRASIL. A Constituição da República Federativa do Brasil, no Art. 165. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10663594/artigo-165-da-constituicao-federal-de-1988>>. Acesso em: 10 out. 2022.

# Organizador

## Adriano Mesquita Soares

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR/PG, linha pesquisa em Gestão do Conhecimento e Inovação e Grupo de pesquisa em Gestão da Transferência de Tecnologia (GTT). Possui MBA em Gestão Financeira e Controladoria pelo Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais onde se graduou em Administração de Empresas (2008). É professor no ensino superior, ministrando aulas no curso de Administração da Faculdade Sagrada Família – FASF. É editor chefe na AYA Editora.

# Índice Remissivo

## A

*administração* 10, 30, 53, 55, 56  
*administrador* 10, 53  
*avaliação* 9, 12

## B

*backlog* 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41  
*bancários* 16, 17, 19, 21, 23, 27, 28, 29  
*benchmarks* 46  
*burndown* 41

## C

*clientes* 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30  
*consignados* 50  
*contábeis* 9, 11, 12, 13  
*contabilidade* 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 50, 51, 52, 56, 57, 59  
*Contabilidade* 9, 10, 12, 13, 14, 49, 50, 51, 52, 53, 57, 59, 60, 61  
*créditos* 50, 56  
*criatividade* 35, 42  
*custos* 9, 20, 21, 29, 32, 33, 46

## D

*decisões* 9, 10, 11, 13, 26, 35, 43  
*desenvolvimento* 10, 16, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46  
*dinamismo* 31, 33, 34, 42, 44, 46

## E

*econômica* 10, 11  
*eficiência* 10, 36, 37, 43, 46, 47  
*emoções* 16, 23, 25, 26, 27, 28, 29  
*empreendedorismo* 12

*empresas* 9, 10, 11, 14  
*estudos* 10, 12, 20, 45, 46, 50

## F

*financeira* 9, 10, 11  
*financeiro* 11, 31, 32, 33, 35, 42, 43, 44, 45, 46  
*fintechs* 33, 43, 45  
*flexibilidade* 28, 35, 42  
*framework* 33, 34, 35, 36, 37, 45, 46, 48  
*frameworks* 45

## G

*gerencial* 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14  
*gerenciamento* 10, 11, 13  
*gestão* 10, 13, 14, 17, 32, 34, 35, 42, 43, 44, 45, 46  
*gestores* 9, 10, 11, 12

## I

*inovação* 9, 10, 12  
*instrumento* 9, 10, 13

## L

*Lean Management* 46, 47  
*lucros* 20, 21

## M

*mercado* 9, 10, 12, 13, 17, 18, 23, 31, 32, 33, 35, 38, 39,  
40, 42, 43, 44, 45, 46  
*metodologia* 9, 32, 33, 35, 45, 46  
*mudanças* 12, 13, 17, 32, 33, 34, 37, 39, 40, 42, 43, 44,  
45, 46

# N

*negócio* 9, 10, 11, 12, 13  
*negócios* 9, 10, 11, 12, 13

# O

*orçamentário* 53, 54, 55, 56, 61  
*organizações* 2, 7, 10, 12, 14, 19, 35, 36, 42, 43, 46

# P

*patrimonial* 10, 11  
*pesquisa* 9, 10, 13  
*planejamento* 11, 13, 37, 38, 39, 41, 51, 53, 54, 55, 60  
*precatórios* 50  
*processo* 9, 10, 11, 12, 14, 18, 27, 29, 34, 36, 37  
*produtividade* 17, 35, 37, 42  
*produtos* 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28,  
29, 32, 33, 36, 37, 40, 41, 43, 44, 46  
*projeto* 7, 33, 34, 35, 37, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46  
*projetos* 32, 33, 34, 35, 38, 42, 43, 44, 45, 46, 47  
*pública* 49, 50, 51, 53, 55  
*público* 16, 18, 24, 33, 41, 44, 51, 52, 53, 55, 57, 58, 59

# R

*receita* 53, 56, 58, 61  
*relatórios* 9, 10, 11  
*responsabilidade* 5

# S

*satisfação* 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27,  
28, 29, 30  
*Scrum* 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44,  
45, 46, 47, 48  
*sistema* 5  
*sistemas* 10, 12, 32, 33, 43, 46  
*software* 16, 22

