

Temas em Administração

Diversos olhares

Temas em Administração

Diversos olhares

Volume 4 - Número 1 – p. 1-76 - janeiro/dezembro de 2011



Temas em Administração

Diversos olhares

Revista do Curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), de Catanduva-SP, com periodicidade anual, tem o objetivo de publicar artigos científicos, comunicações científicas e artigos de revisão de autores nacionais ou estrangeiros. A revista está aberta a uma ampla variedade de tópicos e práticas da Administração, em diferentes setores industriais, áreas geográficas e especialidades funcionais, oferecendo novas e diferentes ideias e abordagens da prática administrativa, além de relatar os avanços administrativos realizados em diferentes organizações.

EDITOR

FACULDADES INTEGRADAS PADRE ALBINO

CONSELHO EDITORIAL

EDITOR CHEFE

Vera Lúcia Lopes Spina

EDITORES

Alexandre Teso

Luciana Bernardo Miotto

Paulo Roberto Vieira Marques

BIBLIOTECÁRIA E ASSESSORA TÉCNICA

Marisa Centurion Stuchi

CONSELHO CIENTÍFICO

Ademar Pereira dos Reis Filho

Faculdade de Tecnologia de São José do Rio Preto - FATEC – SP

Carlos Magnus Carlson Filho

Faculdades Integradas Padre Albino - FIPA, Catanduva-SP

Ethel Cristina Chiari da Silva

Centro Universitário de Araraquara - SP

José Luís Garcia Hermosilla

Centro Universitário de Araraquara - SP

Silvia Ibiracy de Souza Leite

Faculdades Integradas Padre Albino - FIPA, Catanduva-SP

Simone Cristina Spiandorello

Universidade São Francisco – USF, Itatiba-SP

NÚCLEO DE EDITORAÇÃO DE REVISTAS

Coordenador: Marino Cattalini

Luciana Bernardo Miotto

Marisa Centurion Stuchi

Virtude Maria Soler

FUNDAÇÃO PADRE ALBINO

Conselho de Administração

Presidente: Antonio Hércules

Diretoria Administrativa

Presidente: Geraldo Paiva de Oliveira

Núcleo Gestor de Educação

Antonio Carlos de Araújo

FACULDADES INTEGRADAS PADRE ALBINO

Diretor Geral: Nelson Jimenes

Vice Diretor: José Carlos Rodrigues Amarante

Coordenadora Pedagógica:

Dulce Maria Silva Vendruscolo

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Coordenador: Antonio Ágide Mota Júnior

Os artigos publicados são de inteira responsabilidade dos autores.

É permitida a reprodução parcial desde que citada a fonte.

Capa: Ato Comunicação

Impressão: Ramon Nabalbos Gráfica e Editora

Av. Seminário, 281

Bairro São Francisco

Catanduva SP

CEP 15806-310

Telefone: (17) 3522-2405

E-mail: revistadadministracao@fipa.com.br

T278 Temas em Administração: diversos olhares / Faculdades Integradas Padre Albino, Curso de Administração. -- Vol. 4, n. 1 (jan./dez.2011) - . -
Catanduva : Faculdades Integradas Padre Albino, Curso de Administração,
2008-

v. : il. ; 27 cm

Anual.

ISSN 1983-8565

1. Administração - periódico. I. Faculdades Integradas Padre Albino.
Curso de Administração.

CDD 658

CDU 658(5)

Temas em Administração

Diversos olhares

ISSN 1983-8565

SUMÁRIO / Summary

- ◀ **4** ▶ **EDITORIAL**
Antonio Ágide Mota Júnior
- ARTIGOS ORIGINAIS / Original Articles**
- ◀ **5** ▶ **O CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA AVALIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DO PESSOAL NAS EMPRESAS**
ORGANIZATIONAL CLIMATE AND YOUR EVALUATION AS STRATEGY FOR THE INCREASE OF THE PERSONNEL'S PRODUCTIVITY IN THE COMPANIES
Débora Renata Piane, Franciele de Barros, Izabela Osti Rodrigues, Sérgio Luciano Dezuane, Larissa Braz Krauniski, Rodrigo Vicente Pereira, Laércio Pereira da Silva
- ◀ **13** ▶ **CARGOS NA ADMINISTRAÇÃO SALARIAL/RECRUTAMENTO E SELEÇÃO/TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**
THE IMPORTANCE OF POSITION'S DESCRIPTION IN MANAGEMENT STAFF DEVELOPMENT, RECRUITING AND THE ANALYSIS OF STAFF'S PERFORMANCE IN HUMAN RESOURCES
Cláudio de Souza dos Santos, Fernando César Braggio, Flávia Lima Fávero, Marcello Carvalho Garcia, Marcelo Rodrigues Cabrera, Welton Carlos Fioravante, Laércio Pereira da Silva, Vera Lúcia Lopes Spina
- ◀ **20** ▶ **SOCIEDADE POR QUOTAS DE RESPONSABILIDADE LIMITADA E A TEORIA DA DESCONSIDERAÇÃO DA PERSONALIDADE JURÍDICA**
LIMITED COMPANY AND THE DISREGARD OF LEGAL ENTITY THEORY
Mayra Callegari Gomes de Almeida
- ◀ **24** ▶ **RECUPERAÇÃO JUDICIAL**
JUDICIAL RECOVERY
Analy Revelles Laude Duó, João Ângelo Mantovani, Marcos Venicio Braz de Assis
- ◀ **38** ▶ **ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE UMA PROPRIEDADE PRODUTORA DE LEITE E BOVINOS DE CORTE**
STUDY THE FEASIBILITY OF A PROPERTY PRODUCING MILK AND BEEF CATTLE
Andrea Rodrigues Caselli, Marcos Venicio Braz de Assis
- ◀ **47** ▶ **CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO COMO UMA FERRAMENTA GERENCIAL**
ACCOUNT OF THE BREAK EVEN POINT AS A MANAGEMENT TOOL
Bruna Michelan Betiol, Lucimara Reiko Tanahara, André Luís Franco
- ◀ **54** ▶ **SEGMENTAÇÃO DE MERCADO PARA CLIENTES PESSOA FÍSICA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**
MARKET SEGMENTATION FOR CUSTOMER INDIVIDUALS IN A FINANCIAL INSTITUTION
Elizabeth Cristina Aoki Peres, Cleber Peres
- ◀ **67** ▶ **TELECENROS E INCLUSÃO DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO**
TELECENTRES AND DIGITAL INCLUSION: A CASE STUDY
Sílvia Cristina Rodrigues Grosso, Breno José Pinto, Bruno Leandro da Silva Bega, Carlos Magnus Carlson Filho
- ◀ **74** ▶ **NORMAS DE PUBLICAÇÃO**

Temas em Administração

Diversos olhares

ISSN 1983-8565

Volume 4 - Número 1 – p. 1-76 - janeiro/dezembro de 2011

EDITORIAL

Antonio Ágide Mota Júnior*

A preocupação constante do Curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA) em formar profissionais com espírito empreendedor tem contribuído para o crescimento da economia local e regional, especialmente com o estímulo à pesquisa. Operacionalizando a metodologia de maior integração entre a teoria e a prática no desenvolvimento das atividades centradas nas áreas de formação profissional, o curso passa não só a atender às exigências ambientais, através da exploração dos conhecimentos gerais e específicos, mas também coloca atuando nesse mercado o profissional com uma visão generalista.

Dentre os artigos desta edição, encontramos alguns resultantes dos trabalhos de curso e conclusão de estágio que, além de abrirem espaço para um trabalho orgânico e comprometido, resultam em atividades de transformação social, quando atuam como proposta de melhoria para o desenvolvimento das organizações.

Nessa senda, o artigo **“O clima organizacional e sua avaliação como estratégia para o aumento da produtividade do pessoal nas empresas”** demonstra a importância do clima organizacional do setor de produção nas decisões estratégicas de uma empresa.

A pesquisa sobre **“A importância da descrição de cargos na administração salarial, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho”** mostra ser essa uma das ferramentas para alcançar um dos principais propósitos da empresa que é a satisfação dos clientes.

No artigo **“Sociedade por cotas de responsabilidade limitada e a teoria da desconsideração da personalidade jurídica”**, a autora trata da proteção da atividade mercantil e terceiros credores em razão da existência de práticas fraudulentas por parte dos sócios de uma empresa.

Encontramos no artigo **recuperação judicial** uma solução para as empresas em crise, como meio de evitar o processo falimentar de organizações que se encontram em dificuldades financeiras.

O tema **“Estudo da viabilidade econômica de uma propriedade produtora de leite e bovinos de corte”** demonstra a utilidade de diversas ferramentas gerenciais na tomada de decisão com o objetivo de melhorar os resultados da empresa.

Em **“Cálculo do ponto de equilíbrio de uma ferramenta gerencial”**, os autores relatam a grande dificuldade que as pequenas empresas têm para se manterem no mercado, em razão do descontrole administrativo e desconhecimento de ferramentas gerenciais.

Já em **“Segmentação de mercado para clientes pessoa física em uma instituição financeira”**, os autores tratam da importância dos conceitos de marketing na busca da satisfação das necessidades dos clientes.

Por último, o artigo **“Telecentros e inclusão digital”** apresenta um estudo de caso sobre a importância de políticas públicas visando a inclusão digital social nas comunidades.

Concluindo, gostaria de agradecer a oportunidade de fazer o editorial desta edição da revista **Temas em Administração – Diversos Olhares**, indiscutivelmente, importante fonte de consulta e compartilhamento de conhecimentos. Aproveito, ainda, para parabenizar os professores, orientadores, editores, revisores, enfim, todos que, de forma direta ou indireta, muito contribuem com a disseminação do saber.

* Coordenador do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

ARTIGO
ORIGINAL

O CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA AVALIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DO PESSOAL NAS EMPRESAS

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND YOUR EVALUATION AS STRATEGY FOR THE INCREASE OF THE PERSONNEL'S PRODUCTIVITY IN THE COMPANIES

Débora Renata Piane*
Franciele de Barros*
Izabela Osti Rodrigues*
Sérgio Luciano Dezuane*
Larissa Braz Krauniski**
Rodrigo Vicente Pereira***
Laércio Pereira da Silva****

Resumo

O presente estudo é resultado de um trabalho final de estágio supervisionado e tem como tema o clima organizacional e sua avaliação como estratégia para o aumento da produtividade do trabalho dos funcionários de uma empresa do segmento de beneficiamento de borracha. Os objetivos são: avaliar o clima organizacional do setor de produção da empresa, seus efeitos no trabalho do pessoal e, com base nas respostas, subsidiar decisões de caráter estratégico no que diz respeito à melhoria ou manutenção da produtividade do corpo funcional da empresa. Para isso, foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional em forma de questionário para uma amostra de seis funcionários do setor de produção, representando 55% dos funcionários do setor. O resultado da pesquisa de clima organizacional foi satisfatório e o clima organizacional do setor foi definido como bom. Desta forma, concluiu-se que no setor pesquisado as variáveis organizacionais que contribuem para o aumento da produtividade do trabalho do pessoal e da qualidade dos produtos e processos são: liderança do setor, condições físicas de trabalho e equipamentos de segurança satisfatórios, busca dos funcionários por resultados sempre melhores que os esperados e preocupação com a qualidade do trabalho. Contudo, as variáveis organizacionais observadas na pesquisa de clima organizacional que impactam de forma negativa no desempenho do trabalho dos funcionários e na qualidade dos processos e produtos, em razão do baixo grau de satisfação dos funcionários são: salários, reconhecimento, recompensas, incentivos e a responsabilidade social da empresa.

Palavras-chave: Clima organizacional. Pesquisa de clima organizacional. Produtividade do pessoal.

Abstract

The work of conclusion of apprenticeship has as main theme the organizational climate and your evaluation as strategy for the increase of the productivity of the work accomplished by the personnel and consequently the one of the company. The objectives of this healthy work to evaluate the organizational climate of the section of the Production of the company, your effects in the personal work and through answers to subsidize strategic decisions in what concerns the improvement or maintenance of the productivity of the functional body of the company. For that, we applied a research of organizational climate in questionnaire form for a sample of six employees of the section of the Production of the company, representing 55% of the employees of the section. The result of the research of organizational climate was satisfactory and the organizational climate of the section was defined as good. This way, we ended that in the researched section the variables organizational that contribute to the increase of the productivity of the personal work and the quality of the products and processes are: leadership of the section, the physical conditions of work and the equipments of safety satisfactory, the employees' search for results always better than the expected ones and the concern with the quality of the job. However, the variables organizational observed in the research of organizational climate that impact a negative way in the acting of the employees and in the quality of the processes and products, in reason of the low degree of the employees' satisfaction they are: wage, recognition, rewards, incentives and the social responsibility of the company.

Keywords: Organizational climate. Research of climate organizational. Personal productivity.

* Formados em Administração de Empresas pelas Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

** Aluna Cursando Pós-Graduação em Controladoria Contábil e Gestão de Finanças pelas FIPA.

*** Aluno Cursando MBA em Gestão de Pessoas COC/FGV.

**** Especialista em Administração de Empresas, Consultor Jurídico de Empresas e Professor do Curso de Administração de Empresas das FIPA.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema o clima organizacional e sua avaliação como estratégia para o aumento da produtividade dos funcionários de uma empresa.

Nos dias atuais, em razão da globalização, o mercado vive uma concorrência acirrada e são maiores as exigências dos consumidores por preços favoráveis e produtos com qualidade assegurada. Além disso, os recursos materiais, financeiros e tecnológicos estão ao alcance da maior parte das empresas e, assim, o que as diferencia na melhoria da competitividade, no aumento da produtividade e na qualidade dos processos e produtos é o trabalho realizado por seus funcionários. Fatores como motivação, satisfação e envolvimento dos funcionários com a empresa colaboram na conquista dos objetivos empresariais, do lucro e do seu reconhecimento no mercado.

Portanto, torna-se aparente o fato de que o clima organizacional é de grande importância para as empresas, a fim de analisar o ambiente de trabalho e buscar, continuamente, melhorias nos índices de satisfação dos funcionários. Ele representa a qualidade do ambiente interno da empresa, percebida ou vivida por seus funcionários e moldando seus comportamentos.

Então, de que forma, as empresas podem avaliar seu clima organizacional, total ou parcial, e identificar o grau de satisfação e insatisfação dos funcionários em relação aos diversos aspectos organizacionais? E em relação às oportunidades de melhoria no ambiente de trabalho e as informações que orientam as estratégias e ações que aumentem a produtividade dos funcionários e a qualidade dos processos e produtos?

Para isso, as empresas podem realizar a Pesquisa de Clima Organizacional ou Pesquisa de Atitudes, ou ainda a Pesquisa do Clima Humano, que consiste em um importante processo cujas finalidades são investigar e corrigir as deficiências existentes no relacionamento entre a empresa e o funcionário. Trata-se de um importante instrumento de gestão estratégica, pois possibilita a análise interna e externa da empresa, avalia o grau de satisfação e insatisfação dos funcionários em relação aos diferentes aspectos organizacionais, o envolvimento deles com a missão, metas e os objetivos empresariais. Também

possibilita, por meio da criação de estratégias e ações, o crescimento e o desenvolvimento profissional dos funcionários e a máxima produtividade do trabalho do pessoal e qualidade dos processos e produtos, objetivando o alcance dos resultados já estabelecidos pela empresa e o sucesso dos negócios.

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo geral avaliar o clima organizacional do setor de produção da empresa XYZ, definindo-o como bom, prejudicado ou ruim, por meio da aplicação da pesquisa de clima organizacional. Os objetivos específicos são: reconhecer os aspectos organizacionais que contribuem para o aumento da produtividade do trabalho realizado pelos funcionários e para a formação de um ambiente de trabalho favorável e motivador; com base nos resultados obtidos na pesquisa de clima organizacional, identificar as chances de melhorias no ambiente de trabalho e traçar um plano de ação com vistas ao aumento da satisfação e da motivação do funcionário e o aumento considerável da produtividade do trabalho realizado por ele, e conseqüentemente, da empresa.

METODOLOGIA

A problemática para o desenvolvimento deste estudo propôs os seguintes questionamentos: de que forma as empresas podem investigar, analisar e corrigir as deficiências existentes no seu relacionamento com os funcionários? Como elas podem identificar o grau de satisfação dos funcionários em relação às diferentes variáveis organizacionais, como: o trabalho que realizam na empresa, salários, benefícios, supervisão, liderança, estilo gerencial e gestão, treinamento, desenvolvimento, carreira, progresso e realização profissionais, reconhecimento; o trabalho realizado em equipe, os objetivos empresariais, planejamento e organização, condições físicas e segurança no trabalho, ética e responsabilidade social da empresa? Como identificar chances de melhoria no ambiente de trabalho? Como estabelecer uma base repleta de informações que norteiem a definição de estratégias e ações voltadas para a melhoria do ambiente de trabalho, da produtividade e qualidade dos processos e produtos?

Selecionou-se uma empresa, denominada genericamente de empresa XYZ, do segmento industrial

que transforma borracha natural em Granulado Escuro Brasileiro (GEB) para a realização da pesquisa de clima organizacional. Foi feita uma pesquisa em campo, de caráter qualitativo e quantitativo. A amostra foi de seis funcionários do setor de produção da empresa, representando 55% dos funcionários do setor.

Realizou-se uma revisão bibliográfica em que foram consultados livros, artigos e páginas da internet. A revisão teve por objetivo identificar o conceito de clima organizacional, sua tipologia e quais técnicas podem ser utilizadas para sua avaliação, e também o conceito de produtividade global e produtividade do pessoal. Obteve-se, deste modo, a confirmação de que o clima organizacional e sua avaliação são válidos como estratégia para o aumento da produtividade do trabalho do pessoal e também da otimização da qualidade dos produtos e processos da empresa, pois são correlatos. O clima organizacional da empresa, total ou parcial, modela o comportamento dos funcionários e influencia sua satisfação, motivação e, conseqüentemente, o desempenho no trabalho. Portanto, se ele for bom levará a empresa a resultados satisfatórios.

Clima organizacional, sua avaliação e a produtividade

Conforme Gasparetto (2010), os fatores como a concorrência acirrada do mercado, a integração entre os mercados de diversos países e as exigências dos consumidores por preços bons e maior qualidade dos produtos, suscitaram nas empresas a necessidade de introduzir programas voltados à elevação da produtividade e da qualidade, com o propósito de ganhar e encantar clientes.

Hoje os recursos tecnológicos, materiais e financeiros estão ao alcance das empresas e, com isso, é possível observar que os gestores empresariais buscam incessantemente por novas formas de gerenciar com eficácia os recursos humanos da empresa, o que, atualmente, torna-se o grande diferencial. Seus funcionários devem ser treinados, motivados, comprometidos e altamente envolvidos com a missão, objetivos e metas da empresa, para que tal diferencial seja alcançado.

Neste sentido, o funcionário, no exercício de sua função, está requerendo da chefia um comportamento distinto daquele embasado em práticas administrativas já costumeiras, aquelas que, na maioria das vezes, afasta-o de suas necessidades e desejos (GASPARETTO, 2010).

O ambiente que há em todas as empresas, notado e avaliado continuamente pelos funcionários, e que pode ser reconhecido como positivo por alguns, ou negativo por outros, é nomeado de *clima organizacional*.

De acordo com Luz (2003, p. 12), "Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento". Ainda segundo o autor, o clima organizacional é a qualidade do ambiente interno da empresa, notada ou vivida pelos seus integrantes, moldando, significativamente, seus comportamentos. Ele está relacionado à motivação dos funcionários da empresa.

O clima organizacional pode ser percebido dentro de uma ampla gama de características qualitativas: saudável, doentio, quente, frio, incentivador, desmotivador, desafiador, neutro, animador, ameaçador etc de acordo com as características com que cada participante se defronta nas suas transações com o ambiente organizacional e passa a percebê-lo em função de suas transações. (CHIAVENATO, 2000a, p. 314, grifo do autor).

Para que o mesmo seja bom é necessário que existam, dentro das empresas, políticas e costumes bem gerenciados que ensejem a possibilidade de alcançar os objetivos e os desejos individuais dos funcionários. Tal prática gera a satisfação dos mesmos pelo trabalho que desenvolvem, o orgulho pela empresa em que trabalham, tendo como resultado a formação e manutenção do bom clima organizacional na empresa.

Portanto, quanto mais a empresa conseguir atender aos desejos individuais de seus funcionários, satisfazer suas necessidades, mantendo o respeito mútuo, melhor será seu clima organizacional.

O clima organizacional tem também uma relação direta com a cultura organizacional da empresa. As mudanças na cultura causam insatisfação e insegurança, dando origem a um clima organizacional negativo que diminui a aptidão do funcionário para o trabalho (absenteísmo, *turnover*, desperdícios, "focofocas", conflitos, entre outros). Para Srour (1998)¹ apud Luz (2009), a

¹ SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

cultura organizacional pode ser aprendida, transmitida e compartilhada, pois os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, parecendo-lhes natural e normal.

O clima organizacional pode ser influenciado por diversos fatores existentes na cultura da empresa: relacionamentos interpessoais, os diversos setores da empresa, costumes enraizados, processo decisório, organização, benefícios, entre outros. E também por fatores externos a empresa: mudanças na política, rixas derivadas do esporte, entre outros.

Segundo Nassar (2010), a cultura organizacional é:

[...] o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Para Luz (2009, p. 31), "O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim". O clima é bom quando dominam no ambiente de trabalho comportamentos positivos; há sentimentos de alegria na maioria dos funcionários, além de animação, confiança, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento. Os funcionários da empresa sentem-se orgulhosos em trabalhar nela e indicam amigos e parentes para participarem dela. Como indicadores do clima bom existem o *turnover* baixo e o respeitável tempo de permanência do funcionário na empresa.

Quando os diferentes aspectos da empresa abalam o comportamento dos funcionários, ocasionando tensão, discórdias, desuniões, rivalidades, violência, conflitos, desinteresse pela realização dos trabalhos, relutância às ordens, ruído nas comunicações etc, o clima é prejudicado ou ruim e ambos são adversos aos objetivos empresariais e individuais. O que individualiza o clima como prejudicado ou ruim é a intensidade com que estas situações se apresentam. Como indicadores do clima ruim há o *turnover* elevado e o fato de alguns funcionários omitirem em currículos sua passagem pela empresa.

Toda empresa possui um clima organizacional; mesmo sendo algo abstrato, ele se manifesta de forma concreta por meio de algumas manifestações ou indicadores que sinalizam sua qualidade (boa ou má). Eles são úteis para alertar quando o clima está ruim ou ótimo.

Conforme Luz (2003), o clima manifesta-se de formas diferenciadas: *turnover*; absenteísmo; pichações nos banheiros da empresa; programas de sugestões; avaliação de desempenho; greves; conflitos interpessoais e interdepartamentais; desperdícios de material e queixas no serviço médico.

O clima organizacional é de difícil definição e percepção pela empresa; não é criado por ela, mas influenciado. Ele existe sempre e seu entendimento tido como bom e sua manutenção são essenciais para o administrador de empresas. Com isso a empresa conseguirá conhecer os desejos, as motivações de seus funcionários e até aonde eles enxergam dentro da empresa a possibilidade de realizar seus objetivos.

Desse modo, torna-se necessário, realizar, periodicamente, um levantamento do clima organizacional para se levantar informações de como se encontra o ambiente da empresa, segundo os funcionários. Este levantamento tem por finalidade melhorar a participação e o envolvimento dos recursos humanos da empresa e o seu comprometimento com ela, por meio da instituição e manutenção de uma política atual e correta voltada para os recursos humanos da empresa, visando o ganho tanto dela como dos funcionários (LUZ, 2003).

O sucesso na implantação desses programas exige, fundamentalmente, uma equipe conscientizada, integrada, participativa e motivada, que sinta satisfação pelo trabalho que realiza e também por estar trabalhando na empresa em que trabalha. Sem essas condições o resultado será o fracasso, o desperdício de tempo e de recursos e, em alguns casos mais extremos, a perda da posição ocupada pela empresa no mercado. (GASPARETTO, 2010).

Conforme Gasparetto (2010), o clima organizacional é a grande preocupação dos gestores de pessoal de uma empresa, pois sabem que o clima organizacional saudável refletirá positivamente na produtividade e na qualidade e, conseqüentemente, levará a empresa a vencer seus anseios.

Para realizar o levantamento de clima organizacional na empresa, a estratégia mais utilizada é a *Pesquisa de Clima Organizacional* ou *Pesquisa de Atitudes*, ou ainda *Pesquisa do Clima Humano*, que consiste em processo cauteloso cujas finalidades são investigar e retificar as deficiências que existem no relacionamento entre a empresa e o funcionário. Ela mostra às empresas seus pontos fracos, o grau de satisfação dos funcionários

com os seus diversos aspectos em um dado momento e indica a predisposição de comportamento dos funcionários para aprovar ou desaprovar projetos a serem desenvolvidos pelas empresas. Por meio dela, os funcionários podem expor seus sentimentos e pensamentos em relação à empresa (LUZ, 2003).

No relacionamento entre empresa e funcionário, a pesquisa de clima organizacional mostra a empresa os problemas já existentes e os que possam vir a existir, permitindo que seja feita a prevenção através de aperfeiçoamento de técnicas ou a utilização de políticas de pessoal.

Para Luz (2003), existem duas maneiras de avaliação do clima organizacional: a *Avaliação Setorial* e a *Avaliação Corporativa* ou *Institucional*. E dois níveis de responsabilidades em sua avaliação.

A *Avaliação Setorial* do clima é realizada pelos gestores, independente do seu nível hierárquico ou cargo ocupado na empresa. Cabe a todo gestor ocupante das funções de chefia, encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes e diretores, a obrigação de avaliar o clima do seu setor e sempre interferir se preciso.

Conforme Chiavenato (2000b), cada gestor tem a responsabilidade de escutar cada um dos membros de sua equipe de trabalho e de mantê-los satisfeitos e motivados, pois o desempenho de cada funcionário deriva da sua capacidade e motivação para o trabalho. E se exercer a função de chefia é atingir resultados por meio de outras pessoas, então tornar-se-á necessário conhecer o ambiente de trabalho, a harmonia, a sinergia e a confiança entre os membros de sua equipe.

A *Avaliação Corporativa* ou *Institucional* é responsabilidade da área de Recursos Humanos (RH). O RH deve diagnosticar, monitorar e até interferir nas causas que impactam de forma negativa no ambiente de trabalho. Tem o dever de escutar coletivamente os funcionários, pois sua missão é garantir que a empresa tenha um bom ambiente de trabalho e promover aos funcionários um ambiente que possa motivá-los e satisfazê-los.

De acordo com Sá (1993, p. 21), "Produtividade é a eficiência dos meios utilizados pela empresa para a consecução de suas finalidades diversas". Para que uma empresa seja produtiva é necessário que ela consiga a

eficiência dos meios nela existentes. É por esse motivo que nas empresas existem a eficiência do meio pessoal, a eficiência do meio patrimonial e a eficiência global. Porém, a produtividade global ou eficiência global só é atingida quando se consegue a eficiência de ambos os meios. Ainda conforme o autor, fala-se que a produtividade é uma variável dependente da eficiência do pessoal e do patrimônio.