*stakeholders* 37, 40

*startups* 33, 43, 45

## T

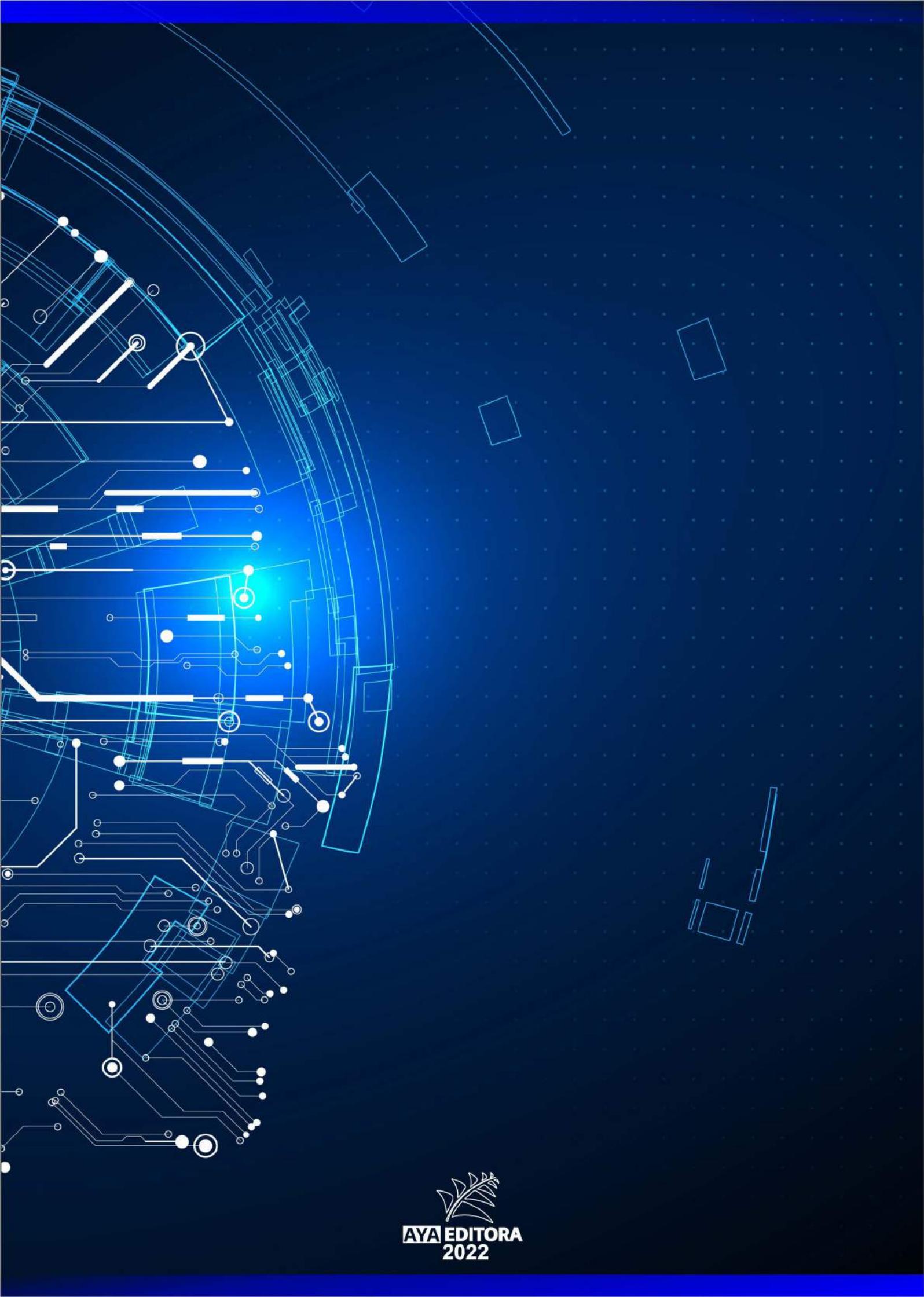
*técnicas* 9, 10, 21, 22

*tecnologia* 9

*tomada de decisão* 9, 12, 14, 50

*transparência* 34, 40, 41, 44, 50, 51, 52, 55

*transparente* 35, 37, 41, 49



**AYA EDITORA**  
**2022**