Segundo Sá (1993, p. 21), "Produtividade é o quociente da produção por um dos fatores da produção". Nesse caso, agrega-se tudo o que é empregado no processo de produção, mas o foco é apenas naquela atividade.

Conclui-se que a produtividade em âmbito global é obter o proveito máximo e ótimo dos fatores de produção empregados no processo de produção. Isto é, produzir o maior número de quantidades de um dado produto, e com qualidade, com o maior rendimento dos funcionários, das horas de trabalho, das máquinas e equipamentos empregados no processo e com o menor uso de matérias-primas, materiais e energia elétrica.

Para Moreira (2004, p. 600), o conceito principal de produtividade é:

Dado um sistema de produção, onde insumos são combinados para fornecer uma saída, a produtividade refere-se ao maior ou menor aproveitamento dos recursos nesse processo de produção, ou seja, diz respeito a quanto se pode produzir partindo de certa quantidade de recursos. Neste sentido, um crescimento da produtividade implica em um melhor aproveitamento de funcionários, máquinas, da energia e dos combustíveis consumidos, da matéria-prima, e assim por diante.

Quando se fala em produtividade não se pode esquecer que a motivação é um fator de grande influência, portanto deve-se criar na empresa um ar de produtividade, repleto de consideração, reconhecimento e respeito mútuo. Assim, todos os que respirarem deste ar promoverão a produtividade dela.

"O pessoal precisa ser motivado para que seja produtivo e deve ser guiado com amor e austeridade" (SÁ, 1993, p. 25). O ambiente psíquico de uma empresa é decorrente de motivações. É impossível atingir um bom desempenho por parte dos funcionários sem oferecer-lhes motivos para tal atuação.

"Ajudas psíquicas, físicas e monetárias são fatores que estimulam o pessoal e facilitam a produtividade" (SÁ,

1993, p. 27). Motivar os funcionários e premiá-los, de forma que sejam sensíveis aos efeitos da produtividade, têm sido atualmente, para as empresas, uma das melhores práticas para alcançar bons resultados.

Para Chiavenato (2003, p. 580), "O *kaizen* é uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de maneira que realizem suas tarefas um pouco melhor a cada dia. Fazer sempre melhor [...]".

Outros incentivos dados pela empresa aos seus funcionários, e que também estimulam o pessoal e facilitam a produtividade, são os físicos.

Uma prática abraçada por empresas para estimular os funcionários e proporcionar a produtividade é a jornada de trabalho adotada por elas. Uma jornada de trabalho adequada faz com que os funcionários se sintam bem fisicamente e isso tem influência na produtividade.

Não só os incentivos físicos e psíquicos influenciam a produtividade, o corpo funcional da empresa também exerce influência. Neste caso, a chefia que age de forma inadequada também exerce influência negativa. Segundo Sá (1993, p. 33), "Para que se consigam resultados positivos, produtivos, a chefia deve ter 'amor fraterno' a seus comandados e fazer-se 'respeitar' através de 'dar respeito' ". Portanto, para que o corpo funcional de uma empresa seja produtivo é necessário qualidade por parte de sua chefia.

As características e as atitudes requeridas pelo cargo de chefia à pessoa que irá ocupá-lo são muitas, dentre elas, pode-se destacar as seguintes: o indivíduo deve ser equilibrado, estável e confiável, deve estimular os seus subordinados, propagar e atuar dentro dos princípios éticos e morais, estar sempre disposto a ensinar, auxiliar e entender os seus subordinados. Parte daí a ideia de que não é qualquer pessoa que pode ocupar um cargo de chefia.

A grande realidade das empresas é que a qualidade do trabalho executado pelos funcionários e a produtividade estão ligadas ao trabalho da chefia.

RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta os dados coletados na pesquisa de Clima Organizacional.

Tabela 1 – Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional

Variáveis Organizacionais	Identificação do conjunto
O Trabalho Realizado pelos Funcionários	85
Salário	56
Benefícios	84
Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão	90
Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização Profissionais	80
Reconhecimento	67
Trabalho em Equipe	72
Objetivos Organizacionais/Planejamento e Organização/Condições Físicas de Trabalho/Segurança no Trabalho	87
Ética e Responsabilidade Social	57
ISG (Índice de Satisfação Geral)	75

As variáveis organizacionais ou conjuntos de variáveis consideradas mais satisfatórias pelos funcionários foram: Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão (90%); Objetivos Organizacionais/Planejamento e Organização/Condições Físicas de Trabalho/Segurança no Trabalho (87%); O Trabalho Realizado pelos Funcionários (85%); Benefícios (84%); Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realizações Profissionais (80%); Trabalho em Equipe (72%).

Os conjuntos de variáveis ou variáveis organizacionais considerados insatisfatórios e críticos quanto ao grau de satisfação dos funcionários foram: Reconhecimento (67%); Ética e Responsabilidade Social (57%); Salário (56%).

A pesquisa identificou que 44% dos funcionários estão insatisfeitos com o salário. Foi observado que esta insatisfação deriva da incompatibilidade dos salários dos funcionários do setor e do fato de que os salários oferecidos pela empresa são considerados pelos funcionários insuficientes para suprir suas necessidades básicas.

Quanto à variável organizacional "Reconhecimento", os funcionários estão realizados com o reconhecimento dado pelo líder pelos bons resultados alcançados, porém, a insatisfação está no caso da empresa não reconhecer e recompensá-los sempre pelos bons resultados alcançados. Talvez, a partir do resultado desta variável organizacional, a empresa XYZ adote uma postura diferente.

A pesquisa de clima organizacional também mostrou que o grau de satisfação dos funcionários em relação ao conjunto de variáveis organizacionais "Ética" e "Responsabilidade Social" foram de apenas 57%. Todos os funcionários estão satisfeitos com a ética da empresa; consideram-na guiada por valores éticos. Contudo, o

resultado da avaliação de sua "Responsabilidade Social" foi crítico. Os funcionários alegam que a empresa não desenvolve projetos sociais a fim de beneficiá-los e a seus familiares, e que a mesma não se preocupa em oferecer-lhes melhor qualidade de vida, assim como à comunidade. Outras observações relevantes quanto à "Responsabilidade Social" da empresa são que a mesma não é bem reconhecida pelos funcionários e estes não sabem o que "Responsabilidade Social" realmente significa, algo evidente na questão de número quatro do questionário das variáveis organizacionais "Ética" e "Responsabilidade Social". Todos os funcionários mostraram-se satisfeitos ao afirmarem que consideram a empresa socialmente responsável, mas quando questionados se a empresa desenvolve projetos sociais para beneficiá-los e a seus familiares, e se ela se preocupa com a qualidade de vida dos funcionários e da comunidade, mostraram-se insatisfeitos.

O resultado Geral ou Índice de Satisfação Geral (ISG) da pesquisa de clima organizacional foi de 75%. Assim, pode-se definir o clima organizacional do setor da produção da empresa XYZ como bom.

Ao se analisar a variável organizacional "O Trabalho Realizado pelos Funcionários", foi detectado um ótimo grau de satisfação. Os funcionários consideram que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa, que as informações recebidas em relação ao trabalho são claras e objetivas e que o mais importante é a qualidade do trabalho e não o seu volume. No trabalho, procuram obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa e gostam da tarefa que fazem e do setor em que trabalham, porém, quanto ao horário, apenas 50% da amostra estão satisfeitos.

Quanto à variável organizacional "Benefícios", a mesma obteve um ótimo grau de satisfação. Os funcionários dizem que os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades básicas e sentem-se bem informados em relação a eles. Além dos benefícios legais, a empresa XYZ também oferece outros benefícios aos seus funcionários: lazer, transporte e refeição.

Enquanto a variável organizacional "Salário" apresentou o resultado mais crítico de toda a pesquisa, o conjunto de variáveis "Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão" apresentou o melhor resultado, 90%

dos funcionários estão satisfeitos com o líder do setor. Os funcionários sentem-se respeitados pelo superior imediato, julgam-no bom profissionalmente, receptivo às sugestões de mudanças e justo na avaliação dos trabalhos. Eles têm chances de dizer ao líder o que pensam da empresa e do trabalho, possuem as informações necessárias e sabem quais são os resultados esperados pelo líder.

O grau de satisfação do conjunto de variáveis organizacionais "Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização Profissionais" foi de 80%. Na empresa pesquisada os treinamentos com funcionários são realizados a cada quinze dias, com o intuito de melhor qualificá-los e atualizá-los, possibilitando o seu desenvolvimento profissional. Apesar do bom resultado, é válido ressaltar que os funcionários não enxergam possibilidade de crescimento de carreira na empresa. Isto fica evidente quando os funcionários são questionados sobre como se imaginam daqui a dois anos. No caso, 83% da amostra imaginam-se trabalhando na empresa, porém no mesmo cargo, e 17% imaginam-se trabalhando em outra empresa, num cargo melhor.

Segundo a pesquisa, observou-se que os trabalhos realizados em equipe são incentivados pelo superior imediato e que os funcionários consideram o clima de trabalho da equipe bom, porém, em algumas situações, pontos de vistas diferentes não são debatidos antes da tomada de decisão.

Ao se analisar o conjunto de variáveis organizacionais "Objetivos Organizacionais/Planejamento e Organização/Condições Físicas de Trabalho/Segurança no Trabalho", foi detectado um ótimo grau de satisfação. Todos os funcionários consideram o clima de trabalho da empresa bom, as condições físicas de trabalho satisfatórias e os equipamentos de segurança adequados, porém 33% da amostra pesquisada afirmam não conhecer as prioridades e os objetivos da empresa.

Quando questionados sobre onde encontram as informações que desejam conhecer sobre a empresa, a resposta mais assinalada pelos funcionários foi o conjunto de variáveis "Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão", que diz respeito ao superior imediato.

Em relação às duas principais razões pelas quais os funcionários trabalham na empresa XYZ, foram obtidos

os seguintes resultados: em primeiro lugar, o trabalho que realizam na empresa e, em seguida, o salário.

Mediante a pesquisa de clima organizacional foi possível a identificação das oportunidades de melhorias no setor pesquisado da empresa. As práticas sugeridas à empresa para que o setor tenha ótimos índices de satisfação dos funcionários em relação aos pontos críticos apontados são:

a) reavaliar o plano de cargos e salários da empresa e verificar se realmente existe a incompatibilidade dos salários dos funcionários do setor;

b) reconhecer e oferecer incentivos aos funcionários pelos bons resultados alcançados, para que sintam os efeitos da produtividade;

c) desenvolver um plano de carreira que ofereça aos funcionários chances de crescimento profissional na empresa;

d) divulgar de forma clara aos funcionários a missão e os objetivos empresariais, o que é a responsabilidade social e sua importância, e como esta é praticada pela empresa, por meio de manuais explicativos e palestra em áudio e vídeo;

e) em relação ao trabalho realizado em equipe, antes da tomada de decisão, discutir as opiniões divergentes.

CONCLUSÃO

O presente estudo mostrou que o clima organizacional e sua avaliação são válidos como estratégia para o aumento da produtividade do trabalho do pessoal e também da otimização da qualidade dos produtos e dos processos da empresa, pois são correlatos. O clima organizacional total ou parcial da empresa modela o comportamento dos funcionários e influencia sua satisfação, motivação e o desempenho no trabalho. Portanto, se ele for bom levará a empresa a resultados satisfatórios.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. *Administração: teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000a.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.

GASPARETTO, L. E. *Clima organizacional como fator de produtividade*. Disponível em: <<http://www.bucater.com.br/artigos.html>>. Acesso em: 2 abr. 2010.

Diante disso e levando em consideração a pesquisa de clima organizacional realizada no setor da produção da empresa XYZ, foi constatado que o clima organizacional do setor é bom e reflete a favor da produtividade do trabalho do pessoal e da qualidade dos processos e dos produtos da empresa. Um dos aspectos que evidencia a presente tese é a variável liderança do setor pesquisado, esta conseguiu o maior índice de satisfação dos funcionários. O clima bom do setor beneficia a comunicação entre o líder e os funcionários. O respeito com seus subordinados, o profissionalismo e sua qualificação profissional conseguem dos funcionários resultados positivos e produtivos. Fica claro que a qualidade do trabalho realizado pelos funcionários e a produtividade estão relacionados ao trabalho desenvolvido pelo líder do setor. Outros aspectos observados que concorrem para o aumento da produtividade foram as condições físicas de trabalho e os equipamentos de segurança da empresa, sendo estes satisfatórios e que cooperam de forma positiva. No setor, a busca por resultados sempre melhores que os previstos e a preocupação com a qualidade do trabalho favorecem a produtividade do pessoal e a qualidade dos processos e dos produtos.

Contudo, os aspectos observados na pesquisa que incorrem na diminuição da produtividade do pessoal são: salário, reconhecimento, recompensas e incentivos. Para que a empresa consiga resultados satisfatórios é necessário incentivar, recompensar e premiar os funcionários para que sejam sensíveis aos efeitos da produtividade do seu trabalho.

Outro aspecto que torna os funcionários da empresa improdutivos é com relação à responsabilidade social da empresa pesquisada. Hoje, o funcionário realizado profissionalmente, além de receber boa remuneração e progredir na carreira, deve se sentir reconhecido e respeitado por trabalhar em uma empresa que atua com responsabilidade social.

LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

_____. _____. 4. reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

MOREIRA, D. A. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASSAR, P. *Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores*. 2000. Disponível em: <http://www.facape.br/ruth/admcomport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizational.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2010.

SÁ, A. L. de. *A produtividade e a eficiência nos pequenos e médios negócios*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1993.

CARGOS NA ADMINISTRAÇÃO SALARIAL/ RECRUTAMENTO E SELEÇÃO/TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

THE IMPORTANCE OF POSITION'S DESCRIPTION IN MANAGEMENT STAFF DEVELOPMENT, RECRUITING AND THE ANALYSIS OF STAFF'S PERFORMANCE IN HUMAN RESOURCES

Cláudio de Souza dos Santos*
Fernando César Braggio*
Flávia Lima Fávero*
Marcello Carvalho Garcia*
Marcelo Rodrigues Cabrera*
Welton Carlos Fioravante*
Laércio Pereira da Silva**
Vera Lúcia Lopes Spina***

Resumo

No instante em que a economia mundial passa por enormes transformações diárias que são causadas pelo processo complexo de globalização, o mundo das empresas transforma-se em um ambiente competitivo onde existem informações sendo veiculadas em uma velocidade extraordinária. Nos dias de hoje, um elemento importante é a análise de cargos, em que estes são avaliados com base em sua descrição e especificação. O desenvolvimento de pessoal em relação ao cargo deve ser feito por meio de treinamentos sobre como se relacionar com clientes internos e externos, mostrando a importância desse elo. Para isso são realizadas reciclagens, visando à implantação de novas técnicas ou até mesmo a troca de experiências entre os grupos participantes, em que cada unidade ou setor expõe um caso que tenha ocorrido para que todos, juntos, possam discuti-lo. A análise tenta verificar se a solução proposta para o problema foi a melhor possível, caso contrário, o grupo coloca suas observações para melhorar o atendimento e, consequentemente, a satisfação dos clientes, já que esse é o principal propósito da empresa. Este trabalho é o resultado de um grupo de pesquisa que procurou analisar a descrição de cargos, o recrutamento e seleção, o treinamento e desenvolvimento e a avaliação de desempenho em várias empresas da cidade de Catanduva-SP.

Palavras-chave: Recursos humanos. Administração. Recrutamento. Cargos. Treinamento.

Abstract

The moment the world economy is undergoing dramatic change daily that are caused by complex process of economic globalization. The world of business has changed into a competitive environment, which there is information being broadcast in an extraordinary high speed. Nowadays, an important tool is the analysis of positions in a Company; this analysis is done through the description and specification of these positions. The staff development must be done by training the staff in how to relate the internal and external customers, showing the importance of its linkage. Recycling and acquiring new techniques, or even exchange of experiences among the participating groups, in each unit or sector presents a case occurred and the group discusses the issue considering whether the way you solved the problem was the best way, otherwise the group makes their observations to improve the service and achieve customer satisfaction, which it is the main business purpose. This study is a result of a group research which analyzed the description of the positions, recruiting and training of several companies from Catanduva-SP.

Keywords: Human resources. Management. Recruiting. Position. Training.

* Alunos do 4º ano do Curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

** Especialista em Administração de Empresas, Consultor Administrativo Jurídico e Professor do Curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

*** Mestre em Língua Portuguesa e Linguística e Professora do Curso de Administração e do Curso de Direito das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

INTRODUÇÃO

Este estudo foi o resultado de um grupo de pesquisa que buscou o porquê da ferramenta administrativa da área de Recursos Humanos denominada "Descrição de Cargos" ser importante para as demais atividades do Departamento, no sentido de alcançar e melhorar os objetivos da organização.

O desenvolvimento do pessoal em relação ao cargo deve ser feito por meio de treinamento sobre como se relacionar com clientes internos e externos, mostrando a importância deste elo.

A análise de cargos consiste em fazer uma avaliação de cargos com base em sua descrição e especificação. Esta análise fornece um alicerce firme para a avaliação dos cargos em uma empresa.

Utilizou-se neste estudo a revisão bibliográfica, entrevistas com vários funcionários de diferentes cargos, relatórios comparativos das entrevistas qualitativas e quantitativas, a fim de proporcionar maior clareza à exploração do tema.

Notou-se, que em linhas gerais, a especificação do cargo é dividida em quatro áreas:

- *mental*: determina quais devem ser os conhecimentos teóricos para que o funcionário desempenhe suas funções, como conhecimento, instrução, especialização, experiência, complexidade das tarefas e iniciativa.

- *de responsabilidade*: determina as exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e à imagem das empresas, como responsabilidade por material ou produto, ferramentas e equipamentos, erros, valores, contatos, segurança, subordinados, decisões e dados confidenciais.

- *física*: determina os desgastes físicos impostos ao ocupante de um cargo em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas, tais como: esforço físico, habilidade manual, concentração mental e visual e monotonia.

- *de condições de trabalho*: determina o local onde é desenvolvido o trabalho como o ambiente e os riscos a que está submetido o seu ocupante.

Para se fazer uma análise de cargos é importante passar por fases específicas de trabalho, como a coleta de dados, pelas quais são definidas as técnicas a serem

usadas e, após esta definição, deve-se realizar a descrição e especificação de cargos que consistem na união das funções da mesma natureza e especificação para formação de cargos, passando pela classificação conforme os grupos ocupacionais, e finalizar com a elaboração de um catálogo de cargos.

Para Pontes (2005), o catálogo de cargos feito através da análise não serve somente para a administração de salários e cargos, pois também colabora e facilita as atividades de Recursos Humanos (RH), tais como:

- avaliação de cargos da empresa;
- pesquisa salarial dos funcionários;
- classificação dos cargos em grupos ocupacionais;
- enquadramento do pessoal nos cargos;
- administração de salários;
- avaliação do desempenho do ocupante do cargo;
- contestação em reclamações trabalhistas;
- treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- recrutamento e seleção de pessoal;
- segurança do trabalho.

Ao contrário dos que muitos imaginam a Descrição de Cargos, na verdade, surgiu com a teoria de Frederick Winslow Taylor, em 1900. Ao verificar que o trabalho podia ser executado de forma mais eficiente e econômica por meio da subdivisão de tarefas, concluiu que o trabalho de cada pessoa deveria, tanto quanto possível, limitar-se à execução de uma única e simples tarefa predominante. Com isto, cada operário passou a ser especializado na execução de tarefas simples e elementares, para ajustar-se aos padrões descritos e às normas de desempenho estabelecidas pela empresa. A ideia básica era de que a eficiência aumenta com a especialização, isto é, quanto mais especializado for um operário, tanto maior será sua eficiência.

Como se verifica, a teoria de Taylor defendia, dentre muitos fatores, a divisão do trabalho que é traduzida, hoje, por uma "Descrição de Cargos".

Para Pontes (2005) a Descrição de Cargos é uma das etapas da implantação de Administração de Cargos e Salários que surgiu juntamente com o advento do estudo de Administração de Cargos e Salários, ocorrido

em meados de 1960, concomitante ao primeiro curso de Administração de Empresas no Brasil. Ela foi a base da Administração de Recursos Humanos que, na verdade, é o retrato descrito das tarefas que compõem um cargo.

Segundo Chiavenato (2004, p. 246), uma descrição de cargos, em síntese, envolve:

- Tarefas: um conjunto de operações;
- Atividade: um conjunto de tarefas;
- Funções: um conjunto de atividades;
- Cargos: um conjunto de funções e responsabilidades absorvidas pelo cargo.

Atividades de RH importantes para a descrição de cargos

Para Chiavenato (2004) e Pontes (2005), uma descrição de cargos serve basicamente para todas as atividades da área de RH, para fins de avaliação de cargos para se encontrar salários equilibrados e justos e para elaboração de um organograma (hierarquia) da empresa.

O processo para avaliar cargos envolve etapas que consideram a organização em constante e dinâmica mudança; os cargos devem ser constantemente descritos, analisados e redefinidos para acompanhar as mudanças na organização e no seu conteúdo.

Segundo estes autores, os primeiros passos consistem em examinar a estrutura da organização total e de cada cargo para definir quais as informações requeridas pela análise de cargos, depois selecionar os cargos a serem analisados e, por último, preparar as descrições e especificações de cargos. O objetivo é ajudar no planejamento dos RH, nos desenhos de cargos, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios e a avaliação dos resultados.

As atividades objeto deste estudo envolveram:

- 1 - recrutamento e seleção;
- 2 - treinamento;
- 3 - avaliação de desempenho.

As entrevistas realizadas em dez empresas da cidade de Catanduva-SP, com funcionários do setor de RH, abordavam os seguintes itens: tempo de serviço na função, tempo de serviço na empresa, função atual, função anterior, descrição das atividades diárias, importância das tarefas realizadas, sumário do cargo,

experiência profissional, requisitos básicos, qualificações, iniciativa, responsabilidades e ambiente.

A pesquisa nas empresas revelou, de forma geral, que uma boa descrição de cargos representa uma ferramenta importante para que o entrevistador possa checar as informações do pretendente à vaga. Na administração dos colaboradores, a descrição de cargos facilita o trabalho dos líderes que passam a ter uma melhor compreensão das suas atribuições e de seus liderados. Estes, por sua vez, reduzem o tempo gasto em tomada de decisões, acelerando processos por diminuir as incertezas no que diz respeito a sua autonomia.

Tendo em vista que todo trabalho é voltado às pessoas e considerando que são as pessoas que formam a empresa, deve-se, no mínimo, desenvolver os trabalhos de suprimentos de pessoal, manutenção de pessoal e desenvolvimento de pessoal sobre uma base sólida e é a Descrição de Cargos que dá essa sustentação para o desenvolvimento eficaz das atividades-fins de RH.

Como se vê, as pessoas têm papel fundamental dentro da organização e, por isso, exige-se uma administração em que o funcionário possa receber um salário justo, equilibrado e ainda que atenda a criação de oportunidades para que ele cresça dentro da organização, além de participar de um processo de recrutamento e seleção no sentido de atender às necessidades de suprimento de mão-de-obra especializada.

Pode-se afirmar que com a implantação de uma política de RH, a descrição de cargos é a ferramenta administrativa que dá meios para o bom funcionamento das atividades de RH, como descrito a seguir.

Os objetivos da descrição de cargos na atividade de recrutamento e seleção

Para Chiavenato (2004, p. 252):

O subsistema de provisão de recursos humanos refere-se a recrutamento e seleção de pessoal. Como um sistema aberto, a organização interage com um mercado de recursos humanos e sofre profundas influências do mercado de trabalho. Os mecanismos de oferta e procura desses mercados trazem consequências para os candidatos e para as organizações que neles atuam. Além do mais, como sistemas abertos, as organizações caracterizam-se pela rotatividade de pessoal – cujas causas podem ser internas ou externas –, mas que sempre impõem custos primários e secundários à organização. Também o absenteísmo constitui outro fator de imprevisibilidade para as organizações.

Como se sabe, existe uma grande diferença entre o recrutamento e a seleção. O processo de recrutamento é a divulgação e busca do profissional no mercado de trabalho e, para se conseguir a busca ideal de um candidato no mercado, tem que se definir um perfil dos cargos, ou seja, uma síntese das atribuições e responsabilidades e os requisitos para o cargo em questão cujas informações estão contidas na Descrição de Cargos.

Já o processo de seleção é totalmente diferente, mesmo porque a seleção é a escolha do candidato que melhor se adequar às necessidades da organização.

Chiavenato (2004, p. 188) esclarece que:

A seleção de pessoal funciona como um processo composto de várias etapas sequenciais pelas quais passam os candidatos. Nas etapas iniciais estão as técnicas mais simples e econômicas, ficando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final. Como geralmente se aplica mais de uma técnica de seleção, as alternativas disponíveis são muitas e variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido.

Nesse sentido, para que se possa escolher bem um candidato, tem que se estabelecer um roteiro de entrevista. Com base na descrição de cargos é realizada uma entrevista pela qual se detecta se o candidato está apto ou não para tal função.

Apenas a título de exemplificação, se numa descrição de cargo de um profissional para o setor de Planejamento e Controle de Produção (PCP) constar que cabe ao profissional pelo cargo desenvolver a curva A, B, C, temos que fazer com que o candidato demonstre como fazer essa curva e não se ele tem conhecimento teórico sobre tal tarefa.

Como se vê, a descrição de cargos é uma importante ferramenta para a seleção de um candidato que a empresa pretende contratar.

A importância da descrição de cargos na atividade de treinamento

Normalmente, muitos entendem que para o desenvolvimento de um Plano de Treinamento, deve-se fazê-lo com base na carência de funcionários. Ponto importante, pois é impossível montar um plano de treinamento só com base no desempenho insatisfatório.

Da forma mais simples possível, dizemos que desempenho insatisfatório é quando o funcionário sabe

fazer o trabalho, mas não o faz corretamente porque não quer, seja por motivo de segurança, ambiente de trabalho, problema salarial, benefícios insatisfatórios ou estilo de supervisão adotado, que afrontam o nível de maturidade de um funcionário.

Nesse sentido, não existe plano de treinamento que venha a contribuir para minimizar um desempenho insatisfatório. O que se pode fazer, portanto, é elaborar um plano de treinamento com base na carência do funcionário, como veremos a seguir.

Tendo em vista que o funcionário está trabalhando de forma incorreta, errando na confecção de muitas peças ou fazendo movimentos inúteis que levem ao cansaço, é preciso mudar a atitude desse funcionário, e isso se torna possível com base na sua descrição de cargos.

Em outros termos, a falta de conhecimento específico do cargo, entre como o funcionário está trabalhando e como o funcionário deveria trabalhar, chama-se carência, e é sobre essa carência que deve ser montado um Plano de Treinamento. Este deve ser ministrado para, finalmente, ser realizada uma avaliação sobre sua validade.

A importância da descrição de cargos na atividade de avaliação de desempenho

Sabe-se que sempre e em todo o seguimento vida, seja na vida social, profissional, estudantil e até mesmo na vida familiar há sempre uma avaliação.

É comum avaliar um companheiro de trabalho, um vizinho, um amigo (ou pessoas não tanto amigas); pais que avaliam filhos e filhos que avaliam pais. Assim, da mesma forma que avaliamos somos avaliados.

Ocorre que nem sempre as avaliações surtem o efeito desejado, sendo necessário procurar respostas para detectar o porquê de não se obter um bom retorno nessa avaliação. Neste caso, a avaliação deverá ser realizada sobre uma base sólida, ou seja, com um bom instrumento que possibilite uma boa avaliação.

Exemplificando: em uma avaliação de desempenho, seja ela linear, por fatores ou avaliação cruzada, se avaliarmos sem a ferramenta denominada "Descrição de Cargos", fatalmente não se terá êxito no trabalho, pois um profissional deve ser avaliado com base

no que realmente lhe foi atribuído e em relação às suas responsabilidades e não de forma genérica.

Infelizmente, é comum as organizações praticarem avaliações de desempenho, normalmente periódicas, sem que o funcionário saiba qual base seu avaliador tomou para efetuar a referida avaliação.

Avaliação de cargos

Para Pontes (2011, p. 169, grifo do autor):

Por meio da **avaliação de cargos** é estabelecido o valor relativo de cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos. Portanto, é pela avaliação de cargos que se neutraliza o efeito de decisões arbitrárias para a determinação de salários.

Independentemente do método escolhido para a avaliação de cargos é necessário que a organização crie um comitê para garantir uma maior harmonia e aceitação dessas avaliações pelos membros que pertençam à organização. Pontes (2011, p. 169) apresenta três objetivos que considera principais para um Comitê de Avaliação: "a) garantir a correta hierarquização dos cargos; b) manter critérios uniformes nas avaliações e c) garantir aceitações posteriores pela participação de indivíduos das diversas áreas da empresa".

Podem existir dentro de uma organização diversos Comitês de Avaliação de cargos, um para cada grupo ocupacional existente, por exemplo, operacional, regional etc.

Dentro das organizações existem os cargos-chave que podem formar uma amostra de cargos que serão selecionados em cerca de 20%, dentro de um grupo operacional, e submetidos ao processo de avaliação. Este processo testará o método de avaliação e facilitará, conseqüentemente, a avaliação dos demais cargos.

Os cargos-chave devem obedecer a certos pré-requisitos: representar toda a estrutura do plano e todas as áreas da empresa ou sua maior parte, e possuir numerosos ocupantes.

Os fatores de avaliação devem ser escolhidos entre aqueles que serviram para a especificação dos cargos das áreas mental, responsabilidades, física e

condições de trabalho. Alguns fatores terão sua inclusão obrigatória na maioria dos planos de avaliação, como: instrução, experiência e iniciativa, uma vez que é comum à maioria dos cargos, mas em graus de exigências diferentes.

A graduação de fatores de avaliação é necessária para que possam ser avaliadas as diferentes exigências de cada cargo do plano. Uma vez obtida a hierarquia, devem ser agrupados os cargos que requeiram especificações similares. Em cada fator, o total de agrupamentos designará o número de graus. As exigências de cada agrupamento fornecerão a descrição do grau.

Pesquisa salarial

Pontes (2011, p. 254, grifo do autor) define:

Pesquisa de salário é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial. A pesquisa salarial não difere das demais pesquisas e, portanto, deve conter as fases de coleta, tratamento estatístico e análise de dados, para propiciar tomadas de decisões. Dessa forma, pela pesquisa salarial, podemos conhecer os salários praticados por outras companhias, bem como a reação do mercado à política salarial imposta pelo Governo.

Para a determinação de critérios da política salarial, a pesquisa salarial fornece elementos importantes. É através dela que se alcança o equilíbrio externo, pois os seus dados fornecem a elaboração da faixa salarial de uma empresa. Quando ocorre a implantação do programa de administração de cargos e salários, a pesquisa salarial fornece dados para uma ponderação.

Depois da implantação de cargos e salários, a pesquisa salarial é realizada uma vez por ano para acompanhamento dos salários do mercado de trabalho. Normalmente, são escolhidas empresas pertencentes ao mesmo segmento de negócio ou por outros critérios que convenham à empresa pesquisadora.

A qualidade da pesquisa salarial está relacionada diretamente com a metodologia de coleta de dados. Se forem coletados dados errôneos, as medidas estatísticas não serão confiáveis e poderão causar decisões erradas de políticas salariais.

Os salários são pesquisados, normalmente, na incidência das empresas do mesmo ramo de negócio e através de critérios estatísticos; os dados são ajustados em função da data-base de cada empresa, número de

horas trabalhadas (dados esses também incluídos na pesquisa).

Para a elaboração da pesquisa salarial, segundo Pontes (2005), devem ser seguidas as seguintes fases: Seleção dos cargos a serem pesquisados; Seleção das empresas participantes; Preparação do manual de coleta de dados; Coleta de dados; Tabulação de dados; Análise dos resultados e recomendações e Relatório aos participantes.

Plano de carreira

Pontes (2011, p. 337) apresenta o conceito de Plano de Carreira:

[...] o desenvolvimento profissional dos colaboradores é o escopo principal de um plano de carreiras. O desenvolvimento do colaborador nas carreiras é resultado da conjugação dos dois principais fatores – disposição dos profissionais para se qualificar oportunidades que lhes são oferecidas. Dessa forma, dentro do plano de possibilidades, pode o colaborador delinear sua carreira com base nas trajetórias, requisitos e critérios estabelecidos.

“O plano de carreira proposto pelas empresas é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes, sendo este de responsabilidade da empresa” (PONTES, p. 338).

Uma carreira pode ser definida como a escolha de caminhos importantes na vida. Um planejamento cuidadoso é certamente necessário quando se trata de como se poderia ganhar um sustento financeiro para a vida. Se o planejamento não for implantado, culminará em um problema físico, psicológico e emocional.

O plano de carreira contribuirá para que a empresa não apenas sobreviva no mercado, altamente competitivo, mas faça seu diferencial, tornando-se sólida através de seus colaboradores.

A partir da elaboração de um plano de cargos e salários, a empresa deverá implantar o plano de carreira.

As vantagens do plano de carreira, entre outras, são para Pontes (2011, p. 341):

- valorização dos profissionais da empresa;
- crescimento dos colaboradores;
- motivação dos colaboradores na busca de maior competência técnica;
- maior integração dos colaboradores da empresa;

- atendimento das necessidades internas da empresa em relação a um cargo vago;
- ascensão profissional dos colaboradores; e
- exploração das capacidades potenciais.

O plano de carreira deve convergir com a missão e a visão da própria empresa, conciliando objetivos e benefícios organizacionais com objetivos e benefícios dos profissionais, aliando-se, então, os interesses da empresa com os de seus colaboradores e, assim, contribuir para o alcance do desenvolvimento e crescimento de ambos e alcançando diferencial no mercado com vistas ao sucesso.

O plano de carreira tem por objetivo colocar as pessoas nos trilhos do sucesso pessoal, profissional, familiar e comunitário, programando, assim, o crescimento nas quatro áreas: mental, de responsabilidade, física e de condições de trabalho de maneira eficaz. Ele possibilita programar o tempo necessário para alcançar os objetivos e avaliar se os conhecimentos são suficientes ou não para realizar os projetos. Ele ajuda as pessoas a terem controle sobre suas próprias vidas, evitando que percam tempo, conhecimento, dinheiro e energias com tudo que não traga os resultados esperados.

CONCLUSÃO

Este trabalho pretende contribuir para a gestão de pessoas, propondo uma metodologia eficaz para o dimensionamento de equipes, descrição de cargos e identificação de necessidades de treinamento.

Atualmente, as organizações estão percebendo que de nada valerão os seus esforços voltados para o mercado e as suas estratégias para ocupar espaços e obter bons resultados, se não considerarem que tudo depende da boa execução dos processos que compõem a sua cadeia produtiva. E que a realização desses processos está diretamente ligada à boa gestão das pessoas da organização, pois são elas que utilizam as facilidades que lhes são oferecidas, realizam o grande trabalho da produção, atuando direta ou indiretamente nos níveis estratégico, tático e operacional.

É muito importante que a organização estabeleça um relacionamento adequado com os seus colaboradores, em bases sólidas que só podem ser

conseguidas com valores positivos, com políticas e diretrizes compatíveis com a realidade de mercado, com práticas de relações trabalhistas justas e bem aceitas e

com um ambiente de trabalho seguro e agradável. A maioria das atividades de recursos humanos baseia-se em informações proporcionadas pela análise de cargos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PONTES, B. R. *Administração de cargos e salários*. 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.

_____. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 9. ed. São Paulo: LTr, 2005.

OBRAS CONSULTADAS

CARRION, V. *Comentários à consolidação das leis do trabalho*. 32. ed. ampl. e rev. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, I. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HIPÓLITO, J. A. M. *Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial Competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.



SOCIEDADE POR QUOTAS DE RESPONSABILIDADE LIMITADA E A TEORIA DA DESCONSIDERAÇÃO DA PERSONALIDADE JURÍDICA

LIMITED COMPANY AND THE DISREGARD OF LEGAL ENTITY THEORY

Mayra Callegari Gomes de Almeida*

Resumo

Este artigo pretende um breve estudo da possibilidade do "afastamento" da personalidade jurídica de uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, para a proteção da atividade mercantil e terceiros credores, ante a prática de manobras fraudulentas, por um de seus sócios e como uma maneira de se alcançar a pessoa deste sócio fraudador e seu patrimônio. O presente estudo foi feito com base no mais recente entendimento jurisprudencial dos tribunais pátrios, bem como através de pesquisa feita junto a doutrinadores especialistas no tema. Conclui-se com o texto que, em certas hipóteses, é possível buscar a responsabilização patrimonial do próprio sócio desta pessoa jurídica em razão de atos praticados em nome desta última.

Palavras-chave: Sociedade limitada. Personalidade jurídica. Desconsideração.

Abstract

This article aims to briefly explore the possibility of "removal" the legal personality of a limited company for the protection of the commercial activity and third party creditors, against the fraudulent practice, by one of its members and as a way to achieve one of the fraudster and his social heritage. The study was based upon the most recent court decisions and also on the ideas of specialists on the subject. The conclusion of this article is that the separate entities principle is not enforced when it would yield a result too flagrantly opposed to justice.

Keywords: Limited company. Disregard of legal entity.

* Juíza de Direito da Segunda Vara Cível da Comarca de Sertãozinho - SP. Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. Contato: mayraalmeida@tjsp.jus.br

INTRODUÇÃO

Tem por objetivo o presente artigo apresentar a possibilidade de afastamento da personalidade jurídica de uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, para a proteção da atividade mercantil e terceiros credores, ante a prática de manobras fraudulentas por um de seus sócios e como uma maneira de se alcançar a pessoa do sócio fraudador e seu patrimônio. Para tanto, os conceitos e ideias que serão apresentados tiveram como fonte os julgados mais recentes dos tribunais do país, bem como os estudos já desenvolvidos pelos especialistas no tema.

Para o início do estudo sobre a desconsideração da personalidade jurídica, sem, frisemos, presunção de esgotamento do tema, faz-se necessária a conceituação dos institutos envolvidos: a personalidade jurídica, a pessoa física, a pessoa jurídica, a sociedade por quotas de responsabilidade limitada e a própria Teoria do *Disregard of Legal Entity*.

Personalidade jurídica – pessoas físicas e jurídicas

Para a Teoria Geral do Direito Civil, a personalidade jurídica é atributo da pessoa, a quem o ordenamento jurídico reserva direitos e imputa obrigações; é a aptidão para adquirir direitos e contrair obrigações.

A personalidade jurídica é atribuída às pessoas físicas ou naturais, ou seja, aos seres humanos; como também às pessoas jurídicas, também chamadas entidades abstratas, compostas por grupos de indivíduos ou agrupamento de patrimônio, destinado a uma finalidade.

As pessoas jurídicas - como unidades de pessoas e/ou patrimônio, destinadas a certos fins - podem ser pessoas jurídicas de direito público externo (países estrangeiros, organismos internacionais, dentre outros); pessoas jurídicas de direito público interno (União, Estados, Municípios, os Territórios e as autarquias); pessoas jurídicas de direito privado (dentre estas, as sociedades civis ou comerciais, as associações, os partidos políticos, as fundações e as entidades paraestatais, como as empresas públicas, as sociedades de economia mista e os serviços sociais autônomos); ou fundações.

Interessa-nos, nestes breves comentários, apenas as sociedades, mais especificamente, a sociedade

por quotas de responsabilidade limitada. São regidas, as referidas sociedades, pelo Decreto nº 3.078, de 10 de janeiro de 1919 e pelas disposições contidas no Código Civil Brasileiro de 2002.

Sociedade por quotas de responsabilidade limitada

As sociedades por quotas de responsabilidade limitada podem ter por objeto operações de natureza comercial ou civil, não sendo possível enquadrá-las, exclusivamente, no conceito de sociedade mercantil, não obstante, na maioria delas, o seu objeto sejam os atos de comércio e haja o objetivo lucrativo.

A criação de uma pessoa jurídica deste tipo foi um avanço, trazido pelo Decreto 3.078/1919 para a estrutura societária então vigente. Através da instituição de uma sociedade que tal, surge a oportunidade de se separar certo capital, com finalidade específica para a realização do empreendimento, de forma que as responsabilidades da pessoa jurídica e das pessoas que a compõe não se confundam; cada qual possui sua personalidade jurídica própria, com patrimônio próprio.

Daí, as sociedades por quotas de responsabilidade limitada são aquelas compostas por dois ou mais sócios e, como o próprio nome induz, cujo capital social é representado por quotas e a responsabilidade externa dos sócios, no empreendimento, é limitada ao capital social por cada qual investido.

Quotas são parcelas do capital total da sociedade, pertencentes a cada um dos sócios e que limitam a responsabilidade de cada qual.

Relativamente à responsabilidade patrimonial do sócio, perante a própria sociedade da qual faz parte – responsabilidade interna -, é ela ilimitada, ou seja, o sócio responde, perante a sociedade, pela obrigação de integralizar as quotas que subscreveu, bem como, solidariamente aos demais sócios, pela integralização das quotas destes últimos.

Já a responsabilidade patrimonial do sócio, perante terceiro – responsabilidade externa -, é ela limitada ao montante do capital social por ele investido.

Esta limitação externa de responsabilidade, indiscutivelmente, veio como um ganho para a atividade mercantil, por conferir maior mobilidade à mesma e

promover maior segurança financeira aos operadores do comércio.

De forma dicotômica, esta mesma característica pode servir de escudo para a prática de fraudes pelos sócios componentes das sociedades por quotas de responsabilidade limitada, já que os atos por eles praticados e as dívidas por eles contraídas, em nome da sociedade, a princípio, não atingem a sua pessoa e o seu patrimônio.

Diante do cometimento destes ilícitos culposos, ao Estado se impôs que atuasse e, para isso, há a previsão, agora legal, da devida reprimenda.

O Estado, através da atuação do Poder Judiciário, pode afastar a regra da limitação da responsabilidade dos sócios quotistas de sociedades por quotas de responsabilidade limitada, de modo que o patrimônio daquele que se utiliza, fraudulentamente, da sociedade, para locupletamento próprio, possa ser alcançado e responsabilizado pelos prejuízos causados a terceiros credores.

Trata-se da denominada Teoria da Desconsideração da Personalidade Jurídica, Teoria da Penetração ou *Disregard of Legal Entity*.

A responsabilidade do sócio quotista da sociedade por quotas de responsabilidade limitada foi reexaminada, diante da Teoria da Desconsideração da Personalidade Jurídica, de forma que, praticados atos fraudulentos e esgotado o patrimônio da sociedade, surja a responsabilidade do patrimônio de seus sócios.

Desconsideração da personalidade jurídica

A Teoria da Desconsideração da Personalidade Jurídica "permite estender a responsabilidade além dos limites tradicionais estabelecidos entre o sócio e a sociedade em certos casos, ou além dos limites entre duas pessoas jurídicas componentes da mesma constelação empresarial" (DINAMARCO, 1998, p. 248).

A desconsideração da personalidade jurídica surgiu, na história, através de decisões judiciais, especialmente no caso envolvendo o *Bank of United States e Deveaux*, de 1809, julgado nos Estados Unidos pelo juiz Marshall, e para o caso *Salomon vs. Salomon & Co* julgado na Inglaterra em que:

O juiz de primeiro grau desconsiderou a personalidade jurídica da companhia criada por Aaron Salomon, com seis componentes de sua família, considerando-a, na realidade, extensão da sua atividade pessoal, permanecendo como proprietário do estabelecimento que formalmente transferira à sociedade, através do que recebera obrigações garantidas (GARCIA, 2006, p. 13).

Hodiernamente, no ordenamento jurídico pátrio, vários diplomas legais mencionam o tema.

Por primeiro, o Código de Defesa do Consumidor, em seu artigo 28, introduziu a temática na legislação pátria, quando pretendeu a defesa do consumidor, ante à utilização da sociedade de forma abusiva. Dispõe:

Art. 28. O Juiz poderá desconsiderar a personalidade jurídica da sociedade quando, em detrimento do consumidor, houver abuso de direito, excesso de poder, infração da lei, fato ou ato ilícito ou violação dos estatutos ou contrato social. A desconsideração também será efetivada quando houver falência, estado de insolvência, encerramento ou inatividade da pessoa jurídica provocados por má administração.

Segundo Fábio Ulhoa Coelho (1992, p. 163):

O procedimento extintivo da sociedade comercial é prescrito pelo direito no resguardo do interesse não apenas dos sócios, como também dos credores da sociedade. Se aqueles deixam de observar as normas disciplinadoras do procedimento extintivo, responderão pela liquidação irregular, de forma pessoal e, conseqüentemente, ilimitada.

Ultimamente, o Código Civil de 2002 também tratou do tema. O artigo 50 do Código Civil Brasileiro consagra a teoria da desconsideração da personalidade jurídica, nos seguintes termos:

Art. 50. Em caso de abuso de personalidade jurídica, caracterizado pelo desvio de finalidade, ou pela confusão patrimonial, pode o juiz decidir, a requerimento da parte, ou do Ministério Público quando lhe couber intervir no processo, que os efeitos de certas e determinadas relações de obrigações sejam estendidos aos bens particulares dos administradores ou sócios da pessoa jurídica.

Como bem pondera Rubens Requião (1995, p. 277), "não se trata, é bom esclarecer, de considerar ou declarar nula a personificação, mas de torná-la ineficaz para determinados atos".

A desconsideração da personalidade jurídica - que é exceção, no ordenamento jurídico brasileiro - somente pode ser determinada judicialmente após pedido da parte que se sentiu prejudicada ou do Ministério Público. Ademais, imprescindível demonstrar-se a concreta presença dos seus requisitos autorizadores.

Não é outra a lição ministrada por Theotônio Negrão, na obra *Código de Processo Civil e Legislação Processual em Vigor* (2009, p. 844), conforme segue:

A excepcional penetração no âmago da pessoa jurídica, com o levantamento do manto que protege essa independência patrimonial, exige a presença do pressuposto específico do abuso da personalidade jurídica, com a finalidade de lesão a direito de terceiro, infração da lei ou descumprimento de contrato. (STJ – 3ª T, Resp 876.974, Min. Nancy Andrighi, j. 9.8.07, DJU 27.08.97).

Com efeito, para a desconsideração da personalidade jurídica de uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, mister a conjunção dos seguintes requisitos: insolvência do devedor (sociedade); abuso de personalidade, entendido como confusão patrimonial ou desvio de finalidade; e o requerimento da parte interessada.

Presentes referidos requisitos, de rigor que se levante o véu corporativo, afastando a regra da separação patrimonial entre sócios e empresa, para que o patrimônio dos sócios fraudadores passe a responder pelas dívidas contraídas em nome da sociedade.

Observe-se, entretanto, que o mero encerramento das atividades operacionais da sociedade e o seu estado de insolvência, sem indicativo de fraude ou má-fé, não leva à responsabilização pessoal de seus sócios.

A desconsideração, pois, visa a limitar o uso da pessoa jurídica ao seu fim proposto, balizando a atividade dos sócios na condução regular dos negócios.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. *Diário Oficial [da] União*, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. *Diário Oficial [da] União*, Brasília, DF, 12 set. 1990. Seção 1. Suplemento, p.1.

COELHO, F. U. *Manual de direito comercial*. São Paulo: Saraiva, 1992.

DINAMARCO, C. R. *Execução civil*. São Paulo: Malheiros, 1998.

OBRAS CONSULTADAS

PELUSO, C. (Coord.). *Código civil comentado*. Doutrina e jurisprudência. São Paulo: Manole, 2007.

CONCLUSÃO

É certo que o princípio da personalização das sociedades empresárias possui fundamental importância para a economia capitalista, assim como a limitação da responsabilidade patrimonial dos sócios, especialmente nas sociedades por quotas de responsabilidade limitada.

Outrossim, mesma importância possui para a atividade capitalista a possibilidade, ainda que excepcional, de se responsabilizar aquele que, através de gestão descuidada, imprudente e fraudulenta de uma sociedade, gera prejuízos a terceiros credores.

Se a empresa vai mal, ao passo que o respectivo empresário vai bem, em razão da utilização de artifícios maliciosos, é caso de aplicação da Teoria da Desconsideração da Personalidade Jurídica.

Como bem pondera Sílvio Rodrigues (2002, p. 96):

[...] quando se socorre à ficção da pessoa jurídica para enganar credores, para fugir à incidência da lei ou para proteger um ato desonesto, deve o juiz esquecer a ideia de personalidade jurídica para considerar os seus componentes como pessoas físicas e impedir que através do subterfúgio prevaleça o ato fraudulento.

Assim, de rigor a conclusão de que é o uso da autonomia patrimonial da sociedade, para fins ilícitos, que permite a desconsideração da personalidade jurídica da sociedade por quotas de responsabilidade limitada.

GARCIA, G. F. B. Desconsideração da Personalidade Jurídica no Código de Defesa do Consumidor e no Código Civil de 2002. *Revista Jurídica*, Porto Alegre, v. 54, n. 344, p. 13, jun. 2006.

NEGRÃO, T. *Código de processo civil e legislação processual em vigor*. 41. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

REQUIÃO, R. *Curso de direito comercial*. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 1995. v. 1.

RODRIGUES, S. *Direito civil - parte geral*. 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. v. 1.

REQUIÃO, R. Abuso de direito e fraude através da personalidade jurídica. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, v. 803, set. 2002.



RECUPERAÇÃO JUDICIAL

JUDICIAL RECOVERY

Analy Revelles Laude Duó*
João Ângelo Mantovani*
Marcos Venicio Braz de Assis**

Resumo

O presente trabalho tem como objeto principal a exposição do instituto da Recuperação Judicial, apresentando-o como uma solução para empresas que se encontram em crise financeira. Para tanto, é necessário que se faça entender quais as figuras atuantes nesse instituto, ou seja, o empresário, as dificuldades encontradas por este no desenvolvimento de sua atividade empresarial e a apresentação de soluções para que a empresa continue ativa, gerando renda e empregos. É normal que o empresário encontre dificuldades no exercício da atividade empresarial. Essas dificuldades apresentam-se das mais diversas formas, sendo elas de caráter econômico ou não. Entre elas podem-se destacar a econômica, a provocada por sistemas de gestão, por planos governamentais, falta de investimentos e outras. Observa-se, no entanto, que algumas vezes a dificuldade em que o empresário se encontra é fruto de não apenas um fator isolado, mas de vários que se aglutinam de tal modo que este se vê em situação desesperadora de insolvência. Dentre as mais variadas soluções que se pode dar ao problema de uma empresa em crise, a que será abordada por este trabalho é a da Recuperação Judicial de Empresas, como meio de evitar-se que a empresa sofra a sua falência em definitivo. A nova legislação falimentar foi introduzida no ordenamento jurídico vigente pela Lei n. 11.101 de 09 de fevereiro de 2005. O referido diploma legal, atento aos novos paradigmas estabelecidos pela sociedade e consubstanciado em princípios constitucionais, introduziu inovações que devem ser observadas à luz dos reais objetivos da legislação falimentar, ou seja, permitir a valorização da função social da empresa e sua reintegração no mercado.

Palavras-chave: Empresa. Viabilidade econômica. Recuperação Judicial. Falência.

Abstract

The present work has as main object the exposure of the Institute of Judicial Recovery, presenting it as a solution for companies who are in financial crisis. Therefore, it is necessary to understand what do the figures working in this institute, ie, the entrepreneur, the difficulties faced by this development in its business, and presentation solutions for the company to continue active, generating income and jobs. It is normal for the businessman find difficulties in the exercise of entrepreneurial activity. These difficulties present themselves in many different ways, and they are of an economic nature or not. Among them can highlight the economic, caused by the management systems for government plans, lack of investments and other. There is, however, that sometimes the difficulty is that the entrepreneur is not just the result of a single factor, but several that coalesce so that we see in this desperate situation of insolvency. Among the various solutions that can give the problem a company in crisis that will be addressed in this work is the Reorganization of Companies, as a means of avoiding the company suffered its final bankruptcy. The new bankruptcy legislation was introduced in the current legal system by Law n. 11.101 of February 9, 2005. This law was aware of the new paradigms established by society and embodied in constitutional principles, introduced innovations that must be met in light of the real objectives of the bankruptcy laws, ie, to the upgrading of the company and their social reintegration in the market.

Keywords: Company. Economic viability. Reorganization. Bankruptcy.

* Acadêmicos do curso MBA de Gestão Empresarial das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA).

** Docente do Curso de Administração de Empresas (Gestão Financeira) das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Especialista na área Financeira. Consultor Empresarial. Contato: venicioassis@ig.com.br

INTRODUÇÃO

Há muito tempo a sociedade brasileira esperava e clamava por uma nova legislação que pudesse disciplinar a situação das empresas em crise, por intermédio dos procedimentos de recuperação judicial, extrajudicial e a revisão do modelo falimentar em vigor.

A revogada Lei de Falências, o Decreto-Lei n. 7.661/45, que vigeu durante 60 anos, encontrava-se completamente defasada em relação à atual ordem econômica e à própria realidade do país.

A nova Lei Falimentar (Lei nº 11.101/2005) moderniza o relacionamento entre as empresas e os credores, trazendo entre as principais inovações a substituição do processo de concordata banido com novos mecanismos, dentre eles, a recuperação judicial.

O Decreto-Lei nº 7.661 de 21 de junho de 1945, revogado pela atual legislação falimentar, previa duas situações, a de falência, quando a empresa demonstrava incapacidade financeira para honrar suas dívidas e retomar suas atividades, e a situação da concordata, quando a empresa podia readquirir a saúde financeira através da obtenção de prazos e/ou abatimentos sobre os montantes devidos.

A recuperação de empresa não se efetiva apenas nos moldes estabelecidos pela nova legislação, mas antes pelo próprio mercado, que, atento à potencialidade de determinadas empresas em crise, utiliza-se de vários meios como forma de superar esta situação e reerguer o empreendimento.

Desta forma, só haverá a ingerência estatal se o próprio mercado não solucionar a crise, possibilitando a recuperação da empresa.

A ingerência estatal opera nos moldes da nova lei, através da recuperação judicial e da falência. A recuperação judicial tem o objetivo de convocar os credores para verificar a viabilidade do plano de recuperação apresentado pela sociedade empresária e implantar as diretrizes traçadas pelo mesmo, caso aceito pelos credores, sob a égide do poder judiciário. A falência, ao contrário, visa instituir o concurso universal de credores e efetuar o rateio dos bens arrecadados pela massa falida, no intuito de encerrar as atividades empresariais e saldar os débitos com os credores.

O objetivo econômico genérico da recuperação judicial é permitir às empresas em dificuldades financeiras

sérias que elas voltem a se tornar participantes competitivas e produtivas da economia. Os beneficiados, assim, não serão somente os controladores, credores e empregados, ou seja, os diretamente envolvidos, mas, principalmente, a sociedade como um todo.

Bem relevante destacar o espírito dessa nova Lei, que tem por objetivo primacial a recuperação da empresa, possibilitando a sua continuidade, como fonte produtora de bens sociais, mantendo e gerando empregos e ainda pagando os tributos devidos.

O principal objetivo do presente trabalho é enfocar os pontos positivos introduzidos pela Lei Falimentar atual, esclarecendo, de forma prática e simplificada, os benefícios que o instituto da recuperação de empresas trará à empresa em crise. Além de mostrar que a empresa é de fundamental importância para a sociedade.

Análise histórica

O Direito Falimentar é um produto histórico e social, tendo suas raízes no Direito Romano. No início da civilização romana, como, de resto, na de diversos povos primitivos, o devedor, sujeito a uma execução privada de índole penal, ficava à mercê do credor, que podia dispor do seu corpo e de sua vida, uma vez que a obrigação era um vínculo estritamente pessoal, direito que este tinha contra a pessoa do devedor.

Na Idade Média, contudo, a tutela estatal assume especial relevo, condicionando a atuação dos credores à disciplina judiciária. Nessa fase, a falência era vista como um delito, cercando o falido de infâmia e impondo-lhe penas que iam da prisão à mutilação e estendia-se a toda espécie de devedor, comerciante ou não.

No Brasil, com a Proclamação da Independência, anos após, em 1850, sobreveio o Código Comercial, que tinha uma parte especial denominada "Das Quebras", cuja parte processual foi regulamentada pelo Decreto nº. 738 de 1850. Como a legislação não se adequou às condições do comércio brasileiro, esta foi derogada pelo Decreto nº. 917 de 1890.

A esse decreto, seguiu-se a Lei nº. 859 de 1902, substituída em 1908 pela Lei nº. 2.024 que teve vigência por vinte e um anos, marcando época na legislação mercantil brasileira.

Revista pelo Decreto nº. 5.746 de 1929, foi a Lei nº. 2.024 revogada em 21 de junho de 1945, com a promulgação do Decreto nº. 7.661 que, com inúmeras alterações, permaneceu em vigor até a promulgação da atual legislação falimentar, a Lei nº. 11.101 de 09 de fevereiro de 2005.

Essa lei trata de duas medidas judiciais que têm como objetivo evitar que a crise na empresa culmine na falência de quem a explora. São elas, de um lado, a recuperação judicial, e de outro, a homologação judicial de um acordo de recuperação extrajudicial, institutos que substituíram a antiga concordata.

A concordata

Vista a falência como um delito, ou apenas como um processo de execução patrimonial, estabelecida a distinção entre os bons e os maus pagadores, procurou-se evitar as desastrosas consequências que a quebra traria para os bons pagadores, possibilitando-lhes a composição com os credores, por meio da chamada concordata.

Este instituto tinha por finalidade salvaguardar o devedor desventurado e honesto, que se encontrasse temporariamente endividado, da falência. Impedia tal declaração e, por consequência, os resultados que dela decorriam.

Assim, constituiu a concordata, segundo Almeida (2005, p. 294), "em inegável humanização do processo de execução dos bens do devedor, evitando-lhe a falência com suas danosas consequências".

Com o Decreto nº. 7.661 de 1945, a concordata assumiu a feição de favor judicial concedido pelo juiz. Assim, independente da vontade dos credores, desde que atendidas as exigências legais, poderia o devedor comerciante obter a sua concordata e, com o seu total cumprimento, restabelecer seus negócios, recuperando o indispensável equilíbrio econômico-financeiro para a continuidade da atividade negocial.

A concordata, apesar de constituir-se um instrumento jurídico indispensável à recuperação do empresário, com o passar do tempo, mostrou-se inadequada por não assegurar ao devedor os recursos financeiros fundamentais para a manutenção do estoque e continuação da atividade empresarial e, por outro lado, não apresentava garantia efetiva às instituições financeiras

de receberem seus créditos e continuarem financiando a atividade negocial de concordatários.

Assim, as instituições financeiras passaram a se recusar na continuidade do financiamento, o que tornou impraticável o fiel cumprimento das obrigações dos devedores, o que na prática culminava na convalidação da concordata em falência, com prejuízos ainda maiores para o devedor, seus empregados e fornecedores.

Com a promulgação da Lei n. 11.101 de 2005, a antiga concordata foi substituída pela *recuperação judicial e extrajudicial*, que rompeu com uma tradição de anos, inclusive, com a linguagem forense.

Conceito de recuperação judicial

Com o intuito de preservar a atividade produtiva e expandir o ativo sobre o qual incidem as pretensões dos credores e prevenir a falência, a nova legislação falimentar apresenta os institutos da recuperação judicial e a extrajudicial.

A recuperação extrajudicial é uma novidade alvissareira, permitindo que o acordo de recuperação da empresa possa ocorrer fora do âmbito judicial, formalizado em instrumento próprio ou por deliberação da assembleia geral de credores. Esta situação não caracteriza a falência. Trata-se de acordo, de confluência de vontades.

Para que esse processo seja iniciado, o empresário em situação de insolvência deverá apresentar aos seus credores, excluídos os trabalhadores e o fisco, uma proposta de recuperação, que, se aceita pela maioria dos credores em assembleia geral, será levada ao Judiciário para homologação. O juiz apreciará os pedidos de impugnação formulados por credores insatisfeitos com o acordo. Caso as impugnações não sejam acatadas, o acordo será homologado, cabendo sua gestão às partes envolvidas.

Já a recuperação judicial é tida como a principal alteração proposta pela nova lei em substituição à atual concordata, espécie de moratória solicitada pela empresa à Justiça até que seja regularizado o pagamento das dívidas. Isto porque, através deste processo seria possível evitar a quebra de empresas consideradas viáveis, por meio de acordo entre estas e uma comissão formada pelos credores. Diferentemente da recuperação extrajudicial, a recuperação judicial não tem início com

uma tentativa direta de acordo entre devedor e credores. Nesse instituto, o devedor apresenta ao Judiciário um plano de recuperação, contendo um diagnóstico da situação financeira da empresa e sua proposta para a renegociação das dívidas, inclusive as trabalhistas e tributárias. A proposta será, então, submetida a uma Assembleia Geral de Credores, que poderá aprová-la, rejeitá-la ou modificá-la.

Em conformidade com o disposto no art. 47 da Lei nº. 11.101/2005:

A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação da crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

Assim, pode-se observar a preocupação do legislador com a função social da empresa, ao conjugar interesses diversos, como o lucro do titular da empresa (empresário ou sociedade empresária), os salários dos trabalhadores (de manifesta natureza alimentar), os créditos dos fornecedores e os tributos do Poder Público.

Na expressão do Senador Ramez Tebet, citado em Almeida (2005, p. 9), são estes os princípios fundamentais da nova legislação falimentar brasileira, entre outros:

1 – *Preservação da empresa*: em razão da sua função social, a empresa deve ser preservada sempre que possível, pois gera riqueza econômica e cria emprego e renda, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento social do país. Além disso, a extinção da empresa provoca a perda do agregado econômico representado pelos chamados intangíveis, como nome, ponto comercial, reputação, marcas, clientela, rede de fornecedores, treinamento, perspectiva de lucro futuro, entre outros.

2 – *Separação dos conceitos de empresa e de empresário*: a empresa é o conjunto organizado de capital e trabalho para a produção ou circulação de bens ou serviços. Não se deve confundir a empresa com a pessoa natural ou jurídica que o controla. Assim, é possível preservar uma empresa, ainda que haja falência, desde que se logre aliená-la a outro empresário ou sociedade que continue sua atividade em bases eficientes.

3 – *Recuperação das sociedades e empresários recuperáveis*: sempre que for possível a manutenção da estrutura organizacional ou societária, ainda que com modificações, o Estado deve dar instrumentos e condições para que a empresa se recupere, estimulando, assim, a atividade empresarial.

4 – *Retirada do mercado de sociedades ou empresários não recuperáveis*: caso haja problemas crônicos na atividade ou na administração da empresa, de modo a inviabilizar sua recuperação, o Estado deve promover de forma rápida e eficiente sua retirada do mercado, a fim de evitar a potencialização dos problemas e o agravamento da situação dos que negociam com pessoas ou sociedades com dificuldades insanáveis na condução do negócio.

5 – *Proteção aos trabalhadores*: os trabalhadores, por terem como único ou principal bem sua força de trabalho, devem ser protegidos, não só com precedência no recebimento de seus créditos na falência e na recuperação judicial, mas com instrumentos que, por preservarem a empresa, preservem também seus empregos e criem novas oportunidades para a grande massa de desempregados.

6 – *Redução do custo do crédito no Brasil*: é necessário conferir segurança jurídica aos detentores de capital, com preservação das garantias e normas precisas sobre a ordem de classificação de créditos na falência, a fim de que se incentive a aplicação de recursos financeiros a custo menor nas atividades produtivas, com o objetivo de estimular o crescimento econômico.

7 – *Participação ativa dos credores*: é desejável que os credores participem ativamente dos processos de falência e de recuperação, a fim de que, diligenciando para a defesa de seus interesses, em especial o recebimento de seu crédito, otimizem os resultados obtidos com o processo, com redução da possibilidade de fraude ou malversação dos recursos da empresa ou da massa falida.

O empresário

A legislação falimentar não define o que se deva entender por empresário, socorrendo-se, para tanto, da legislação civil.

O empresário a que se refere à Lei é aquele definido no Direito de Empresa, art. 966 do Código Civil:

“Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”.

Assim, empresário é o titular da empresa, o seu sujeito, aquele que teve iniciativa da criação da empresa e que a dirige, correndo o risco inerente à atividade empresarial; juridicamente é o sujeito de direito, o único, aliás, reconhecido pela lei em termos de representação empresarial.

Um dos requisitos fundamentais para requerer a recuperação judicial, segundo o art. 48 da Lei nº. 11.101/2005 é o *exercício regular de suas atividades* há mais de dois anos, princípio, aliás, vigente na antiga concordata preventiva. Assim, para a exata configuração do empresário, é necessária a sua inscrição no Registro Público de Empresas Mercantis (RPEM), em conformidade com o art. 967 do Código Civil: “É obrigatória a inscrição do empresário no Registro Público de Empresas Mercantis da respectiva sede, antes do início de sua atividade”.

Contudo, a nova legislação falimentar não faz qualquer referência ao mencionado registro, englobando como sujeito passivo tanto o empresário civil ou comercial.

A sociedade empresária

Da mesma forma que o empresário, a sociedade empresária é aquela estruturada empresarialmente para o exercício da atividade econômica, voltada para a produção e circulação de bens e serviços. Encontra-se definida no art. 982 do Código Civil: “Salvo as exceções expressas, considera-se empresária a sociedade que tem por objetivo o exercício de atividade própria de empresário sujeita a registro”. Complementa o art. 983 do mesmo diploma legal que são consideradas sociedades empresárias aquelas reguladas nos arts. 1.039 a 1.092, ou seja: em nome coletivo, comandita simples, limitada, comandita por ações e anônima.

A sociedade simples, originalmente inserida no rol passivo da falência e da recuperação e, portanto, sujeita a quebra, não consta da redação final dada ao art. 1º da Lei Falimentar, ficando excluída da falência e recuperação.

Para a configuração da atividade empresarial, a legislação pressupõe o arquivamento dos atos constitutivos da sociedade no RPEM, como o disposto

no art. 1150 do Código Civil: “O empresário e a sociedade empresária vinculam-se ao Registro Público de Empresas Mercantis a cargo das Juntas Comerciais [...]”.

Pressupostos (requisitos)

Para requerer a recuperação judicial é preciso ser empresário ou tratar-se de sociedade empresária. Mas não basta essa condição, pois necessária se faz a observância de determinados requisitos.

Pelo primeiro requisito, a sociedade não pode estar falida. O instrumento de recuperação judicial não é acionável por quem já teve a quebra decretada. Apenas os devedores em estado pré-falência podem ser socorridos por esse instituto.

Mesmo que a sociedade empresária tenha títulos protestados ou mesmo a falência requerida, ela tem o direito de pleitear a recuperação judicial, se lhe interessar fazê-lo, desde que se encontre em crise econômica, financeira ou patrimonial.

O segundo requisito para a legitimação da sociedade empresária ao pedido de recuperação judicial diz respeito ao tempo mínimo de exploração de atividade econômica exigido, que é mais de dois anos. A prova do exercício regular da atividade empresarial por mais de dois anos dá-se com a certidão do ato constitutivo da sociedade empresária ou inscrição do empresário no Registro Público de Empresas.

O terceiro requisito também é temporal. Por ele, não se legitima ao pedido de recuperação judicial o devedor que a tenha obtido há menos de cinco anos. Se for concedida a uma sociedade empresária a recuperação nesse período (no quinquênio anterior) e ela está necessitando deste benefício novamente para reorganizar seu negócio, isso sugere falta de competência suficiente para exploração da atividade econômica em foco.

No caso de sociedade microempresária ou empresária de pequeno porte, o prazo se amplia para oito anos.

Pelo quarto requisito exigido pela Lei de Falências, o sócio controlador e nenhum dos administradores podem ter sido condenados pela prática de crime falimentar. Considera a lei que o controle ou a administração da empresa em crise por criminoso é indicativo de potencial uso indevido do instituto.

Contudo, uma vez reabilitado o sócio controlador ou o administrador condenado, tem-se por cumprido o requisito, legitimando-se, em decorrência, a sociedade empresária ao pedido de recuperação judicial.

Meios de recuperação da empresa

A lei contempla lista exemplificativa dos meios de recuperação que o empresário e a sociedade empresária podem se valer para a tentativa de reerguimento da atividade econômica desempenhada. Há, assim, uma maior possibilidade de a empresa superar a crise em que se encontra, voltando a desempenhar sua função social perante a sociedade.

A Lei nº. 11.101/2005 é extremamente pródiga com relação às opções concedidas ao devedor ou aos seus credores, para a recuperação judicial de empresas, como atesta o art. 50.

Neste artigo encontram-se instrumentos financeiros, administrativos e jurídicos que, normalmente, são empregados na superação das crises das empresas.

São meios legais de recuperação judicial, entre outros:

a) *Concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas e vincendas*: este é o meio de recuperação que mais se aproxima da antiga concordata, com a diferença de não estipular valores e prazos mínimos.

O art. 61 da Lei de Falências declara que o devedor permanecerá em recuperação judicial até que se cumpram “todas as obrigações previstas no plano, que se vencerem até dois anos depois da concessão da recuperação judicial”.

Exceção ao prazo mencionado são as hipóteses previstas no art. 54:

O plano de recuperação judicial não poderá prever prazo superior a 01 (um) ano para o pagamento dos créditos derivados da legislação do trabalho decorrentes de acidente de trabalho vencidos até a data do pedido de recuperação judicial.

Parágrafo único. O plano não poderá, ainda, prever prazo superior a trinta dias para o pagamento, até o limite de cinco salários mínimos por trabalhador, dos créditos de natureza estritamente salarial vencidos nos três meses anteriores ao pedido de recuperação judicial.

A forma de pagamento dos demais créditos deve ser, obviamente, viável, para que não haja objeção (art. 55) e, eventualmente, a convolação do pedido de recuperação em falência (art. 56, § 4º).

O que pode haver também é a *substituição de garantias*, que é uma modalidade específica de renegociação do crédito. Se um credor hipotecário ou pignoratício concordar em abrir mão de sua garantia, ou substituí-la por outra, é evidente que a sociedade devedora passa a contar com bens em seu patrimônio liberados de ônus. Ficam esses bens, portanto, aptos a serem oferecidos em garantia em novas operações de financiamento. Além disso, desonerados, eles podem ser objeto de alienação em melhores condições de mercado.

b) *Cisão, incorporação, fusão ou transformação de sociedade, constituição de subsidiária integral, ou cessão de cotas ou ações*: também conhecidas como operações societárias. A cisão, incorporação, fusão e transformação não são instrumentos aptos a propiciar a recuperação de empresas em crise. É necessário contextualizá-las num plano econômico que mostre como sua efetivação poderá acarretar as condições para o reerguimento da atividade. Se o devedor pleiteia o benefício da recuperação judicial mencionando genericamente que esta se dará por meio de uma operação societária qualquer, isso não é minimamente suficiente para demonstrar a viabilidade do plano.

A constituição de subsidiária integral serve à segregação de patrimônio, medida útil à preservação das atividades rentáveis, com vistas não só à administração apartada em relação às demais exploradas pela mesma sociedade empresária, como também à obtenção de novos recursos em razão da futura alienação dos ativos e passivos especificamente relacionados a ela. Fora desses contextos, a medida por si é insuficiente à recuperação de qualquer empresa em dificuldades.

Quando a lei fala em venda de cotas ou de ações, evidentemente está se referindo a ativos da sociedade devedora. Representam parte ou fração do capital social de uma sociedade por direitos e obrigações dos acionistas.

c) *Alteração do controle societário*: pode ser total ou parcial. No primeiro caso, opera-se a venda do poder de controle, enquanto no segundo, há admissão de novo sócio no bloco controlador. Essas medidas servem

para tentar a revitalização da empresa, como aumento do capital e mudanças na administração. Sem elas, é improvável que a simples mudança no controle societário leve à superação da crise.

d) *Substituição total ou parcial dos administradores do devedor ou modificação de seus órgãos administrativos*: em conformidade com o art. 64, durante o procedimento de recuperação judicial, o devedor ou seus administradores são mantidos na condução da atividade empresarial.

Podem, contudo, ser destituídos na ocorrência dos seguintes fatos, descritos no art. 64 da Lei Falimentar:

- I – houver sido condenado em sentença penal transitada em julgado por crime cometido em recuperação judicial ou falência anterior ou por crime contra o patrimônio, a economia popular ou a ordem econômica previstos na legislação vigente;
- II – houver indícios veementes de ter cometido crime previsto nesta Lei;
- III – houver agido com dolo, simulação ou fraude contra os interesses de seus credores;
- IV – houver praticado qualquer (sic) das seguintes condutas:
 - a) efetuar gastos pessoais manifestamente excessivos em relação a sua situação patrimonial;
 - b) efetuar despesas injustificáveis por sua natureza ou vulto, em relação ao capital ou gênero do negócio, ao movimento das operações e a outras circunstâncias análogas;
 - c) descapitalizar injustificadamente a empresa ou realizar operações prejudiciais ao seu funcionamento regular;
 - d) simular ou omitir créditos ao apresentar a relação de que trata o inciso III do *caput* do art. 51 desta Lei, sem relevante razão de direito ou amparo de decisão judicial;
 - V – negar-se a prestar informações solicitadas pelo administrador judicial ou pelos demais membros do Comitê;
 - VI – tiver seu afastamento previsto no plano de recuperação judicial.

Como disposto no inciso VI do artigo citado, o plano de recuperação pode prever o afastamento do devedor ou de seus administradores, assumindo, em lugar destes, o *gestor judicial*, hipótese prevista no art. 65 da referida legislação.

e) *Aumento do capital social*: capital social, como se sabe, é a soma de contribuição dos sócios para a constituição de uma sociedade empresária.

Segundo Fran Martins¹ apud Almeida (2005, p. 309), constitui o capital social “o elemento básico para que a sociedade possa constituir e com o qual deverá iniciar as suas atividades”.

O ingresso de dinheiro novo, ou seja, a injeção de recursos em uma empresa em estado pré-falimentar não é tão simples. É muito difícil que o processo judicial

faça aparecer investidores interessados em aplicar seu capital em uma empresa em crise.

f) *Trespasse ou arrendamento de estabelecimento*: esse meio de recuperação judicial importa a mudança na titularidade ou na direção do estabelecimento empresarial da sociedade empresária em crise. No primeiro caso, opera-se a venda do estabelecimento para que, esta esteja em condições de nele explorar a mesma atividade econômica de modo mais competente. No segundo, a propriedade do estabelecimento continua da sociedade devedora, mas a direção da atividade econômica passa às mãos de arrendador que, presumivelmente, está em melhores condições de promover sua recuperação.

Diz a lei que o arrendador pode ser sociedade dos empregados da sociedade empresária em crise. Eles são não só os maiores interessados na preservação de seus postos de trabalho, como os mais familiarizados com a realidade da empresa.

g) *Redução salarial, compensação de horários e redução de jornada, mediante acordo ou convenção coletiva*: é medida a ser adotada quando diagnosticado serem as obrigações trabalhistas o principal entrave nas contas da empresa em crise.

A redução do salário é admitida no inciso VI do art. 7º da Constituição Federal (CF), necessariamente com a presença do respectivo sindicato. Em se tratando de empresa em recuperação, a medida a ser adotada é o acordo coletivo entre o sindicato da categoria e o titular da empresa, devendo, posteriormente, ser aceito pelos órgãos da recuperação judicial. A observância do salário mínimo também é obrigatória.

A redução da jornada de trabalho e a compensação de horário são, igualmente, admitidas no art. 7º da CF, também mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho.

h) *Dação em pagamento, novação de dívidas do passivo*: pela dação em pagamento, um ou mais credores concordam em receber bem diverso do contratado como meio de solução da obrigação ativa que titularizam.

Pela novação, que pode ser subjetiva ou objetiva, substituem-se elementos das obrigações

¹ MARTINS, F. *Comentários à lei das sociedades anônimas*: Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, v. 1, artigos 1º. a 105. Rio de Janeiro: Forense, 1977.

existentes, dando ensejo à sua substituição por outras, novas.

i) *Constituição de sociedade de credores*: os credores podem, em assembleia geral e, obviamente, com a concordância do devedor, constituírem, entre si, sociedade empresária, dando por satisfeitos os seus créditos, injetando novos recursos que permitam a sobrevivência da empresa como força produtora de riqueza.

Porém, ao fazê-lo, substituem seus direitos de credores pelos de sócio, quer dizer, em vez de titularizarem o direito a crédito e aos consectários derivados do inadimplemento, passam a ter a expectativa de lucros na hipótese de sucesso do plano reorganizacional.

j) *Venda parcial dos bens*: é forma usual para angariar recursos de forma a assegurar a recuperação da empresa.

Porém, deve-se verificar a importância do bem a ser alienado para a continuidade da atividade da empresa. Se for bem de produção essencial à atividade econômica explorada, sua alienação terá provavelmente o sentido inverso, de apressar a crise.

l) *Equalização de encargos financeiros*: significa a definição igualitária ou uniforme dos encargos financeiros, adequando-os às necessidades do devedor, como, por exemplo, a redução de juros e outros expedientes bancários.

É uma medida justa de proporcionar a obtenção de recursos pela sociedade devedora sem comprometer a lucratividade das atividades exploradas pelos atingidos.

m) *Administração compartilhada*: refere-se à lei da divisão de responsabilidades entre a sociedade devedora e seus credores, ou parte deles, nas decisões administrativas de interesse da empresa em crise. Normalmente, promove-se o compartilhamento pela indicação, pelos credores, de um ou mais representantes nos órgãos de administração da sociedade devedora, mas outros instrumentos podem ser adotados, como o de consultas recíprocas ou a obrigação contratual de colher a prévia anuência do credor para determinadas decisões ou negócios.

n) *Constituição de sociedade de propósito específico para adjudicar, em pagamento dos créditos, o ativo do devedor*: trata-se de um desdobramento da

dação em pagamento, com a sofisticação da intermediação por uma nova sociedade constituída exclusivamente com a finalidade de servir à adjudicação. Sua eficácia depende, entre outros fatores, da manutenção no estabelecimento da devedora dos bens essenciais à reorganização da atividade empresarial explorada.

Além dos meios de recuperação enumerados acima, outros podem ser estabelecidos, já que da leitura da legislação se depreende que os meios descritos não são exaustivos e outros podem ser apresentados pelo devedor.

Viabilidade da empresa em crise

Possivelmente uma das maiores dificuldades com que se deparou o legislador na criação da Lei de Recuperação de Empresas foi como prever as situações em que uma empresa deve ou não ser liquidada. A solução encontrada foi a de atribuir aos próprios credores a formulação do veredicto.

No caso de empresas em crise, do ponto de vista social, aquelas que para operar necessitam transferir parte de seus custos para terceiros, geram ineficiência econômica. Ou seja, os recursos nelas alocados propiciam benefícios inferiores aos que poderiam ser obtidos pela sociedade em usos alternativos. Nessa situação, o objetivo da cessação de suas atividades é liberar recursos para serem utilizados de forma mais eficiente. Que parâmetros seriam utilizáveis para enquadrar-se um empreendimento nessa situação? Ou seja, quando uma empresa deve ser liquidada e quando deve ser preservada?

Nem toda empresa merece ou deve ser recuperada.

A Lei de Recuperação de Empresas fixa uma dicotomia essencial entre as empresas economicamente viáveis e as inviáveis.

O exame de viabilidade deve ser feito, pelo Judiciário, em função de vetores como os seguintes:

a) *Importância social*: o exame de viabilidade deve compatibilizar, necessariamente, dois fatores: não pode ignorar nem as condições econômicas a partir das quais é possível programar-se o reerguimento do negócio, nem a relevância que a empresa tem para a economia local, regional ou nacional. Desta forma, para merecer a

recuperação judicial, a sociedade empresária deve reunir dois atributos: ter potencial econômico para reerguer-se e importância social. Não basta que os especialistas se coloquem a favor do plano de reorganização sob o ponto de vista técnico. É necessário que seja importante para a economia local, regional ou nacional que aquela empresa se reorganize e volte a funcionar com regularidade.

b) *Volume de ativo e passivo*: se a crise da empresa é exclusivamente econômica, as medidas a adotar dizem respeito à produção ou ao *marketing*. Se financeira, pode exigir a reestruturação do capital ou corte de custos. Quando a crise é só patrimonial, deve-se avaliar se o endividamento da sociedade empresária é preocupante ou não. Na medida em que se intercombinam as crises, a recuperação passa a depender de soluções mais complexas. O volume de ativo e passivo da sociedade que explora a empresa a recuperar é importante elemento de análise financeira do balanço, que se faz comparando, pelo menos, dois demonstrativos dessa espécie.

c) *Idade da empresa*: há quanto tempo a empresa existe e há quanto tempo está funcionando também são levados em conta na aferição da viabilidade da empresa. O maior ou menor tempo de constituição influi no peso a ser concedido aos demais vetores relevantes. Isso não quer dizer que empresas novas não devam ser beneficiadas com a recuperação, mas que empresas com mais tempo de contribuição para a economia local, regional ou nacional serão analisadas com um maior peso. Assim, empresas com um menor tempo de constituição só deverão ter acesso à recuperação judicial se o potencial econômico e a importância social que apresentam forem realmente significativos.

d) *Porte econômico*: por fim, o exame de viabilidade deve tratar do porte econômico da empresa a recuperar. Evidentemente, não há de tratar igualmente as empresas desprezando o seu porte. As medidas de reorganização recomendadas para uma grande rede de supermercados, por exemplo, não podem ser exigidas a um microempresário. Por outro lado, quanto menor o porte da empresa, menos importância social terá, por ser mais fácil sua substituição.

O exame da viabilidade da empresa é a parte mais importante de qualquer processo de recuperação judicial, porque se a empresa é economicamente inviável,

é certo que a sua recuperação só vai gerar gastos e a solução será a sua liquidação.

Órgãos de recuperação judicial

A recuperação judicial é um processo peculiar em que o objetivo buscado pressupõe a prática de atos judiciais não somente pelo juiz, Ministério Público e partes, como também por alguns órgãos específicos previstos em lei.

Em vista da complexidade dos interesses envolvidos e dos fundamentos técnicos da recuperação de qualquer empresa em crise, são necessárias a constituição e a operacionalização de instâncias deliberativas e fiscais para que a empresa explorada pela sociedade devedora consiga remodelar-se e sobreviver.

São três os órgãos específicos da recuperação judicial: a Assembleia de Credores, o Comitê de Credores e o Administrador Judicial.

Assembleia de credores

A Assembleia dos Credores, convocada pelo juiz, é um órgão colegiado e deliberativo responsável pela manifestação do interesse ou vontade predominante entre os que titularizam crédito perante a sociedade empresária requerente da recuperação judicial sujeitos aos efeitos desta.

Na recuperação judicial, a Assembleia de Credores tem como competências: a aprovação, rejeição ou modificação do plano de recuperação judicial apresentado pelo devedor; a constituição do comitê de credores, a escolha de seus membros e sua substituição; a aprovação do pedido de desistência do devedor, nos termos do § 4º do art. 52 da lei; a indicação do nome do gestor ou administrador judicial, quando do afastamento do devedor; a deliberação sobre qualquer outra matéria que possa afetar aos interesses dos credores.

Em princípio, quem preside os trabalhos da Assembleia dos Credores é o administrador judicial.

Da Assembleia só podem participar os credores sujeitos aos efeitos da recuperação judicial e que tenham sido admitidos ao processo em função da verificação dos respectivos créditos.

Por outro lado, enquanto a maioria dos credores admitidos tem direito a voz e voto na Assembleia, alguns têm apenas o direito à voz.

Segundo Coelho (2007, p. 396):

Há credores admitidos que não titularizam o direito a voto, mas apenas à voz na Assembleia. São os sócios ou acionistas da sociedade empresária requerente do benefício e pessoas jurídicas a eles ligadas. Se uma dessas pessoas físicas ou jurídicas tiver crédito perante a requerente da recuperação judicial, terá direito a participar das discussões, mas não das deliberações.

Esta assembleia, como regra, compõe-se das seguintes classes de credores:

- 1) titulares de créditos decorrentes da legislação do trabalho ou da de acidentes do trabalho;
- 2) titulares de créditos com garantia real;
- 3) titulares de créditos com privilégio especial, com privilégio geral, quirografários e subordinados, de acordo com o art. 41, I a III da Lei n. 11.101/2005.

Comitê de credores

O Comitê é órgão facultativo da recuperação judicial. Verificada a complexidade do volume de ativo e passivo, ou seja, o tamanho da atividade econômica em crise, os próprios credores decidem a respeito da pertinência ou não de um órgão que, como todos os outros, agregará custos de transação ao processo em andamento.

A principal competência do Comitê é fiscal. Assim, cabe aos membros desse órgão fiscalizar tanto o administrador judicial como a sociedade empresária em recuperação judicial, antes e depois de concedida esta.

Administrador judicial

O administrador deve preencher o requisito da idoneidade, tanto moral quanto financeira. Esta última se deve a que, em razão da atividade que irá exercer, poderá vir a ser civilmente responsabilizado. Será escolhido, preferencialmente, entre os profissionais de áreas afins à matéria das empresas em crise (advogados, economistas, administrador de empresas, contador e outros).

Há nesse ponto, uma inovação positiva da Lei de Recuperação Judicial. Na antiga legislação, as funções assemelhadas à do administrador judicial eram, a princípio, exercidas por credores. O interesse precípua destes, no entanto, é naturalmente o de receber seus créditos e não o de assumir, perante toda uma coletividade de credores, a responsabilidade de administrar a massa falida

ou fiscalizar a conduta do devedor e o desenrolar do processo. Além disso, ante a mínima possibilidade de obtenção de resultados concretos e positivos, não tinha o credor a contrapartida adequada para o exercício da função. Por tudo isso, ainda que a nova disciplina ofereça melhores perspectivas aos credores, mais razoável é que o encargo seja atribuído a um profissional habilitado e que não tenha interesse próprio na causa, a não ser, obviamente, o de ser adequadamente remunerado pelo seu trabalho.

Entre as atribuições do administrador judicial, no processo de recuperação, incluem-se a de requerer convocação da Assembleia, fiscalizar a atividade do devedor e a execução do plano e pedir a falência, em caso de descumprimento das obrigações nele contidas.

O processo de recuperação judicial

O processo de recuperação judicial divide-se em três fases bem distintas. Na primeira, que se pode chamar de *fase postulatória*, a sociedade empresária em crise apresenta seu requerimento do benefício. Ela começa com a petição inicial de recuperação judicial e encerra com o despacho judicial mandando processar o pedido. Na segunda fase, a que se pode referir como *deliberativa*, após a verificação de crédito, discute-se e aprova-se um plano de reorganização. A derradeira etapa do processo, chamada de *fase de execução*, compreende a fiscalização do cumprimento do plano aprovado. Começa com a decisão concessiva da recuperação judicial e termina com a sentença de encerramento do processo.

Fase postulatória

Importante salientar alguns documentos de suma importância para apresentação quando da postulação de Recuperação Judicial, dentre eles:

a) *Demonstrações contábeis e relatórios*: as demonstrações contábeis objetivam exprimir, com clareza, a situação econômico-financeira da empresa e devem ser subscritas por contador, de preferência. As demonstrações em apreço devem ser relativas aos três últimos exercícios sociais.

Exercício social é o período em que se apuram os resultados de uma empresa, verificando-se as despesas e os lucros obtidos.

Compõem-se as demonstrações financeiras das seguintes peças:

- balanço patrimonial;
- demonstração de resultados acumulados;
- demonstração do resultado desde o último exercício social;
- relatório gerencial de fluxo de caixa e de sua projeção.

Diz Almeida (2005, p. 318) que: "O balanço patrimonial é a demonstração contábil que objetiva verificar a exata situação financeira de um empresário singular ou coletivo, com a necessária apuração do ativo ou passivo".

A *demonstração do resultado do exercício* objetiva apuração do resultado econômico de uma empresa em determinado horizonte de tempo, ou seja, demonstra sua viabilidade econômica.

O *relatório gerencial de fluxo de caixa* é importante para a avaliação do potencial de reerguimento da empresa em crise. A projeção do fluxo de caixa permite a avaliação da capacidade de uma empresa gerar recursos para suprir o aumento das necessidades de capital de giro geradas pelo nível das atividades, como efetuar pagamento de impostos e reembolsar fundos oriundos de terceiros.

b) *Relação nominal de credores*: cabe à sociedade empresária apresentar a relação dos seus credores na petição inicial. A lista deve ser nominal e abranger não somente as obrigações pecuniárias, como também as de fazer ou de dar, além da indicação do endereço do credor e a discriminação de cada crédito em função da natureza, classificação, valor atualizado, origem, condições do vencimento e indicação do respectivo registro contábil da operação.

c) *Relação integral dos empregados*: a relação deve discriminar os nomes, funções, salários e indenizações, informando, igualmente, saldos salariais, férias, 13º salários e todas as demais obrigações trabalhistas eventualmente devidas.

d) *Documentos societários*: um dos requisitos essenciais para requerer a recuperação judicial é o exercício regular das atividades empresariais há mais de dois anos.

e) *Bens de sócios ou acionista controlador e administradores*: a finalidade é proporcionar aos credores o exame de algumas hipóteses de outorga de garantias

reais ou fidejussórias pelos sócios, acionista controlador ou administradores da sociedade requerente.

f) *Extratos bancários e de investimentos*: o dispositivo legal não fixa data ou espaço de tempo de tais extratos, pelo que se há de concluir que devam referir-se ao tempo da distribuição do pedido. Daí a expressão *extratos atualizados*. Estes extratos devem conter saldo, depósitos em conta corrente, aplicações financeiras em geral, e fundos de investimentos.

g) *Certidões de protesto*: ao contrário do que ocorria sob a égide da antiga legislação, que vedava a concordata preventiva a quem tivesse título protestado, a atual legislação não impede a recuperação judicial ao empresário ou à sociedade empresária nessas condições.

h) *Relação das ações judiciais em andamento*: o devedor deve apresentar juntamente com sua inicial, as certidões dos foros cível, trabalhista e federal, dando conta das ações judiciais em andamento nas quais figure como réu ou autor, declinando os valores demandados.

Os livros de escrituração contábil e os documentos pertinentes devem permanecer à disposição do juízo, mas não necessariamente depositados em cartório, ao menos que o juiz assim o determine, durante todo o tempo da recuperação.

Fase deliberativa

Com o despacho de processamento do pedido inicia-se a fase de deliberação do processo de recuperação judicial. O principal objetivo dessa fase é a votação do plano de recuperação. Contudo, para que essa votação se realize, é indispensável a verificação dos créditos, como providência preliminar.

A nova lei, em seu art. 7º e parágrafos, promoveu a nominada "desjudicialização" do processo da verificação e da habilitação de créditos, atribuindo ao administrador judicial o recebimento do pedido inicial e a final elaboração do quadro-geral de credores.

Os credores que se encontram na relação publicada e discordam da classificação ou do valor atribuído aos seus créditos, devem apresentar a *divergência* também junto ao administrador judicial.

O administrador judicial, diante das habilitações ou divergências, pode convencer-se ou não das razões do credor.

Findo o prazo de quinze dias, o administrador judicial terá o prazo de 45 dias (§ 2º do art. 7º) para publicar o edital contendo a relação de credores. Nesta nova lista o administrador judicial pode fazer alterações, adições ou subtrações de credores, a partir dos documentos que lhe foram entregues por estes e a partir dos créditos constantes do primeiro edital.

Se no prazo de dez dias previstos no art. 8º não for apresentada impugnação a essa "republicação", será homologada como quadro-geral de credores, independentemente, de qualquer outra providência.

O art. 18 da nova Lei Falimentar atribui ao administrador judicial a obrigação de "consolidar" o quadro-geral de credores. Homologado o quadro, não se admitem mais habilitações intempestivas de forma incidental; quem não se habilitou deverá fazê-lo por meio de ação do rito ordinário, como prevê o § 6º do artigo 10.

Créditos não sujeitos à recuperação judicial

A habilitação dos créditos pode ser promovida por qualquer credor, independentemente de ser sua dívida civil ou comercial. O que é relevante para o direito falimentar é a natureza de seu crédito.

Desta forma, nem todos os créditos estão sujeitos ao concurso de credores. Os únicos credores excluídos do âmbito da recuperação judicial são:

- Credor titular de posição fiduciária de bens móveis ou imóveis, de arrendador mercantil, de proprietário ou promitente vendedor de imóvel cujos respectivos contratos contenham cláusula de irrevogabilidade ou irretratabilidade, inclusive em incorporações imobiliárias, ou de proprietário em contrato de venda com reserva de domínio (art. 49, § 3º da Lei nº. 11.101/2005);

- Créditos tributários: de acordo com o art. 57 da referida lei, após a juntada aos autos do plano aprovado pela Assembleia dos Credores ou decorrido o prazo previsto para os credores se oporem ao plano, o devedor deverá apresentar as certidões negativas de débitos tributários;

Apesar de não terem sido excluídos da recuperação judicial, os créditos decorrentes da legislação do trabalho e de acidente do trabalho foram contemplados com um tratamento privilegiado. De fato, nos termos do

art. 54 da legislação falimentar, o plano não poderá prever prazo superior a 01 (um) ano para pagamento dos créditos da natureza aqui tratada. Quanto aos créditos de natureza estritamente salarial, vencidos em 03 (três) meses anteriores ao pedido de recuperação, o plano não poderá prever prazo superior a 30 (trinta) dias para o pagamento, até o limite de 05 (cinco) salários-mínimos.

O plano de recuperação judicial

O plano de recuperação judicial é muito importante ao processo de recuperação judicial. Depende exclusivamente dele a realização ou não dos objetivos associados ao instituto, quais sejam, a preservação da atividade econômica e o cumprimento da função social da empresa.

Se o plano de recuperação é consistente, há grandes chances de a empresa reestruturar-se e superar a crise econômica em que se encontra.

São de fundamental importância na elaboração de um plano de recuperação judicial, a determinação dos sinais de carência e do estágio de dificuldade em que se encontra a empresa, assim haverá maiores chances de sucesso.

O plano de recuperação judicial deve indicar o meio ou meios pelos quais a sociedade empresária devedora deverá superar as dificuldades que enfrenta de forma detalhada e fundamentada. A consistência econômica do plano está diretamente relacionada ao adequado diagnóstico das razões da crise e de sua natureza e à adequação dos remédios indicados para o caso.

Os órgãos da recuperação judicial, inclusive o juiz e o promotor de justiça, devem ter particular preocupação em que se alcance um plano viável e tecnicamente consistente, para que todos os esforços investidos, gastos realizados e providências adotadas justifiquem-se; para que a perda de tempo e recursos caros à sociedade brasileira não frustrate as expectativas de reerguimento da atividade econômica em foco.

Coelho (2007, p. 421) complementa que,

O plano deve abordar a discriminação pormenorizada dos meios de recuperação e a demonstração da viabilidade econômica. São os dois capítulos em que se deve desdobrar, para atender ao determinado pela lei. Além disso, deve vir acompanhado de dois laudos subscritos por contador ou empresa especializada: o de avaliação patrimonial e o econômico-financeiro.

O laudo de avaliação patrimonial diz respeito aos bens da sociedade devedora que compõem o ativo indicado no balanço levantado especificamente para a ocasião. Já o laudo econômico-financeiro é pertinente ao potencial de geração de negócios da empresa em crise.

A sociedade devedora deve elaborar o Plano de Recuperação Judicial, para apresentá-lo no prazo de sessenta dias, contados da publicação do despacho de deferimento do processamento.

Planos alternativos podem ser elaborados por qualquer credor, para apresentar na objeção ou diretamente na Assembleia dos Credores.

Segundo Coelho (2007, p. 423),

[...] três podem ser os resultados da votação na Assembléia: a) aprovação do plano de recuperação, por deliberação que atendeu ao quórum qualificado da lei; b) apoio ao plano de recuperação, por deliberação que quase atendeu a esse quórum qualificado; c) rejeição de todos os planos discutidos.

Em qualquer caso, o resultado será submetido ao juiz, mas variam as decisões judiciais em cada um deles. No primeiro caso, o juiz limitar-se-á a homologar a aprovação do plano pelos credores; no segundo, ele terá a discricionariedade para aprovar ou não o plano que quase alcançou o quórum exigido; no terceiro, deve decretar a falência da sociedade requerente.

Fase de execução

Concedida a recuperação judicial, encerra-se a fase de deliberação e inicia-se a fase de execução.

A decisão concessiva de recuperação judicial é título executivo judicial, ensejando ao credor, no inadimplemento da obrigação prevista no respectivo plano, executar o devedor.

A concessão da recuperação judicial obriga todos os credores anteriores ao pedido, mesmo aquele que não tenha votado pela sua aprovação na Assembleia, excetuando-se apenas os que não se sujeitam aos efeitos da medida.

Durante a fase de execução do plano de recuperação, a sociedade empresária não tem suprimida a sua personalidade jurídica. Continua existindo como sujeito de direito apto para contrair obrigações e titularizar crédito. Uma única restrição sofrerá em sua personalidade: os atos de alienação ou oneração de bens ou direitos do

ativo permanente só podem ser praticados se úteis à recuperação judicial.

Nesta fase também a sociedade empresária agregará ao seu nome a expressão "em recuperação judicial", para conhecimento de todos que com ela se relacionam negocial e juridicamente. A omissão desta expressão implica em responsabilidade civil direta e pessoal do administrador que estiver representando a sociedade empresária.

A fase de execução do processo de recuperação judicial se encerra de duas maneiras distintas.

A primeira corresponde ao cumprimento do plano de recuperação no prazo de dois anos. Neste caso, o juiz profere a sentença de encerramento, determinando a quitação dos honorários do administrador judicial e das custas remanescentes à apresentação em quinze dias de relatório do administrador judicial, a dissolução dos órgãos auxiliares da recuperação judicial e a comunicação à Junta Comercial ao término o processo.

A segunda decorre de pedido de desistência da devedora beneficiada, que poderá ser apresentada a qualquer momento e está sujeita à aprovação da Assembleia Geral dos Credores.

Convolução da recuperação judicial em falência

A convolução da recuperação judicial em falência está sujeita a quatro hipóteses, que estão enumeradas no art. 73 da Lei n. 11.101/2005:

I – *Por deliberação da Assembleia Geral dos Credores.* Se a maioria do plenário calculada proporcionalmente ao valor dos créditos dos presentes considerar que a situação de crise em que se encontra a devedora é de suma gravidade e que não há sentido em qualquer esforço de reorganização, a lei confere-lhe a prerrogativa de abortar o processo de recuperação judicial.

II – *Não apresentação do plano de recuperação em tempo hábil.* Deferido o processamento do pedido de recuperação judicial, o devedor tem um prazo improrrogável de sessenta dias, a contar da publicação da decisão mencionada, para apresentar o plano de recuperação. Se não o faz, o juiz decretará a falência.

III – *Rejeição do plano de recuperação.* Havendo objeção de qualquer credor, o juiz convocará a Assembleia

Geral dos Credores para deliberar sobre o plano de recuperação. Na eventualidade de o plano ser rejeitado pela Assembleia, o juiz pode decretar a falência.

IV - *Por descumprimento de qualquer obrigação assumida no plano de recuperação.* Deferida a recuperação judicial, o devedor deve cumprir as obrigações previstas no plano respectivo. Durante o período de dois anos após a concessão da recuperação, o descumprimento de quaisquer obrigações mencionadas acarretará a convalidação da recuperação judicial em falência.

CONCLUSÃO

As mudanças introduzidas pela Lei nº. 11.101/2005 no tocante ao antigo instituto da concordata preventiva, cuja nova roupagem é a recuperação judicial, trouxeram muitas vantagens e desvantagens para a empresa em crise.

Primeiramente, a Lei, realmente, conferiu maiores possibilidades de recuperação ao empresário e à sociedade empresária, seja por facultar-lhes diversos meios de recuperação, seja por abarcar outras classes de credores e não apenas os quirografários, possibilitando o saneamento da atividade econômica.

Não se deve olvidar que, com o deferimento do processamento da recuperação, são suspensas todas as ações e execuções contra o devedor, exceto aquelas referentes a quantias ilíquidas, ações de natureza trabalhista e de natureza fiscal.

Por outro lado, ao prever a criação de mais órgãos de administração, como a Assembleia dos

Credores, o Comitê dos Credores, gestor, para a hipótese em que o devedor ou seus administradores sejam afastados da gestão dos negócios e, ao dar ênfase ao aspecto econômico, tornando indispensável a participação de profissionais competentes para o sucesso da recuperação, o legislador encareceu o procedimento.

Além disso, ao conferir poderes excessivos aos credores, podem ser geradas distorções, já que os credores sempre estarão interessados no recebimento de seus créditos e, não, na preservação da empresa. Assim, se a decretação da falência revelar-se mais rentável do que a aprovação de plano de recuperação, ainda que a empresa seja economicamente viável, os credores poderão optar pela decretação da falência.

Tendo em vista os riscos e os custos elevados, o instituto da recuperação judicial só deverá ser tentado quando o empresário ou a sociedade empresária tiver a certeza de que os credores aprovarão o plano.

Apesar de todos os prós e contras que se pode encontrar nesse instituto, a sociedade brasileira foi vitoriosa com essa nova legislação, que traz a oportunidade de empresas se reestruturarem novamente e tornarem-se competitivas no mercado, onde só tem a ganhar a população brasileira.

Se a recuperação judicial for usada da forma correta, muitos empresários e também credores sentir-se-ão encorajados num mesmo propósito: a preservação da empresa e, conseqüentemente, de empregos, e também da economia do país.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. P. *Curso de falência recuperação de empresa*. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COELHO, F. U. *Curso de direito comercial*. São Paulo: Saraiva, 2007. v. 3

OBRAS CONSULTADAS

COELHO, F. U. *Comentários à nova Lei de falência e recuperação de empresas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. *Manual de direito comercial*. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FAZZIO JÚNIOR, W. *Nova lei de falência e de recuperação de empresas*. São Paulo: Atlas, 2005.

MAMEDE, G. *Direito empresarial brasileiro: empresa e atuação empresarial*. São Paulo: Atlas, 2004. v. 1



ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE UMA PROPRIEDADE PRODUTORA DE LEITE E BOVINOS DE CORTE

STUDY THE FEASIBILITY OF A PROPERTY PRODUCING MILK AND BEEF CATTLE

Andrea Rodrigues Caselli*
Marcos Venicio Braz de Assis**

Resumo

O presente artigo tem por objetivo analisar a viabilidade econômico-financeira de uma propriedade produtora de leite, bezerras e bovinos de corte. O estudo objetivou apresentar, por meio de estratégias de planejamento econômico-financeiro, uma visão mais crítica e analítica sobre a viabilidade de uma empresa rural em suas diversas atividades. Neste estudo, foram utilizadas diversas ferramentas gerenciais das áreas econômica e financeira, sempre direcionadas ao processo de tomada de decisões. Foram desenvolvidos cálculos de lucratividade e rentabilidade, com o intuito de se analisar sistematicamente o funcionamento da empresa e dos resultados gerados. Nesse sentido, verificaram-se quais destas ferramentas poderiam ser utilizadas com eficácia para melhorar os resultados da empresa, principalmente através da diminuição dos custos, tornando a propriedade mais lucrativa e rentável. Cabe ressaltar que todos os cálculos foram desenvolvidos por meio de levantamento de dados realizados durante visita in loco na própria empresa rural e as análises foram embasadas nos conceitos pesquisados, conforme referências inseridas no final deste artigo.

Palavras-chave: Viabilidade econômica. Rentabilidade. Planejamento financeiro. Propriedade rural.

Abstract

This paper aims at analyzing the economic feasibility of a dairy farm, calves and beef cattle. Through strategies of economic and financial planning, this paper aimed at presenting a critical and analytical approach to the viability of a rural enterprise in its several activities. Several decision-making-oriented tools of managerial economic and financial areas were used. Profitability calculations were developed seeking to systematically understand the company's operation and the results obtained. This paper examines which of these tools could be effectively used to improve business results, especially by reducing costs, making the property more lucrative and profitable. Moreover, all calculations presented have been obtained through data collection made by in loco visits to the rural enterprises, and the analysis were based on the concepts surveyed in accordance with the bibliography.

Keywords: Economic viability. Profitability. Financial planning. Rural property.

* Acadêmica do curso MBA Gestão Empresarial das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA). Contato: deacaselli@yahoo.com.br

** Docente do Curso de Administração de Empresas (Gestão Financeira) das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP, Especialista na área Financeira, Consultor Empresarial. Contato: venicioassis@ig.com.br

INTRODUÇÃO

Considerando que no setor de pecuária, os produtos brasileiros sofrem influência dos preços praticados no mercado internacional, torna-se cada vez mais necessário que o produtor desenvolva conceitos e ferramentas que assegurem o controle total de sua atividade em todos os âmbitos, mas, principalmente, no econômico-financeiro, pois é necessário ser altamente competitivo, sem perder de vista a lucratividade e a rentabilidade de seu negócio. Desta forma, para se chegar ao resultado desejado, é importante realizar diagnóstico de análise do sistema de produção e de todos os elementos que compõem a cadeia de valores.

Importa ressaltar que, para desenvolver um trabalho eficiente e eficaz em uma propriedade rural, é necessária uma gestão profissionalizada, na qual os produtores rurais devem organizar sistematicamente todo o processo de controle por meio de um conjunto de procedimentos administrativos.

O artigo foi desenvolvido por meio de pesquisas bibliográficas, a fim de confrontar os diversos conceitos sobre o assunto, somadas à análise das informações coletadas *in loco* em uma propriedade produtora de leite e gado de corte no estado de Goiás. A principal finalidade deste artigo foi de promover um estudo sistemático sobre a viabilidade econômico-financeira dessa empresa.

APURAÇÃO ECONÔMICA E APURAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

O Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) tem como objetivo principal apresentar, de forma resumida, o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas em um período de doze meses. Com isso, Marion (2004, p. 91) demonstra “que o DRE é apresentado de forma dedutiva”. As despesas são subtraídas das receitas para chegar-se ao resultado, que pode ser de lucro ou prejuízo. Outro objetivo do Demonstrativo é visualizar e entender todas as operações econômicas da empresa e sua tendência para os próximos exercícios.

É importante salientar que na elaboração do DRE “o profissional deve considerar todas as receitas e despesas operacionais em um determinado período,

independente do momento do recebimento ou pagamento, ou seja, regime de competência” (ASSAF NETO; LIMA 2010, p. 93).

ELEMENTOS QUE COMPÕEM O DRE

Receita operacional bruta

De acordo com Assaf Neto (2007, p. 328): “[...] a Receita Operacional Bruta representa os volumes periódicos de recebimentos de vendas atribuíveis diretamente a um projeto de investimento, que serão acrescidos aos resultados operacionais da empresa (receitas incrementais de venda)”.

Na empresa pesquisada, o faturamento bruto resume-se à venda de leite, de bezerros e de gado de corte.

Tributos sobre a venda

De acordo com Marion (2004, p. 92), “os tributos sobre a venda são gerados no momento da venda, demonstrando o total de carga tributária sobre o faturamento”. São considerados tributos incidentes sobre a venda aqueles que guardam proporcionalidade com o preço de venda. Os tributos mais comuns são:

- Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS);
- Programa de Integração Social (PIS);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Instituto Nacional de Seguro Social Produtor Rural (INSS Produtor Rural);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

Segundo Marion (2004, p.93), “Os impostos sobre as vendas não pertencem à empresa, mas ao governo. A empresa é apenas um veículo de arrecadação, pois arrecada os impostos junto ao consumidor e recolhe ao governo; por isso, não devem ser considerados como receita real da empresa”.

Na empresa pesquisada, há a incidência de INSS e Imposto de Renda sobre a pessoa física. O INSS representa 2,3% sobre o faturamento e o imposto sobre a renda é calculado por meio de tabela progressiva de cálculo anual do imposto sobre a renda da pessoa física,

fornecida pela Receita federal. Com essa tabela, calcula-se a porcentagem da alíquota em cima do Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR) e deduz-se a parcela do imposto de acordo com a base de cálculo em que se enquadra o LAIR de cada empresa, como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Progressiva para cálculo anual do Imposto sobre a Renda da Pessoa Física a partir do exercício de 2011, ano calendário 2010

Base de cálculo anual em R\$	Aliquota %	Parcela a deduzir do imposto em R\$
Até 17.989,80		
De 17.989,81 até 26.961,00	7,50	1.349,24
De 26.961,01 até 35.948,40	14,00	3.371,31
De 35.948,41 até 44.918,28	22,50	6.067,44
Acima de 44.918,28	27,50	8.313,35

Fonte: Receita Federal

Lucro bruto

De acordo com Marion (2004, p. 94) "o lucro bruto é a diferença entre a venda líquida de mercadoria e o custo dessa mercadoria vendida, sem considerar as despesas administrativas, comerciais e as financeiras".

Marion (2004), Assaf Neto e Lima (2010) destacam que quanto maior o lucro bruto, maior poderá ser a remuneração dos administradores, dos diretores, do pessoal de vendas, do governo e dos proprietários da empresa.

Considerando a empresa em questão, pode-se afirmar, por meio de levantamentos realizados em visitas *in loco*, que o lucro bruto, neste caso, é a diferença entre a receita bruta, subtraindo-se as deduções que ocorrem sobre a venda (2% de Previdência Social, 0,1% de Riscos Ambientais do Trabalho - RAT e 0,2% de Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR) e o Custo do Produto Vendido (CPV), conforme futuramente descrito neste artigo.

Custos

De acordo com Martins (2010, p. 25), "um gasto só é reconhecido, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços) para a fabricação de um produto ou execução de um serviço". No caso desta propriedade rural, consideraram-se como custos todos os gastos despendidos no processo de produção de leite, bezerro e gado de corte, ou seja, todos os gastos operacionais, exceto as despesas administrativas, comerciais e financeiras.

Custos das vendas

Bruni e Famá (2004, p. 31) descrevem que os custos das vendas representam os gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. Esses custos podem ser denominados:

- **Custo dos Produtos Vendidos (CPV):** total dos custos dos produtos industrializados, classificados em diretos¹ e indiretos². De acordo com Martins (2010, p. 25), o CPV é a soma dos custos incorridos na produção dos bens e serviços que somente agora estão sendo vendidos.

- **Custo da Mercadoria Vendida (CMV):** total calculado das mercadorias que geraram o faturamento, geralmente calculado pelo método de inventário – Estoque Inicial + Entradas – Estoque Final.

- **Custo dos Serviços Prestados (CSP):** total dos custos com a prestação de serviços. Refere-se ao valor da remuneração do pessoal que atua na atividade fim da empresa. Exemplo: num escritório de engenharia, o CSP será o valor total de remuneração desses profissionais, enquanto a remuneração dos demais empregados será considerada despesa.

Embora a contabilidade de custo esteja mais ligada a empresas industriais, serão explorados, neste artigo, os princípios básicos de apropriação de gastos diretos e indiretos, fixos e variáveis, de acordo com a metodologia utilizada nas indústrias. Por meio de estudo realizado na empresa pesquisada, verificou-se grande dificuldade no desenvolvimento de metodologias de mensuração objetiva e direta dos custos de insumos. Em razão disso, todos os custos, a saber: alimentação (concentrados), sal mineral, medicamentos, adubação das pastagens, canavia e silagem, formação de pastagem e de canavia, silagem de sorgo e os fretes de transferência entre as unidades de negócio da empresa serão considerados como custos indiretos. Além desses, incorporam-se também no rol de custos indiretos: assistência técnica temporária; mão-de-obra; manutenção das benfeitorias, de máquinas, de equipamentos e de veículos; energia elétrica; combustível usado nos tratores e maquinários; aluguel de pastagem e a depreciação de equipamentos, maquinários, instalações e dos animais adquiridos para fins de produção de leite e gado de corte.

¹ Custos diretos: são aqueles diretamente incluídos no cálculo dos produtos, sendo perfeitamente mensuráveis de maneira objetiva e consistem nos materiais diretos usados na fabricação do produto.

² Custos indiretos: são aqueles que necessitam de algum critério de rateio, para serem atribuídos aos produtos, por não serem alocáveis diretamente na produção.

Despesas

Martins (2010, p. 25) descreve que “despesa é um bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para obtenção de receitas”.

Despesas operacionais

Assis e Franco (2010, p. 52) descrevem que “as Despesas Operacionais são necessárias para a atividade operacional da empresa, assim tem-se: despesas comerciais, despesas administrativas e financeiras” que serão explicadas neste artigo.

Na empresa estudada, têm-se apenas as despesas administrativas e financeiras, pois não há gastos com a venda e comercialização dos produtos, sendo que o leite é fornecido ao laticínio da região e os animais vendidos na própria fazenda. Com isso, não há gastos com comissões, *royalties*, serviços gráficos, programação visual, propaganda e publicidade, feiras e exposições.

Despesas administrativas

Segundo Marion (2004, p. 96), “as Despesas Administrativas são os gastos necessários para se administrar a empresa”. O autor exemplifica que, usualmente, as despesas administrativas são os gastos nos escritórios que visam à gestão da empresa. Fazem parte dessa despesa: folha de pagamento do pessoal administrativo, aluguéis de salas, material de expediente, seguros, combustíveis, manutenção de veículos, assinatura de jornais e depreciação, entre outros.

Na fazenda em análise, tem-se como despesa administrativa: materiais para escritório, contribuição sindical e outras associações, telefone e pró-labore.

Despesas financeiras

Assis e Franco (2010) e Marion (2004) expõem que as Despesas Financeiras são as remunerações dos capitais de terceiros, tais como, juros pagos, comissões bancárias, correção monetária pré-fixada, juros de mora pagos, entre outros.

Na fazenda objeto deste estudo são consideradas despesas financeiras os juros dos empréstimos adquiridos para a formação de capital de giro da empresa.

Resultado operacional

De acordo com Assaf Neto e Lima (2010), o Resultado Operacional (RO) representa o resultado do negócio e não é influenciado pela forma como os ativos são financiados. Por meio do RO, consegue-se verificar se a atividade-fim da empresa tem ou não resultado positivo³.

LUCROS ANTES DOS JUROS, IMPOSTOS SOBRE O LUCRO, DEPRECIÇÃO, AMORTIZAÇÃO E EXAUSTÃO (EBITDA)

O EBITDA tem a finalidade de mensurar a capacidade de a empresa gerar efetivamente o caixa. Hoji (2010, p. 317) descreve que:

o EBITDA é considerado pelos analistas financeiros o melhor indicador de geração de caixa operacional, pois consideram as despesas e as receitas operacionais que afetam o caixa, desconsiderando as despesas e as receitas operacionais como a depreciação, amortização e exaustão, o resultado de equivalência patrimonial, as despesas e as receitas financeiras, outras receitas e despesas operacionais não rotineiras e, também, os impostos sobre o lucro (Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro).

O autor destaca a importância desse indicador, pois representa o lucro da atividade operacional.

De acordo com Hoji (2010, p. 317):

[...] depreciação, amortização e exaustão não são consideradas no cálculo do EBITDA, por não exercerem impacto no caixa, pois correspondem ao investimento já realizado e desembolsado no passado, sendo apenas parcialmente considerado como despesa ou custo do período.

O autor acrescenta que “as receitas e as despesas operacionais não rotineiras não têm relação direta com o desempenho operacional normal da empresa”.

Hoji (2010, p. 317) sinaliza que o EBITDA pode ser calculado a partir da receita bruta ou do lucro operacional. Entretanto, Matarazzo (2010, p. 257) salienta que, utilizar unicamente o EBITDA como instrumento apto a medir a real capacidade financeira da empresa ou utilizá-lo na avaliação da capacidade de a empresa gerar caixa e cobrir suas dívidas, pode levar a conclusões equivocadas, pois:

- o EBITDA é mensurado antes do imposto de renda e o caixa disponível para pagar dividendos ou recompra e é calculado posteriormente;

³ O resultado operacional é o resultado obtido das receitas da empresa, menos todos os gastos operacionais, sem considerar as despesas de juros provenientes das dívidas contraídas pela empresa.

- o EBITDA não considera as receitas e despesas não operacionais, tais como ganhos ou perdas na alienação de bens do ativo fixo;
- o EBITDA ignora as variações do capital de giro.

ESTUDO FINANCEIRO

Fluxo de caixa

Fluxo de Caixa é um controle financeiro operacional fundamental, que não diz respeito ao lucro, mas à quantidade de dinheiro que entra e sai da empresa (liquidez), em um determinado período de tempo (diário, semanal e mensal). Assaf Neto e Silva (1997, p. 35) descrevem que o fluxo de caixa é “sinalização indispensável dos rumos financeiros dos negócios realizados pela empresa”. De acordo com os autores, a empresa deve liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo, como condição básica, apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos.

Projeção de fluxo de caixa

Projeção de fluxo de caixa é a estimativa do fluxo de entrada e saída de dinheiro ou de outras formas de recebimento e pagamento, como cheque e cartão no caixa de uma empresa, baseadas em dados passados e projeções de cenários futuros. Marion (2004, p. 101) destaca que:

[...] sem um fluxo de caixa projetado a empresa não sabe com antecedência de quando precisará de um financiamento (e normalmente sai desesperada, quando seu caixa estoura, e com isso tem que pagar juros de cheque especial ou descontar duplicatas) ou quando terá, ainda que temporariamente, sobra de recursos para aplicar no mercado financeiro (ganhando juros, reduzindo o custo do capital de terceiros).

De acordo com Hoji (2010, p. 160), “[...] a qualidade informativa do orçamento de caixa e da projeção de fluxo de caixa é muito importante, pois quanto melhor for a previsibilidade, melhor será a maximização dos recursos financeiros”.

Para Hoji (2010, p. 160), “a projeção do fluxo de caixa pode ser feita por um período de até três meses, com intuito de aperfeiçoar os recursos financeiros”.

AValiação Financeira

Avaliação Financeira é a capacidade de geração de caixa de uma empresa, associada ao custo do capital investido, analisando-se o tempo de retorno desse capital.

PAYBACK

Assaf Neto (2007, p. 343) descreve que: “*Payback* consiste na determinação do tempo necessário para que o dispêndio de capital (valor do investimento) seja recuperado por meio dos benefícios incrementais líquidos de caixa (fluxo de caixa) promovidos pelo investimento”.

“Assim o *Payback* é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento” (ASSAF NETO; LIMA, 2010, p. 178).

É importante ressaltar que os autores destacam que o *Payback* é interpretado como um importante indicador do nível de risco de um projeto de investimento, uma vez que quanto maior for esse prazo, maior será o risco envolvido na decisão dos investimentos realizados na empresa.

PAYBACK DESCONTADO

Assis e Franco (2010, p. 56) descrevem que:

o *Payback* descontado é o período de tempo necessário para que as entradas líquidas de caixa recuperem o investimento inicial do projeto, mas antes de calculá-lo, desconta-se primeiro o custo de capital do fluxo de caixa, utilizando uma taxa de atratividade do mercado financeiro que represente a melhor alternativa de investimento de capital no momento da análise.

Assaf Neto e Lima (2010, p. 178) demonstram que: “[...] para seu cálculo, deve-se primeiro trazer cada uma das entradas de caixa a valor presente, descontando esses fluxos a uma taxa de juros que represente a rentabilidade mínima (custo de oportunidade) exigida pela empresa na aceitação do projeto”.

VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL)

De acordo com Assaf Neto e Lima (2010, p. 180) “o VPL é obtido pela diferença entre o valor presente dos benefícios líquidos de caixa, previstos para cada período do horizonte de duração do projeto, e o valor presente do investimento (desembolso do caixa)”.

Os autores destacam que o VPL expressa o resultado econômico atualizado da empresa analisada. Por meio desse método, o investidor consegue analisar se o investimento em avaliação produzirá maior rentabilidade do que se fosse aplicado no mercado financeiro, dentro do critério do custo de oportunidade.

De acordo com Assis e Franco (2010, p. 57) “em um processo de avaliação de uma empresa, o avaliador deve

monitorar as várias ferramentas financeiras e econômicas". Os autores destacam a importância em se avaliar o potencial econômico e financeiro sob todos os aspectos.

ESTUDO DE CASO

A fazenda pesquisada foi avaliada no exercício do ano de 2010. A propriedade em análise trabalha com produção de leite de bovinos leiteiros mestiços. Nesse tipo de produção, é necessário que, no momento da ordenha, os bezerros fiquem junto à mãe para que haja produção de leite. Os bezerros são criados até a desmama, que ocorre, em média, aos onze meses de idade, e depois são vendidos. A fazenda também realiza a criação de bovinos de corte, com a finalidade de produzir bezerros que serão vendidos após a desmama aos nove meses de idade. Outra forma de Receita Operacional Bruta da fazenda é a venda de animais de descarte, com baixo aproveitamento para a produção de leite e para a atividade de cria e recria. Os animais descartados são vendidos para frigoríficos.

O rebanho total da fazenda está demonstrado na Tabela 2, onde se verifica a composição de cada categoria animal.

Tabela 2 - Demonstração do rebanho da fazenda nos meses de janeiro, abril, junho, julho, setembro, outubro e dezembro

REBANHO	JAN	ABRIL	JUN	JUL	SET	OUT	DEZ
Bezerros de corte	70,00	76,00	76,00	78,00	65,00	66,00	70,00
Bezerras de corte	60,00	63,00	63,00	65,00	67,00	70,00	68,00
Garrotes de corte	45,00	45,00	45,00	0,00	15,00	30,00	51,00
Novilhas de corte	153,00	153,00	153,00	150,00	132,00	139,00	125,00
Vacas de corte	291,00	291,00	228,00	218,00	234,00	223,00	223,00
Touros	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Bezerros de leite	67,00	69,00	69,00	71,00	72,00	75,00	74,00
Bezerras de leite	79,00	80,00	80,00	82,00	80,00	77,00	79,00
Garrotes de leite	37,00	37,00	37,00	0,00	35,00	35,00	35,00
Novilhas de leite	101,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00
Vacas de leite lactação	138,00	136,00	136,00	140,00	140,00	135,00	138,00
Vacas desmamadas	33,00	22,00	23,00	19,00	12,00	17,00	17,00
Vacas mojando	5,00	17,00	8,00	8,00	7,00	7,00	5,00
Touros	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Abates		-63,00	-7,00	-18,00	-11,00	-19,00	
Vacas em engorda		5,00	9,00	15,00	20,00	31,00	2,00
Venda de bezerros			-82,00				
Venda de novilhas							
Óbitos	-1,00	-1,00	-3,00	-2,00	-2,00	-2,00	-2,00
Entrada de animais							
Total	1089,00	1047,00	951,00	942,00	982,00	1000,00	1000,00

Tabela 3 - Produção de leite dos bovinos de leite, Receita Operacional Bruta dessa atividade, preço de venda do leite e demonstração do rebanho leiteiro

ITENS DO RESULTADO	VALORES
Produção de leite (litros)	577.421,00
Rendimentos Tributáveis	R\$ 441.521,20
INSS	R\$ 10.163,25
INSS (%)	2,30%
Preço de Venda (livre)	R\$ 0,75
Quantidade de animais	138
Produção de litros/vaca/dia	12,5

De acordo com a Tabela 3, observa-se que o rebanho leiteiro é composto, em média, de 138 vacas em lactação, com média de 12,5 litros de leite/vaca/dia. Nota-se que o preço médio do leite no ano de 2010 foi de R\$ 0,75.

Tabela 4 - Inventário Patrimonial

ITENS	QUANT.	UNIDADE	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Terras	130	Alqueires	R\$ 50.000,00	R\$ 6.500.000,00
Trator Valmet 65	1		R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Trator Valmet 1280	1		R\$ 32.000,00	R\$ 32.000,00
Trator M. F. 275	1		R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
Plantadeira	1		R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
Ensiladeira	1		R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
Calcareadeira	1		R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Carretas	4		R\$ 2.800,00	R\$ 11.200,00
Grade Aradoura	1		R\$ 3.800,00	R\$ 3.800,00
Arado Aiveca	1		R\$ 8.600,00	R\$ 8.600,00
Jumbinho	1		R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Roçadeira	2		R\$ 1.300,00	R\$ 2.600,00
Tanque de leite	3		R\$ 10.000,00	R\$ 30.000,00
Misturador de ração	1		R\$ 2.800,00	R\$ 2.800,00
Equipamentos	1		R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00
Triturador	2		R\$ 1.600,00	R\$ 3.200,00
Animais	1002		R\$ 1.089,00	R\$ 1.091.178,00
Total				R\$ 7.793.378,00

Observa-se na Tabela 4 o inventário patrimonial dessa empresa, composta por 130 "alqueires goianos" ou 629,20 hectares e rebanho médio de 1.002 animais no ano de 2010. O investimento total nessa propriedade é de R\$ 7.793.378,00.

Tabela 5 - Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

ITENS DO RESULTADO	VALORES	ANÁLISE VERTICAL % DA RECEITA LÍQUIDA
Receita Operacional Bruta	R\$ 673.447,50	100%
Venda de leite	R\$ 441.521,20	66%
Venda de bezerros	R\$ 72.469,32	11%
Venda de vacas	R\$ 158.018,98	23%
Venda de touros	R\$ 1.438,00	0%
Deduções	-R\$ 15.489,29	-2%
INSS (2,3%)*	-R\$ 15.489,29	-2%
Receita Líquida	R\$ 657.958,21	98%
Custos Indiretos	-R\$ 553.049,49	-84%
Depreciação de Equipamentos**	-R\$ 19.220,00	-3%
Depreciação dos Bovinos Leiteiros	-R\$ 48.000,00	-7%
Lucro Operacional Bruto	R\$ 37.688,72	6%
Despesas Operacionais Administrativas	-R\$ 58.867,00	-9%
Despesas Operacionais Financeiras	-R\$ 20.000,00	-3%
Lucro Antes do Imposto de Renda	-R\$ 41.178,28	-6%
Provisão do Imposto de Renda***	R\$ -	0%
Resultado Líquido do Exercício	-R\$ 41.178,28	-6%

* INSS - 2% de Previdência Social, 0,1% RAT - Riscos Ambientais do Trabalho e 0,2% SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

**Cálculo de depreciação

Preço de compra	R\$ 2.500,00
Período de vida útil (anos)	5
Valor residual líquido	R\$ 1.000,00
Depreciação anual	R\$ 300,00
Vacas de leite	160
Depreciação anual total	R\$ 48.000,00

*** Como o valor do LAIR foi menor que R\$ 17.989,80 não há incidência do Imposto de Renda, conforme demonstrado na Tabela 1.

Na Tabela 5, observa-se que, de acordo com o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) do ano de 2010, o produto com maior representatividade nas vendas foi o leite, representando 66% da Receita Operacional Bruta da propriedade. Outro fator relevante dessa análise refere-se aos custos indiretos que representaram 84% da Receita Operacional Líquida. Já a depreciação das vacas leiteiras representa 7% e a depreciação dos equipamentos 3% desta receita. O Resultado Líquido do Exercício apresenta prejuízo de R\$ 41.178,28, representando 6,3% da Receita Operacional Líquida.

É importante ressaltar que essa empresa se encontra em fase de ampliação de seu rebanho e, conseqüentemente, em processo de investimento em seu plantel bovino. Dessa forma, pode-se concluir que, caso as fêmeas não tivessem sido incorporadas ao plantel bovino e sim vendidas ao preço normal de mercado, o resultado líquido do exercício apurado poderia melhorar consideravelmente, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 - Simulação do DRE considerando a venda de 110 bezerras e o impacto no valor do Lucro líquido do Exercício

ITENS DO RESULTADO	VALORES	ANÁLISE VERTICAL
		% DA RECEITA BRUTA
Receita Operacional Bruta	R\$ 729.867,86	100%
Venda de leite	R\$ 441.521,20	60%
Venda de bezerras	R\$ 72.469,32	10%
Venda de vacas	R\$ 158.018,98	22%
Venda de touros	R\$ 1.438,00	0,2%
Venda de bezerras	R\$ 56.420,36	8%
Deduções	-R\$ 16.786,96	-2%
INSS (2,3%) *	-R\$ 16.786,96	-2%
Receita Operacional Líquida	R\$ 713.080,90	98%
Custos Indiretos	-R\$ 553.049,49	-78%
Depreciação de Equipamentos **	-R\$ 19.220,00	-3%
Depreciação dos Bovinos Leiteiros	-R\$ 48.000,00	-7%
Lucro Operacional Bruto	R\$ 92.811,41	13%
Despesas Operacionais Administrativas	-R\$ 58.867,00	-8%
Despesas Operacionais Financeiras	-R\$ 20.000,00	-3%
Lucro Antes do Imposto de Renda	R\$ 13.944,41	2%
Provisão do Imposto de Renda	R\$ -	0%
Resultado Líquido do Exercício	R\$ 13.944,41	1,95%

*INSS - 2% de Previdência Social, 0,1% RAT - Riscos Ambientais do Trabalho e 0,2% SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

**Cálculo de depreciação

Preço de compra	R\$ 2.500,00
Período de vida útil (anos)	5
Valor residual líquido	R\$ 1.000,00
Depreciação anual	R\$ 300,00
Vacas de leite	160
Depreciação anual total	R\$ 48.000,00

A Tabela 6 é uma simulação de DRE, caso houvesse a venda de 25% do total de bezerras ao preço médio de R\$ 512,00 por animal, retendo no plantel apenas 37 fêmeas. Nesse caso, haveria um aumento na Receita Operacional Bruta de R\$ 56.420,36 e o Resultado Líquido passaria a ser de R\$ 13.945,00, o qual representaria 1,96% da Receita Operacional Líquida.

Entretanto, deve-se ressaltar que, para incrementar esse resultado, as bezerras deveriam ser recriadas na fazenda e vendidas com 12@ para abate, aos 24 meses de idade. Dessa forma, pode concluir-se que, para melhorar a análise dos resultados dessa empresa rural, o DRE e os demais relatórios gerenciais deveriam ser produzidos levando em consideração um horizonte de tempo maior de, no mínimo, 24 meses. Contudo, explorou-se, neste artigo, somente o ano de 2010, o que foi suficiente para concluir o objetivo principal do artigo, ou seja, identificar as peculiaridades da empresa e apresentar um parecer técnico-administrativo.

Analisando os dados, observa-se também que a empresa não está atingindo resultado satisfatório, principalmente devido aos gastos indiretos que representam 84% da Receita Líquida. Uma alternativa para melhorar o desempenho da empresa seria a especialização da propriedade na produção de leite, por meio da compra de animais mais aptos para esse fim, com o intuito de aumentar a produção de leite por vaca/dia em torno de 2,5 litros, pois o atual é de apenas 12,5 litros. Nesse caso, a propriedade aumentaria a Receita Operacional Bruta e os gastos com energia elétrica; manutenção de estrutura, máquinas, equipamentos e veículos; depreciação de maquinários e instalações continuariam os mesmos, proporcionando aumento do Resultado Operacional Líquido. Se a propriedade optasse também em mecanizar a produção, substituindo o sistema manual pelo de ordenha mecânica, diminuiria os gastos com mão-de-obra pela metade, que no exercício apurado foi de R\$ 104.460,00 em 2010.

O EBITDA da empresa estudada foi desenvolvido a partir da Receita Operacional Líquida, deduzindo-se apenas os custos indiretos e as despesas administrativas. Não foram consideradas as depreciações de equipamentos e animais e as despesas com juros, conforme conceito apresentado neste artigo.

Tabela 7 - EBITDA

ITENS DO RESULTADO	VALORES
Receita Líquida	R\$ 657.958,21
Custos Indiretos	-R\$ 553.049,49
Despesas Operacionais Administrativas	-R\$ 58.867,00
EBITDA	R\$ 46.041,72

Observa-se na Tabela 7 que o EBITDA está positivo em R\$ 46.041,72, confirmando que a depreciação dos animais (7%), a depreciação dos equipamentos (3%) e as despesas financeiras (3%) foram muito altas.

O *Payback*, o *Payback* Descontado e o Valor Presente Líquido (VPL) dessa propriedade foram calculados admitindo-se a venda de 110 fêmeas (25% do total de bezerras), conforme exemplificado na Tabela 6, com intuito de se avaliar a empresa rural no momento de sua estabilização.

Destaca-se que, para a avaliação financeira dessa empresa rural, o valor do alqueire da propriedade não entrou no cálculo do *Payback*, *Payback* Descontado e VPL, pois se trata de componente que valoriza a cada ano, aumentando a riqueza da empresa.

Tabela 8 - *Payback*

ANO	FLUXO DE CAIXA	TOTAL EM GIRO
0	-R\$ 1.293.378,00	-R\$ 1.293.378,00
1	R\$ 46.041,72	-R\$ 1.247.336,28
2	R\$ 50.000,00	-R\$ 1.197.336,28
3	R\$ 62.000,00	-R\$ 1.135.336,28
4	R\$ 94.000,00	-R\$ 1.041.336,28
5	R\$ 88.000,00	-R\$ 953.336,28
6	R\$ 90.000,00	-R\$ 863.336,28
7	R\$ 101.200,00	-R\$ 762.136,28
8	R\$ 100.000,00	-R\$ 662.136,28
9	R\$ 98.000,00	-R\$ 564.136,28
10	R\$ 102.000,00	-R\$ 462.136,28
11	R\$ 110.000,00	-R\$ 352.136,28
12	R\$ 112.000,00	-R\$ 240.136,28
13	R\$ 115.000,00	-R\$ 125.136,28
14	R\$ 118.000,00	-R\$ 7.136,28
15	R\$ 120.000,00	R\$ 112.863,72

De acordo com a Tabela 8, verifica-se que no início do décimo quinto ano há um saldo negativo de R\$ 7.136,28. Em razão disso, deve-se fazer o seguinte cálculo:

SALDO NEGATIVO ANO ANTERIOR = QUANDO NO FINAL DO FLUXO DE CAIXA DO ANO DO EQUILÍBRIO	=	QUANDO NO FINAL DO ANO EQUILIBRA-SE
-R\$ 7.136,28 ÷ R\$ 120.000,00	=	0,06

Assim, equilibra-se o capital investido em algum momento do décimo quarto ano. O tempo total requerido para o *Payback* de investimento de R\$ 1.293.378,00 foi de 15,06 anos.

Para o cálculo do *Payback* Descontado, os valores de fluxo de caixa foram descontados a uma taxa de atratividade do mercado financeiro de 10% ao ano, como se verifica na Tabela 9.

Tabela 9 - *Payback* Descontado

ANO	FLUXO DE CAIXA	FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	TOTAL EM GIRO
0	-R\$ 1.293.378,00		-R\$ 1.293.378,00
1	R\$ 46.041,72	R\$ 41.856,11	-R\$ 1.251.521,89
2	R\$ 50.000,00	R\$ 45.454,55	-R\$ 1.206.067,35
3	R\$ 62.000,00	R\$ 56.363,64	-R\$ 1.149.703,71
4	R\$ 94.000,00	R\$ 85.454,55	-R\$ 1.064.249,16
5	R\$ 88.000,00	R\$ 80.000,00	-R\$ 984.249,16
6	R\$ 90.000,00	R\$ 81.818,18	-R\$ 902.430,98
7	R\$ 101.200,00	R\$ 92.000,00	-R\$ 810.430,98
8	R\$ 100.000,00	R\$ 90.909,09	-R\$ 719.521,89
9	R\$ 98.000,00	R\$ 89.090,91	-R\$ 630.430,98
10	R\$ 102.000,00	R\$ 92.727,27	-R\$ 537.703,71
11	R\$ 110.000,00	R\$ 100.000,00	-R\$ 437.703,71
12	R\$ 112.000,00	R\$ 101.818,18	-R\$ 335.885,53
13	R\$ 115.000,00	R\$ 104.545,45	-R\$ 231.340,07
14	R\$ 118.000,00	R\$ 107.272,73	-R\$ 124.067,35
15	R\$ 122.000,00	R\$ 110.909,09	-R\$ 13.158,25
16	R\$ 125.000,00	R\$ 113.636,36	R\$ 100.478,11

Assim, equilibra-se o capital investido em algum momento do décimo sexto ano, conforme planilha ilustrativa a seguir.

SALDO NEGATIVO ANO ANTERIOR = QUANDO NO FINAL DO FLUXO DE CAIXA DO ANO DO EQUILÍBRIO	=	QUANDO NO FINAL DO ANO EQUILIBRA-SE
-R\$ 13.158,25 ÷ R\$ 113.636,36	=	0,12

Com isso, observa-se que o tempo total requerido para o *Payback* Descontado do investimento de R\$ 1.293.378,00 será de 16,12 anos.

Tabela 10 - Valor Presente Líquido (VPL)

ANO	FLUXO DE CAIXA	FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	TOTAL EM GIRO
0	-R\$ 1.293.378,00		-R\$ 1.293.378,00
1	R\$ 46.041,72	R\$ 41.856,11	-R\$ 1.251.521,89
2	R\$ 50.000,00	R\$ 45.454,55	-R\$ 1.206.067,35
3	R\$ 62.000,00	R\$ 56.363,64	-R\$ 1.149.703,71
4	R\$ 94.000,00	R\$ 85.454,55	-R\$ 1.064.249,16
5	R\$ 88.000,00	R\$ 80.000,00	-R\$ 984.249,16
6	R\$ 90.000,00	R\$ 81.818,18	-R\$ 902.430,98
7	R\$ 101.200,00	R\$ 92.000,00	-R\$ 810.430,98
8	R\$ 100.000,00	R\$ 90.909,09	-R\$ 719.521,89
9	R\$ 98.000,00	R\$ 89.090,91	-R\$ 630.430,98
10	R\$ 102.000,00	R\$ 92.727,27	-R\$ 537.703,71
11	R\$ 110.000,00	R\$ 100.000,00	-R\$ 437.703,71
12	R\$ 112.000,00	R\$ 101.818,18	-R\$ 335.885,53
13	R\$ 115.000,00	R\$ 104.545,45	-R\$ 231.340,07
14	R\$ 118.000,00	R\$ 107.272,73	-R\$ 124.067,35
15	R\$ 122.000,00	R\$ 110.909,09	-R\$ 13.158,25
16	R\$ 125.000,00	R\$ 113.636,36	R\$ 100.478,11

VPL apurado no valor final do fluxo de caixa descontado.

Como o VPL é negativo deve-se descartar o projeto. Importa ressaltar que essa análise é estritamente financeira.

O tempo limite máximo considerado para retorno do investimento foi de dez anos, pois na atividade rural os projetos são analisados nesse período de tempo, o que permite avaliar a permanência ou não da empresa na atividade exercida e comparar com outras atividades rurais.

Verifica-se na Tabela 10 que a propriedade pesquisada não consegue se equilibrar no décimo ano, sendo o valor do capital em giro ainda negativo (-R\$ 537.703,71). Isso demonstra que a empresa tem de rever os conceitos de produtividade, avaliar novas formas de produção, como já mencionado anteriormente. É importante destacar que, com o VPL equilibrando-se apenas no décimo sexto ano, o projeto atual poderia ser descartado, considerando o conceito em estudo.

CONCLUSÃO

Dentro da visão econômica, ao avaliar o Demonstrativo do Resultado Econômico (DRE), verificou-se que a capacidade de a empresa gerar resultado econômico líquido no ano de 2010 foi negativa para o rebanho em crescimento. Por meio da simulação da

estabilização do rebanho, observou-se que houve Resultado Líquido positivo, porém ainda baixo.

Verifica-se que a empresa avaliada deve intensificar mais a produção, pois os gastos com energia elétrica, manutenção da estrutura, manutenção de máquina, de equipamentos e veículos, depreciação de maquinários e instalações, continuariam os mesmos e obter-se-ia um melhor Resultado Operacional Líquido, uma vez que o Resultado Operacional Bruto aumentaria com a maior produção de leite por vaca/dia.

No âmbito financeiro, percebe-se, por meio da pesquisa realizada, a importância da análise do Fluxo de Caixa Descontado e do Valor Presente Líquido (VPL). De acordo com o resultado desses dois indicadores, observa-se a inviabilidade do projeto, por não se equilibrar em dez anos, conforme planejado.

Conclui-se, por fim, que em um processo de avaliação empresarial o avaliador deve levar em consideração todas as ferramentas financeiras e econômicas em conjunto na tomada de decisão sobre a administração da empresa.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. *Fundamentos da administração financeira*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. *Administração de capital de giro*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ASSIS, M. B. de; FRANCO, A. L. Avaliação de empresas: o grande desafio do administrador contemporâneo. *Temas em administração: diversos olhares*, Catanduva-SP, v. 3, n. 1, p. 50-57, jan./dez. 2010.

- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. *Gestão de custos e formação de preços*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- HOJI, M. *Administração financeira e orçamentária*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARION, J. C. *Contabilidade básica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATARAZZO, D. C. *Análise financeira de balanços*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO COMO UMA FERRAMENTA GERENCIAL



ARTIGO ORIGINAL

ACCOUNT OF THE BREAK EVEN POINT AS A MANAGEMENT TOOL

Bruna Michelan Betiol*
Lucimara Reiko Tanahara*
André Luís Franco**

Resumo

Nos mercados atuais, marcados com o aumento da competitividade e a complexidade de um sistema de gerenciamento, percebemos a grande dificuldade que pequenas empresas têm em se manterem no mercado, e muitas vezes isso acontece devido ao descontrole administrativo e a falta de conhecimento de ferramentas que servem de apoio para gerenciar o negócio. Através desse estudo veremos um importante instrumento de análise financeira que é o Ponto de Equilíbrio. O Ponto de Equilíbrio nada mais é que o ponto onde a empresa se equilibra; sua finalidade é mostrar ao gestor qual seria o faturamento que a empresa deveria atingir para operar sem prejuízos. Dependendo da necessidade, este ponto pode ser apurado pelas óticas contábil, econômica e financeira. Em nosso estudo veremos essas três apurações, usando dados reais de uma empresa de pequeno porte.

Palavras-chave: Ponto de equilíbrio. Análise financeira. Empresa de pequeno porte.

Abstract

On the current market, focused on the increase of the competitiveness and the complexity of a management system, we notice the hardship that small companies have to keep on the Market and many times this happens because of an uncontrolled administration and the lack of knowledge tools that serve as a support to manage the business. Through this research we see an important financial analysis tool that is the Break Even Point, the Break Even Point is the point where the company balances itself, its finality is to show the manager what would be the invoicing that the company should reach to operating without damages. Depending on the necessity this point can be accounted by the accounting, economic and financial view. On our research we will see these three accountants using real information of a small business company.

Keywords: Break Even Point. Financial analysis. Small business company.

* Acadêmicas do curso de Pós-Graduação em Controladoria Contábil e Finanças das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contatos: bruna_betiol@hotmail.com; maratanahara@hotmail.com

** Professor especialista do Curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP e consultor empresarial.

INTRODUÇÃO

Atualmente o aumento da competitividade mercadológica exige cada vez mais que as empresas sejam supridas com informações que ajudem no gerenciamento de seus recursos e na medição de seus resultados.

A busca constante pela excelência empresarial destaca a grande necessidade da utilização de ferramentas eficientes que possibilitem encontrar alternativas que resultem em tomadas de decisões precisas e seguras para a empresa.

Os controles internos exercidos pelas empresas, quando bem organizados, servem de excelentes fontes de informações para o gestor, e quando bem utilizados, ajudam na tomada de decisões, capazes de atingir os objetivos da entidade.

A ciência da Administração Financeira oferece uma ferramenta muito útil e de fácil aplicação que auxilia no planejamento e na análise de resultados financeiros: o cálculo do Ponto de Equilíbrio.

Segundo Gitman (2002), o cálculo do Ponto de Equilíbrio deve ser utilizado pelas empresas para determinar o nível de operações necessárias para cobrir todos os seus gastos e para avaliar a lucratividade associada aos vários níveis de atividades.

No cálculo desse ponto o gestor se atenta aos custos e despesas da empresa, podendo identificar através dos resultados a lucratividade, desconroles e variações positivas ou negativas.

Nosso objetivo nesse estudo é calcular os três tipos de Ponto de Equilíbrio de uma empresa de pequeno porte no 1º semestre de 2011 e avaliar se o nível de vendas, despesas e custos estão compatíveis com o porte da empresa e, conseqüentemente, se a empresa está ultrapassando o Ponto de Equilíbrio.

PONTO DE EQUILÍBRIO

O Ponto de Equilíbrio, também conhecido como Ponto de Ruptura, *Break-Even Point* e análise-custo-volume-lucro, é um indicador que informa ao empresário o volume necessário de vendas, no período considerado, para cobrir os custos das mercadorias vendidas, despesas variáveis e despesas fixas; ou ainda é o ponto em que a empresa se equilibra, em outras palavras, Ponto de

Equilíbrio significa o faturamento mínimo que a empresa precisa atingir para cobrir seus custos e despesas.

Se o valor da receita for igual ao valor do Ponto de Equilíbrio a empresa atingiu seu ponto neutro, não obteve lucro, nem prejuízo. Se o faturamento do período encontrar-se abaixo do ponto, a empresa estará na zona de prejuízo, e acima dele, na zona de lucratividade.

Segundo Martins (2010), o Ponto de Equilíbrio nasce da conjugação dos custos e despesas totais com as receitas totais.

De acordo com Crepaldi (2002), a empresa está no Ponto de Equilíbrio quando ela não tem lucro ou prejuízo; nesse ponto, as receitas totais são iguais aos custos totais ou despesas totais.

Megliorini (2001) define que Ponto de Equilíbrio é o momento em que foi atingido um nível de vendas no qual as receitas geradas são suficientes apenas para cobrir os custos e as despesas. O lucro começa a ocorrer com vendas adicionais, após ter atingido o Ponto de Equilíbrio.

Neste estudo, adotou-se a terminologia *gastos* para se referir a todo e qualquer tipo de desembolso de caixa que se faça. Costuma-se classificar os gastos em dois tipos distintos: custos e despesas, dependendo do ramo de atividade da empresa. Os custos são todos os gastos relacionados diretamente à produção. As despesas são os gastos que, apesar de não estarem ligados à produção, são imprescindíveis para o funcionamento da empresa.

Para melhor entendimento do cálculo do Ponto de Equilíbrio é importante conhecer o conceito de gastos fixos, gastos variáveis e margem de contribuição.

Gasto fixo é aquele que assume determinado valor, independentemente, da empresa ter um nível maior ou menor de atividade. Exemplos: aluguéis, encargos financeiros, salários e encargos dos funcionários administrativos.

Gasto variável é aquele que tem o seu valor total determinado exatamente como decorrência direta do nível de atividade da empresa. Exemplos: matéria-prima, comissão dos vendedores.

Margem de contribuição é o valor, ou percentual, que sobra das vendas, menos os gastos variáveis. A margem de contribuição representa o quanto a empresa tem para pagar os gastos fixos e gerar o lucro líquido.

Para Crepaldi (2002), a margem de contribuição representa o valor que cobrirá os custos e despesas fixos da empresa e proporcionará o lucro.

De acordo com Megliorini (2001), margem de contribuição representa a contribuição dos produtos para cobertura dos custos e despesas fixos. Quando o montante de margem de contribuição se igualar ao montante de custos e despesas fixos, temos o Ponto de Equilíbrio.

CÁLCULO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

A seguir, a fórmula usada para se calcular o Ponto de Equilíbrio:

$$PE = \frac{GF}{IMC}$$

Onde:

PE: Ponto de Equilíbrio

GF: Gasto Fixo

IMC: Índice Margem de Contribuição

Exemplo: para o cálculo do índice da margem de contribuição utilizaremos o DRE a seguir.

Modelo de Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE)

Tabela 1 - Exemplo DRE

Receita	30.000,00	100%
Custos das Mercadorias Vendidas	15.000,00	50%
Gastos Variáveis	4.500,00	15%
- Impostos	3.000,00	
- Comissões	1.500,00	
Margem de Contribuição*	10.500,00	35%
Gastos Fixos	7.500,00	25%
Lucro Líquido	3.000,00	10%

* Índice da Margem de Contribuição: $35/100 = 0,35$

Assim, após ter em mãos as duas informações, dividimos o gasto fixo pelo índice da margem de contribuição e teremos o Ponto de Equilíbrio mensal da empresa.

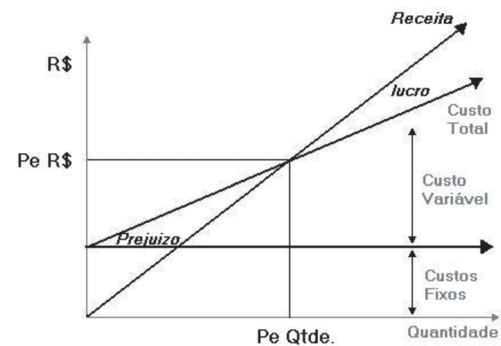
$$PE = \frac{GF}{IMC}$$

$$PE = \frac{7.500,00}{0,35} = 21.428,57$$

Neste exemplo, o Ponto de Equilíbrio é igual a R\$ 21.428,57, sendo este o ponto neutro, ou seja, a empresa não obterá lucro nem prejuízo. Como visto no DRE, o faturamento de R\$ 30.000,00, notamos que a empresa atingiu sua zona de lucratividade.

GRÁFICO DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Gráfico 1 - Ilustração do Ponto de Equilíbrio



Fonte: Disponível em: <http://www.fluxo-de-caixa.com/fluxo_de_caixa/imagens%5Cfig05_01.JPG>. Acesso em: 20 set. 2011.

Observando o Gráfico 1, onde a reta da receita cruzar com a reta do custo/gasto total, a empresa não terá lucro, nem prejuízo e será seu Ponto de Equilíbrio. Se a empresa vender uma unidade a mais, ela passará a ter lucro, e se vender uma unidade a menos, passará a ter prejuízo.

Como os custos/gastos são fixos, sua reta é representada por uma constante paralela ao eixo das abscissas (Quantidade).

No caso dos custos/gastos variáveis, à medida que aumenta a quantidade, o custo/gasto variável também sofre um aumento proporcional.

TIPOS DE PONTO DE EQUILÍBRIO

Para Wernke (2001), dependendo da necessidade da empresa ou do gestor, o Ponto de Equilíbrio possibilita adaptações que suprem as informações gerenciais não possuídas. Essas adaptações originam tipos de Ponto de Equilíbrio distintos que se ajustam às diversas situações de planejamento das atividades da empresa.

Dependendo da necessidade da informação e da fórmula como é calculado, o Ponto de Equilíbrio recebe denominações diferentes, sendo elas: Contábil, Econômico e Financeiro.

Ponto de equilíbrio contábil (PEC)

O Ponto de Equilíbrio Contábil é obtido quando há volume (em unidade ou R\$) suficiente para cobrir todos os gastos fixos, ou seja, o ponto em que não há lucro ou prejuízo contábil.

Segundo Bruni e Famá (2011), no Ponto de Equilíbrio Contábil, tem-se que lucro é igual a zero, ou que as receitas totais são iguais aos gastos totais.

Martins (2010) comenta que o Ponto de Equilíbrio será obtido quando a soma da margem de contribuição totalizar o montante suficiente para cobrir todos os custos e despesas fixos; esse é o ponto em que contabilmente não haveria nem lucro nem prejuízo.

$$PEC = \frac{GF}{IMC}$$

Ponto de equilíbrio econômico (PEE)

É o Ponto de Equilíbrio com o lucro desejado, além de suportar os custos e despesas fixos, a margem de contribuição deve, também, cobrir o custo de oportunidade do capital investido na empresa.

Segundo Crepaldi (2002), o Ponto de Equilíbrio Econômico ocorre quando existe lucro na empresa e esta busca comparar e demonstrar o lucro da empresa em relação à taxa de atratividade que o mercado financeiro oferece ao capital investido.

Para Martins (2010), o Ponto de Equilíbrio Econômico será atingido quando a remuneração do capital aplicado atingir a rentabilidade desejada; e ainda acrescenta que o verdadeiro lucro da atividade será obtido quando contabilmente o resultado for superior ao retorno esperado.

$$PEC = \frac{GF + \text{Rendimento Esperado}}{IMC}$$

Ponto de equilíbrio financeiro (PEF)

Outro tipo de Ponto de Equilíbrio que pode auxiliar nas decisões gerenciais, é o Ponto de Equilíbrio Financeiro.

É quando dentro dos custos fixos existem variações patrimoniais que não significam desembolsos para a empresa, mas que, de acordo com os princípios contábeis, estas variações devem figurar no resultado do exercício, sendo confrontados com as receitas porque contribuíram para a constituição da mesma. Exemplo clássico é a depreciação.

De acordo com Crepaldi (2002), o Ponto de Equilíbrio Financeiro é representado pelo volume de vendas necessárias para que a empresa possa cumprir com seus compromissos financeiros.

Martins (2010) comenta que o Resultado Contábil e o Econômico não são coincidentes, necessariamente, com o resultado financeiro. Como exemplo, a depreciação não representa desembolso de caixa, portanto deve ser excluída para se determinar o Ponto de Equilíbrio Financeiro.

$$PEC = \frac{GF - \text{Depreciação}}{IMC}$$

CÁLCULO DOS TRÊS TIPOS DE PONTO DE EQUILÍBRIO

A seguir faremos a análise do Ponto de Equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro do 1º semestre de 2011 de uma empresa de pequeno porte.

Observações: o valor da depreciação é de R\$ 3.200,00, este valor é igual para todos os meses do 1º semestre/2011; os gastos fixos representam a soma das despesas operacionais juntamente com a depreciação.

No Ponto de Equilíbrio Econômico, o rendimento esperado será calculado de acordo com o patrimônio líquido da empresa. O gestor espera atingir mensalmente 1% de todo o patrimônio investido. Então temos:

$$PL = 600.000,00$$

$$600.000,00 \times 1\% = 6.000,00$$

Mês: Janeiro/2011

Tabela 2 - Demonstrativo de Resultados do Exercício do mês de Janeiro/2011

	DRE	
Receita Operacional Bruta	155.451,39	100%
(-) Tributos	5.974,52	3,84%
(=) Receita Líquida	149.476,87	
(-) CMV	116.170,25	74,73%
(-) Comissão	315,50	0,20%
(-) Frete sobre vendas	12.076,06	7,77%
(=) Lucro Bruto ¹	20.915,06	13,45%
(-) Despesas Operacionais	23.763,32	
(-) Despesas Financeiras	6.917,68	
(=) Resultado Líquido	(9.765,94)	

¹ Lucro Bruto também chamado de margem de contribuição.

Observação: o Índice da Margem de Contribuição (IMC) já se encontra calculado no DRE, neste caso temos IMC=13,45%, ou seja, IMC=0,13.

Ponto de Equilíbrio Contábil:

$$PEC = \frac{26.963,32}{0,35} = 207.410,15$$

Ponto de Equilíbrio Econômico:

$$PEE = \frac{26.963,32 + 6.000,00}{0,35} = 253.564,00$$

Ponto de Equilíbrio Financeiro:

$$PEF = \frac{26.963,32 - 3.200,00}{0,35} = 182.794,77$$

Mês: Fevereiro/2011

Tabela 3 - Demonstrativo de Resultados do Exercício do mês de Fevereiro/2011

DRE		
Receita Operacional Bruta	157.798,44	100%
(-) Tributos	3.843,05	2,44%
(=) Receita Líquida	153.955,39	
(-) CMV	97.037,20	61,49%
(-) Comissão	820,00	0,52%
(-) Frete sobre vendas	9.904,90	6,28%
(=) Lucro Bruto	46.193,29	29,27%
(-) Despesas Operacionais	21.563,57	
(-) Despesas Financeiras	7.367,17	
(=) Resultado Líquido	17.262,55	

Ponto de Equilíbrio Contábil:

$$PEC = \frac{24.763,57}{0,29} = 85.391,62$$

Ponto de Equilíbrio Econômico:

$$PEE = \frac{24.763,57 + 6.000,00}{0,29} = 106.081,28$$

Ponto de Equilíbrio Financeiro:

$$PEF = \frac{24.763,57 - 3.200,00}{0,29} = 74.357,14$$

Mês: Março/2011

Tabela 4 - Demonstrativo de Resultados do Exercício do mês de Março/2011

DRE		
Receita Operacional Bruta	170.078,85	100%
(-) Tributos	5.380,06	3,16%
(=) Receita Líquida	164.698,79	
(-) CMV	108.294,11	63,67%
(-) Comissão	217,00	0,13%
(-) Frete sobre vendas	9.898,18	5,82%
(=) Lucro Bruto	46.289,50	27,22%
(-) Despesas Operacionais	25.472,04	
(-) Despesas Financeiras	7.603,89	
(=) Resultado Líquido	13.213,57	

Ponto de Equilíbrio Contábil:

$$PEC = \frac{28.672,04}{0,27} = 106.192,74$$

Ponto de Equilíbrio Econômico:

$$PEE = \frac{28.672,04 + 6.000,00}{0,27} = 128.414,96$$

Ponto de Equilíbrio Financeiro:

$$PEF = \frac{28.672,04 - 3.200,00}{0,27} = 94.340,89$$

Mês: Abril/2011

Tabela 5 - Demonstrativo de Resultados do Exercício do mês de Abril/2011

DRE		
Receita Operacional Bruta	152.401,86	100%
(-) Tributos	5.278,67	3,46%
(=) Receita Líquida	147.123,19	
(-) CMV	107.203,44	70,34%
(-) Comissão	142,00	0,09%
(-) Frete sobre vendas	8.029,19	5,27%
(=) Lucro Bruto	31.748,56	20,83%
(-) Despesas Operacionais	23.188,16	
(-) Despesas Financeiras	7.500,14	
(=) Resultado Líquido	1.060,26	

Ponto de Equilíbrio Contábil:

$$PEC = \frac{26.388,16}{0,21} = 125.657,90$$

Ponto de Equilíbrio Econômico:

$$PEE = \frac{26.388,16 + 6.000,00}{0,21} = 154.229,33$$

Ponto de Equilíbrio Financeiro:

$$PEF = \frac{26.388,16 - 3.200,00}{0,21} = 110.419,81$$

Mês: Maio/2011

Tabela 6 - Demonstrativo de Resultados do Exercício do mês de Maio/2011

DRE		
Receita Operacional Bruta	160.576,39	100%
(-) Tributos	4.857,06	3,02%
(=) Receita Líquida	155.719,33	
(-) CMV	112.714,22	70,19%
(-) Comissão	40,00	0,02%
(-) Frete sobre vendas	9.616,37	5,99%
(=) Lucro Bruto	33.348,74	20,77%
(-) Despesas Operacionais	24.916,03	
(-) Despesas Financeiras	7.744,14	
(=) Resultado Líquido	688,57	

Ponto de Equilíbrio Contábil:

$$PEC = \frac{28.116,03}{0,21} = 133.885,86$$

Ponto de Equilíbrio Econômico:

$$PEE = \frac{28.116,03 + 6.000,00}{0,21} = 162.457,29$$

Ponto de Equilíbrio Financeiro:

$$PEF = \frac{28.116,03 - 3.200,00}{0,21} = 118.647,76$$

Mês: Junho/2011**Tabela 7** - Demonstrativo de Resultados do Exercício do mês de Junho/2011

DRE		
Receita Operacional Bruta	136.384,83	100%
(-) Tributos	4.764,69	3,49%
(=) Receita Líquida	131.620,14	
(-) CMV	97.694,44	71,63%
(-) Comissão		0,00%
(-) Frete sobre vendas	15.750,15	11,55%
(=) Lucro Bruto	18.175,55	13,33%
(-) Despesas Operacionais	25.470,56	
(-) Despesas Financeiras	8.530,10	
(=) Resultado Líquido	(15.825,11)	

Ponto de Equilíbrio Contábil:

$$PEC = \frac{28.670,56}{0,13} = 220.542,77$$

Ponto de Equilíbrio Econômico:

$$PEE = \frac{28.670,56 + 6.000,00}{0,13} = 266.696,62$$

Ponto de Equilíbrio Financeiro:

$$PEF = \frac{28.670,56 - 3.200,00}{0,13} = 195.927,38$$

ANÁLISE DOS RESULTADOS DO 1º SEMESTRE/2011

De acordo com o DRE, tem-se no mês de janeiro/2011 um prejuízo de R\$ 9.765,95. Observamos que o CMV corresponde a 74,73% do faturamento, acarretando um resultado negativo.

Notamos, pelos cálculos do Ponto de Equilíbrio, um faturamento superior ao real. Em relação ao Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF), foi obtido um faturamento de R\$ 182.794,77 que seria o valor mínimo a se atingir para equilibrar o caixa da empresa.

Em fevereiro/2011 o CMV correspondeu a 61,49%, comparando com o mês anterior, uma diferença de 13,24%, sendo que a diferença do faturamento desses dois meses é somente de R\$ 2.347,05.

Neste mês a empresa conseguiu atingir seu Ponto de Equilíbrio. De acordo com os três cálculos, a empresa supriu seus gastos e, como demonstrado no Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE), superou o custo de oportunidade.

No mês de março/2011, as vendas se superaram em relação aos demais meses do semestre, nem por isso

o resultado líquido foi maior, mas em relação aos cálculos do Ponto de Equilíbrio os três tipos foram alcançados.

Já nos meses de abril e maio/2011 foi obtido um resultado líquido positivo, porém não o esperado. Como demonstrado no cálculo do Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE), para alcançar a rentabilidade desejada, o faturamento deveria ser de R\$ 154.229,33 e de R\$ 162.457,29, respectivamente. No entanto, no Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) e no Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) os cálculos demonstram que os resultados foram atingidos em ambos os meses.

O mês de junho/2011 foi fechado com o menor faturamento do semestre e um prejuízo de R\$ 15.825,11. Observamos no DRE que o CMV e o aumento considerável no frete sobre vendas contribuíram para um prejuízo maior.

No cálculo dos três tipos do Ponto de Equilíbrio, notamos que os resultados obtidos foram superiores ao real, sendo que para atingir o Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) seria preciso um aumento de 61,70% sobre o faturamento real.

CONCLUSÃO

Com o acirramento da concorrência, percebe-se que a contabilidade não deve ficar restrita apenas aos fatos nela registrados e apresentados, pois gerar informações que propiciem análises que ajudarão nas tomadas de decisões.

As empresas carecem de instrumentos ágeis e eficientes para um bom gerenciamento. Surge aí, a Contabilidade Gerencial como uma ferramenta indispensável no processo de geração de informação para auxiliar na gestão empresarial, como é o caso do uso do Ponto de Equilíbrio.

Observamos ao longo desse estudo que a aplicação do Ponto de Equilíbrio gerou grandes benefícios à empresa. A análise da situação real pode ser feita através de seus Demonstrativos de Resultado dos Exercícios (DRE) e dos três tipos de cálculos do Ponto de Equilíbrio. Pudemos, assim, visualizar cenários e encontrar alternativas que resultassem em tomadas de decisões precisas e seguras para a empresa se manter no mercado altamente competitivo, exigente e globalizado.

Portanto, o Ponto de Equilíbrio fornece informações no sentido de proporcionar mudanças necessárias, como eliminação de custos desnecessários, comparação dos valores previstos com os realizados. Com

base na análise do Ponto de Equilíbrio, os gestores podem desenvolver modelos de planejamento para avaliar as alternativas com o intuito de garantir a eficiência do negócio e resultados lucrativos.

REFERÊNCIAS

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. *Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP12C e Excel*. 5. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, S. A. *Curso básico de contabilidade de custos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. *Princípios da administração financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGLIORINI, E. *Custos*. São Paulo: Makron Books, 2001.

WERNKE, R. *Gestão de custos: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2001.



SEGMENTAÇÃO DE MERCADO PARA CLIENTES PESSOA FÍSICA EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

MARKET SEGMENTATION FOR CUSTOMER INDIVIDUALS IN A FINANCIAL INSTITUTION

Elizabeth Cristina Aoki Peres*
Cleber Peres**

Resumo

Conhecer seu cliente, satisfazer suas necessidades e proporcionar retorno para a empresa é requisito primordial para a sobrevivência num cenário altamente competitivo, como o que se configura. A abordagem do presente trabalho está voltada para a aplicação de importantes conceitos de marketing que uma instituição financeira – neste caso o Banco do Brasil S/A – propõe-se a utilizar junto ao seu universo de clientes. Por se tratar de um tema bastante abrangente, especialmente nos dias atuais, foi estabelecido como foco deste trabalho a implantação de um Modelo de Segmentação de clientes pessoas físicas pelo Banco do Brasil, cujo sistema já está implantado em quase todo o país. Como base prática para o estudo, há o exemplo desta aplicação em uma agência específica: a Agência Itajobi-SP, localizada na cidade de mesmo nome. A metodologia baseou-se na análise de dados bibliográficos, pesquisa documental, observações pessoais e entrevistas com funcionários envolvidos no trabalho da referida agência. Vale ressaltar que esse modelo de atendimento está sendo responsável por alterações bastante significativas na relação do Banco com seus clientes, contemplando diversas ações, que vão desde a alteração do layout das dependências, até a criação de novos cargos. Esse assunto foi escolhido por se tratar de um tema que vem recebendo especial atenção do Banco e de seus concorrentes. A partir da análise dos aspectos inerentes ao Modelo de Relacionamento de Pessoas Físicas do Banco do Brasil, verificou-se que, praticamente, todos os quesitos encontram respaldo teórico, em conformidade com a literatura existente sobre o assunto.

Palavras-chave: Segmentação de mercado. Bancos. Marketing bancário. Banco do Brasil.

Abstract

Knowing your customer, meeting their needs and providing feedback to the company are the primary requirement for survival in a highly competitive scenario, as it is set. The approach of this work is focused on the application of important concepts in marketing that a financial institution - in this case Banco do Brasil S/A - proposes to use with its universe of customers. Because it is a very comprehensive subject, especially nowadays, it was decided to establish as the main focus of this work the implementations of a model targeting individual clients at Banco do Brasil, whose system is almost deployed across the country. As a practical basis for the study, there is the example of application in a specific agency: Agency Itajobi-SP, located in the city by the same name. The methodology was based on an analysis of bibliographic data, document research, personal observations and interviews with officials involved in the work of this agency. It is noteworthy that this model of assistance is being responsible for quite significant changes in the relationship between Bank and its clients, covering a variety of actions ranging from changing the layout dependencies, even creating new positions. This subject was chosen because it is a topic that has received special attention from the Bank and its competitors. From the analysis of the issues inherent to the Model of Individual Relationships of Banco do Brasil, it was found that virtually everything is supported by theoretical underpinnings, in accordance to the existing literature on the subject.

Keywords: Market segmentation. Banks. Banking marketing. Banco do Brasil.

* Acadêmica do curso MBA Gestão Empresarial das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: correibete@yahoo.com.br
** Professor Especialista. Coordenador do Curso de Pós Graduação em Administração das FIPA. Orientador de Trabalho de Iniciação Científica em Administração de Marketing. Formação: Licenciatura plena em História, Graduação em Administração e Pós- Graduação em Administração de Marketing e Especialização em Docência para o Ensino Técnico.

INTRODUÇÃO

Durante um período, os bancos atuavam como se houvesse uma divisão em território conforme o perfil do consumidor, ou seja, alguns bancos atuavam apenas com clientes mais elitizados, outros mais com a massa. Com o passar do tempo, fusões e aquisições, as carteiras de clientes foram migrando de instituições e muitas passaram a oferecer serviços diferenciados para diferentes perfis de consumidores.

Atualmente, as instituições bancárias oferecem aos seus correntistas, além da simples guarda e administração do saldo, produtos como seguros, planos de previdência, cartões de crédito e serviços, como financiamentos diversos, aplicações financeiras, débitos automáticos em conta, entre outros. No entanto, a pouca possibilidade de diferenciação nesses produtos e serviços leva as organizações a buscarem diferenciais em seus preços, atuando com ferramentas diferenciadas para cada segmento de consumidores.

Com o foco da “bancarização” caminhando para sua expansão, as instituições financeiras veem grandes oportunidades de crescimento, utilizando-se de estratégias mais específicas e ações distintas para cada segmento de público encontrado no mercado. Assim, este trabalho justifica-se à medida que presta esclarecimentos sobre a metodologia utilizada por uma instituição financeira de prestação de serviços bancários de varejo e analisa os resultados específicos obtidos nessa instituição com a utilização destas ferramentas mercadológicas.

Os principais objetivos deste trabalho foram: conhecer conceitos e técnicas mercadológicas; identificar as ferramentas de *marketing* adotadas pelo setor bancário; reconhecer a ferramenta de Segmentação de Mercado e identificar e avaliar as ações de segmentação de mercado de Pessoa Física em uma agência bancária na cidade de Itajobi-SP.

A metodologia utilizada neste trabalho constituiu-se de pesquisa bibliográfica e documental, pesquisa nos meios eletrônicos de informação, além de entrevistas com profissionais da empresa a fim de obter informações específicas a respeito do assunto abordado. A partir da análise dos aspectos inerentes ao Modelo de Relacionamento de Pessoas Físicas do Banco do Brasil S/A (BB), verificou-se que, praticamente, todos os quesitos

encontram respaldo teórico, em conformidade com a literatura existente sobre o assunto.

Conceito de *marketing*

A abrangência deste tema é relativamente ampla, pois o *marketing* está por toda parte. Conforme Kotler e Keller (2006), formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de *marketing*. Assim, é possível encontrar diversas definições para o mesmo. Vejamos algumas.

Conforme Cundiff, Still e Govoni (1977, p. 19), o *marketing* é uma função vital, seja em organizações que buscam o lucro ou em organizações que não visam a esse objetivo como finalidade principal. Segundo estes autores, as atividades de *marketing*:

são aquelas diretamente relacionadas com os esforços da organização no sentido de estimular a demanda e simultaneamente atender a tal demanda. Essas atividades entrelaçam-se mutuamente como componentes do sistema como um todo - através do qual a empresa desenvolve um produto/serviço, torna-o disponível, faz sua distribuição através de canais competentes, promove-o e fixa seu preço. [...]

Podemos citar ainda o conceito de *marketing* definido por Keegan (2005, p. 2):

Marketing pode ser definido como uma série de atividades que levam a uma transação de troca com lucro entre comprador e vendedor. As atividades do *marketing* estão centradas nos esforços de uma organização em satisfazer os desejos e as necessidades de seu cliente com produtos e serviços que oferecem valores competitivos. O composto de *marketing*, ou mix de *marketing* - produto, preço, ponto e promoção - é a ferramenta básica das empresas de hoje.

A partir destas definições, é possível concluir que *marketing* é o processo de focalizar os recursos e objetivos de uma organização nas oportunidades e necessidades do ambiente. Trata-se de um conjunto de conceitos, ferramentas, teorias, práticas e procedimentos, além de experiência.

Segundo Keegan (2005), durante as últimas três décadas, o *marketing* sofreu profundas mudanças. Antes seu foco estava no produto, em como fabricar um produto melhor, e esse “melhor” baseava-se em normas e valores internos. O objetivo era o lucro e o meio para atingi-lo, vender ou convencer o cliente potencial a trocar seu dinheiro pelo produto da empresa.

O “novo” conceito de *marketing*, que surgiu por volta de 1960, mudou o foco do *produto* para o *cliente*. O objetivo ainda era o lucro, mas o meio de atingi-lo foi expandido. Nos anos 1990, já estava claro que o “novo” conceito de *marketing* estava ultrapassado e que a época exigia um conceito estratégico: o foco do *marketing* deixa de estar no cliente ou no produto e passa para o cliente em um ambiente externo mais amplo (KEEGAN, 2005). Saber tudo sobre o cliente já não basta. Para ter sucesso as empresas devem conhecer o cliente num contexto que inclui concorrência, políticas e regulamentações governamentais e forças econômicas, sociais e políticas abrangentes que formam a evolução dos mercados. Desse modo, o *marketing* deve focalizar o cliente em um contexto e fornecer valor, criando benefícios para os interessados.

Ao desenvolver sua estratégia de *marketing*, uma organização tem duas opções fundamentalmente distintas para se dirigir ao público: a difusão e a segmentação. Esta última hipótese vem predominando no mundo de hoje. A orientação para o cliente, segundo Anjos e Pereira (2003), é uma unanimidade no *marketing* atual, mas não se restringe simplesmente à conquista e penetração de mercado, enfatizando a importância do comprometimento, no qual o cliente deixa de ser um experimentador, mas também um defensor do produto que adquire.

Assim é que, da satisfação de necessidades passou-se para o atendimento de expectativas e desejos; do foco na massa evoluiu-se para o foco no indivíduo e na comunidade. A sociedade está cada vez mais atenta às atitudes das instituições, exigindo empresas cidadãs. Os consumidores passaram a ser mais exigentes, imediatistas e infíeis, pois possuem múltiplas escolhas no mercado. A publicidade também passou por mudanças profundas: da informação, caminhamos para a comunicação; a mídia de massa perde eficácia, o *marketing* torna-se global e interativo.

O divisor de águas agora será o valor agregado de um produto, que é consistido, muitas vezes, de valores intangíveis como: a atitude do vendedor, a postura do fornecedor, a empatia com o cliente, a cultura empresarial, entre outros. Os compradores de um nicho específico de mercado são bastante homogêneos em suas percepções e preferências e estão dispostos a pagar um

bom preço pelas ofertas que realmente satisfaçam às suas necessidades específicas, conforme preceituam Kotler e Keller (2006), mas definir o nicho de mercado implica também ingressar num processo de envolvimento do cliente no qual os intermediários são eliminados.

Ferramentas de *marketing* para o setor bancário

Nos últimos anos, os bancos têm concentrado os seus esforços de *marketing* nos seus clientes, nomeadamente através da disponibilização de novos produtos/serviços e do acesso a canais de distribuição alternativos. Os bancos estão aprendendo que o cliente, e não apenas o produto, é a parte mais importante da transação e que, na verdade, os negócios podem ser quebrados por três componentes distintos – o produto, a entrega e o cliente.

Os clientes são então uma fonte muito importante de recursos que os bancos necessitam para o seu negócio e devem ser considerados um fim e não apenas um meio. No entanto, os bancos devem mudar a forma de atuação e devem deixar de estar orientados segundo uma estratégia de vendas, para começarem a preocupar-se com uma verdadeira estratégia de *marketing* que englobe as necessidades dos clientes, bem como a satisfação das suas expectativas (COTA, 2011).

Na realidade, o novo cliente bancário, por razões culturais, passou a ter consciência do seu poder de escolha e deixou de ser tão ingênuo em face de falsas expectativas. De modo a atrair o interesse deste novo cliente, que é “bombardeado” regularmente com diversas e aliciantes ofertas, os bancos necessitam adotar um *marketing* avançado e criativo. A prioridade será então fidelizar os atuais clientes e torná-los rentáveis ao mesmo tempo em que se procura angariar outros. Durante muitos anos houve a noção de que a aquisição e satisfação de novos clientes gerava naturalmente lucros. Embora isso possa ter sido verdade no passado, presentemente a procura de novos clientes significa altos custos, que normalmente não podem ser amortizados apenas pela venda de produtos e serviços a estes novos clientes. No *marketing* mais moderno, os bancos começam a sentir a necessidade de desenvolver processos de adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos e as suas oportunidades num mercado em constante mudança (COTA, 2011).

Deve-se procurar conhecer o cliente individualmente, suas expectativas, os produtos que ele deseja e a forma como ele opera com o banco. Porque há os clientes que se contentam com a rede de caixas eletrônicos e com o banco por telefone, que estão atualizados em matéria de microcomputador e gostam de contatar o banco pela rede eletrônica. E há outros – e são muitos – que requerem um atendimento personalizado.

Então, qual é o grau de conhecimento necessário dos clientes para saber que produtos oferecer e que tipo de atendimento oferecer? Há duas formas de se chegar a esse conhecimento do cliente. Uma é por meio da tecnologia da informação, que permite acumular dados sobre ele, em função das transações que faz com o banco, do momento em que ele se acha em sua vida, de suas características e de sua faixa de renda. Mas há uma segunda forma, como já mencionado anteriormente, pela qual os bancos precisam migrar de orientação para produtos para orientação para o cliente, e isto implica, de certo modo, uma volta ao passado, porque na origem os bancos tinham uma relação muito mais simples com o seu consumidor. Eles só tinham a relação do bancário com o cliente. E esse cliente era conhecido no seu estado mais puro, porque a relação era individual. Hoje não se consegue mais isso. E é por isto que há a necessidade de um Banco de Dados eficiente que permitirá chegar a boas aproximações daquilo que o consumidor quer.

O cliente relaciona-se com o banco com base em algumas variáveis. O produto é uma delas - produtos bons que atendam aquilo que o cliente deseja. O preço é importante. A embalagem, também. Hoje, os bancos brasileiros estão buscando um selo de qualidade para seus produtos e serviços, por meio da certificação ISO. O consumidor quer esse selo de qualidade. E o consumidor também quer conveniência, quer um banco que facilite a sua vida, produtos e serviços bem desenhados e da maior conveniência, que deem o menor trabalho possível. Mas o cliente também quer ter um bom atendimento pessoal e trabalhar com um banco que tenha uma imagem positiva e no qual pode confiar.

De acordo com Matias (2008), temos um cenário onde há um acirramento muito grande da competição e, no caso do mercado bancário brasileiro, tanto dos bancos de nichos e de atacado como, principalmente,

dos bancos de varejo, dá-se a partir do reposicionamento das grandes instituições nacionais e da chegada dos gigantes estrangeiros.

As instituições bancárias, ao longo dos últimos anos, foram palco de grandes movimentos de informatização e robotização na prestação de serviços – grande parte dos procedimentos deixou de contar com os serviços de funcionários. Atualmente, podem-se realizar diversas atividades como depósitos, consultas, saques e outras, sem contar com atendimento humano.

A diminuição no segmento bancário não ocorreu apenas no número de empregos, mas também no número de bancos. Conforme dados da principal entidade representativa do setor bancário brasileiro – a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), o processo de concentração dos bancos tem continuidade num ritmo lento, porém constante, confirmando tendência mundial.

No entanto, com a era da informatização e os grandes investimentos em aparatos tecnológicos, houve uma expansão exponencial dos pontos de distribuição dos serviços bancários, mesmo com a drástica redução no número de funcionários. Ainda de acordo com a pesquisa FEBRABAN (2010), os tradicionais canais dos bancos representados por suas agências e pelos postos de atendimento instalados em empresas ou entidades públicas permanecem praticamente estáveis nestes últimos oito anos. O que vem possibilitando a expansão de suas redes de atendimento são os caixas eletrônicos instalados em locais de grande circulação de público e o bem sucedido canal representado pelos correspondentes não-bancários, que apresentou, em 2007, um expressivo crescimento de 15,5%. Hoje, essas formas de acesso a seus clientes representam mais de 80% das dependências físicas disponibilizadas pelos bancos.

Para finalizar, conforme afirma Cobra (2001), a tendência mundial em diversos países é o crescimento do papel do setor de serviços financeiros na economia como um todo. Portanto, o investimento em tecnologia de serviços deve ser ascendente.

O marketing bancário

“O primeiro período da história da penetração do *marketing* nos bancos e demais instituições financeiras, desenvolveu-se em um ambiente caracterizado por uma

posição relativamente estável dos executivos, os quais podiam tomar decisões autônomas sobre o produto, o lugar e o preço” (TOLEDO, 1978, p. 65). A concorrência não poderia ser considerada como uma variável significativa do ponto de vista estratégico. Como o cliente era considerado um analfabeto financeiro, o *marketing* teve naturalmente que se dedicar ao desenvolvimento de abordagens qualitativas, especificamente financeiras, recorrendo a estudos de comunicação e psicossociais, bem como a estudos de atitude e de comportamento.

Com relação aos desafios para a comercialização dos produtos bancários, Las Casas et al. (2007) mencionam ainda a acirrada concorrência neste setor, acompanhada de uma enorme concentração entre os maiores bancos, fruto das privatizações, fusões, vendas, quebras e entrada de corporações internacionais no país e das estratégias agressivas dos bancos nos últimos anos. Assim, outra revelação importante para o *marketing* bancário é que a diferenciação de marcas não basta como diferencial de atendimento. Deve-se diversificar também na oferta de produtos para segmentos específicos, como no caso dos bancos europeus, que estão desenvolvendo produtos sob medida para a terceira idade, segmento que está crescendo também no Brasil.

Hoje em dia, percebem-se, no mercado brasileiro, produtos sendo desenvolvidos para grupos, ou seja, a segmentação é uma realidade. Segundo Las Casas et al. (2007), com a descentralização dos pontos de oferecimento de serviços, essa estratégia ficou mais simples, já que os atendimentos eletrônicos e digitais permitem melhor subdivisão nas prestações de serviço, podendo segmentar conforme o tipo de conta do cliente e seu perfil de consumo dos serviços e produtos bancários, uma vez que, cada vez mais, o portfólio de produtos dessas instituições vem aumentando. O certo é que a tecnologia atual não apenas permite agilizar procedimentos, mas também identificar melhor o perfil de cada cliente, podendo-se, dessa forma, oferecer comodidades e benefícios orientados para o padrão de cada consumidor.

“A segmentação de mercado é outra consequência natural da adoção do novo conceito de *marketing* nos bancos” (TOLEDO, 1978, p. 57). Caberá aos responsáveis pelas ações de *marketing* das instituições

financeiras a tarefa de acompanhar a evolução daqueles fatores de mercado continuamente em mudança – consumidor, concorrência e tecnologia - e delinear as oportunidades de serviços lucrativos junto a segmentos particulares de mercado.

O *marketing* bancário possui muitas vantagens: planejamento detalhado de *marketing* voltado para produtos individuais; estabelecimento formalizado de um centro de integração e de informação de diversas fontes de recursos bancários e não bancários, indispensáveis ao êxito dos produtos e serviços; garantia de atenção individualizada ao planejamento e desenvolvimento e venda de determinado produto, possibilitando descobrir prontamente os seus problemas e procurando encontrar soluções mais eficientes e eficazes; definição mais detalhada do produto e de seus objetivos, proporcionando uma posição mais vantajosa ao banco, em face do seu ambiente de *marketing*, ou seja, maior capacidade de o banco capitalizar para si as forças do mercado em transformação e diminuir a ação da concorrência e os diversos recursos do banco que podem ser canalizados para a comercialização de serviços bancários bem definidos (ARNHOLD, 2007).

O *marketing* de relacionamento e as instituições bancárias

O relacionamento entre um cliente e o banco com que ele irá operar começa bem antes de seu primeiro contato com esta instituição. Segundo La Casas et al. (2007), esse início é a partir da imagem de solidez que essa instituição comunica ao mercado e faz-se representar tanto pela confiabilidade que puder inspirar, como pela segurança que conseguir transmitir aos clientes.

Construir e comunicar essa imagem são desafios substanciais ao mercado bancário, compensado pela vantagem de que este tipo de negócio possui sobre outros no que tange a questão relacionamento; isso porque nenhum outro ramo de atividade estabelece, logo no primeiro contato, um vínculo com seu cliente, como uma instituição bancária. O fato de o cliente abrir uma conta, que não por acaso, denomina-se de conta “corrente”, pressupõe que esta última não tenha sido aberta para subsidiar apenas uma operação. Após um depósito inicial, acredita-se que virão outros, ocorrerão

os débitos, os investimentos, os pagamentos de conta, as transferências, eventualmente, os empréstimos e o cheque especial, cartões de crédito, seguros, entre outros tantos serviços que uma instituição bancária pode prestar. Assim, enquanto o dono de uma loja qualquer, que venda um produto ou preste um serviço, não sabe se um cliente realizará um segundo negócio com ele, por melhor que seja o produto ou serviço vendido, no caso de um banco, a primeira transação presume a existência de outras posteriores (LAS CASAS et al., 2007).

No entanto, como os “clientes não pretendem mudar de instituição bancária com tanta frequência, eles ficam mais atentos ao que lhes é ofertado e cobrado, tornando-se, portanto, mais exigentes” (LAS CASAS et al., 2007, p. 54).

Las Casas et al. (2007, p. 66), explanam o marketing de relacionamento bancário da seguinte forma: “os bancos, por estabelecerem estes vínculos com seus clientes, são as instituições que têm mais condições de usufruir os benefícios de um eficaz *Customer Relationship Management* (CRM) ou gerenciamento do relacionamento com seus clientes”. Entretanto, como o CRM se apoia em um sistema que gerencia banco de dados, (*database marketing - DBM*) é comum que seja resumido somente a isso. Embora se reconheça que um sistema com um banco de dados seja a ferramenta central de um CRM, com informações padronizadas e centralizadas, principalmente, sobre os clientes, e tenha aplicativos que permitam atualização, gerenciamento e consultas pelas diversas áreas de uma instituição, só ele não é suficiente para gerenciar clientes. Para instituições financeiras, entretanto, ter um banco de dados não é um grande desafio, já que isso é condição inerente a sua atividade e lhes confere inúmeras vantagens, pois toda a história do cliente fica registrada (evolução ao longo do período).

Um dos grandes benefícios que um banco de dados oferece à instituição é a realização de uma segmentação eficaz, particularmente, para quem tem tantos clientes diferentes a atender, como os bancos. Essa segmentação pode ser realizada sob medida – por volume de recursos, por frequência de uso, por tipo de produto utilizado, por ramo de negócio, por porte, entre outras - permitindo que cada ação seja realizada, de forma diferenciada e específica para atender a cada objetivo

que a instituição tiver: comunicar novos lançamentos, ofertar novos serviços, conceder benefícios, promover produtos, entre outros.

Outra vantagem de um eficaz CRM em instituições financeiras é um gerenciamento relacionado à visualização antecipada da perda de clientes, devido à enorme quantidade de dados disponíveis dos clientes, bem como ao vínculo que é estabelecido nesta peculiar relação entre eles. Este vínculo só se rompe após algum tempo de insatisfação, durante o qual o cliente emite “sinais de perda” que precisam ser observados e considerados para ações preventivas, tais como: diminuição do volume de recursos que mantém na instituição, queda do nível de movimentação em suas contas, queda na utilização de produtos como cartão de crédito, entre outras. A detecção precoce desses sinais permite o empreendimento de ações de recuperação, evitando a perda total do cliente.

Podemos afirmar ainda que outra vantagem desse gerenciamento é o acompanhamento da rentabilidade de cada cliente, particularmente no caso dos bancos, permitindo que se minimizem seus custos, ofertando, por exemplo, transações automáticas, ensinando-o a utilizar terminais de auto-serviço ou estimulando-o a realizar pagamentos *via internet*.

Outro fator peculiar ao relacionamento bancos e clientes, hoje, é a possibilidade de se manter relacionamento à distância. Muitos clientes abrem suas contas em uma agência e raramente voltam a ela, pois podem movimentar através de outras agências, por meio de terminais eletrônicos, telefone, *internet* etc. Isso mostra que, para os bancos prestarem um serviço de qualidade é tão importante atender bem pessoalmente como manter sistemas que operem com eficiência.

Outro ponto relevante quanto ao relacionamento com os clientes é a necessidade de as instituições, por iniciativa própria, procurarem obter periodicamente um levantamento do nível de satisfação de seus clientes.

A obtenção de um *feedback* das ações de uma instituição bancária é cada vez mais necessária nos dias de hoje devido, pelo menos, a dois motivos: a) os clientes estão em constante mudança quanto aos motivos de suas satisfações/insatisfações; b) o assédio aos clientes

por parte da concorrência é grande e, se não os seduz, estes se tornam mais exigentes com a instituição com a qual trabalham, pois querem ter em seu banco o mesmo que é ofertado em outros. Esse *feedback*, além de abranger questões relacionadas à satisfação, pode incluir aspectos relacionados ao desempenho dos funcionários, equipamentos, instalações, sistemas e meios de contato disponibilizados. É muito pouco contar somente com as manifestações espontâneas dos clientes ou com o que refletem números frios de relatórios financeiros, quando se trabalha com gente e prestam-se serviços a elas.

Vavra (1993) ressaltou a importância da medição do índice de satisfação dos clientes, que ele chama de acompanhamento de pós-venda pelo estabelecimento de um diálogo formal, identificando o que os consumidores desejam da empresa, necessidades não satisfeitas, expectativas no relacionamento e, como o próprio nome sugere, suas satisfações em relação ao produto ou serviço oferecido. É sabido que o cliente satisfeito, naturalmente, externa essa satisfação às pessoas com que mantém algum tipo de contato, muito embora o efeito multiplicador de uma insatisfação seja bem maior. A propaganda "boca a boca" deverá ser considerada com atenção, especialmente, quando se sabe que hoje a informação flui a uma velocidade cada vez maior.

Segmentação de mercado e suas variáveis

A segmentação é a estratégia que auxilia a empresa a penetrar em focos escolhidos, facilitando o acesso ao consumidor por intermédio do ajuste da oferta à demanda e do produto ao mercado, sendo importante observar que esta tem relação direta com o mercado, ou seja, segmenta-se o mercado e não setores de atividades, produtos, canais de distribuição. Segundo Churchill Jr. e Peter (2005), Segmentação de Mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra.

O fundamento de segmentação de mercado baseia-se na ideia de que um produto comum não pode satisfazer às necessidades e desejos de todos os consumidores. O motivo é simples: os consumidores são

muitos, dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compras variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências. Assim, não se pode tratar todos nem da mesma forma nem de forma diferente. O que se pode fazer é tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes e tratá-los como se fossem iguais.

Deste modo, podemos afirmar que a Segmentação existe para proporcionar aos indivíduos de cada grupo e, para os grupos diferentes, compostos de *marketing* que melhor se adaptem às suas necessidades. A estratégia para cada segmento deve prever:

- tratamento condizente de acordo com as suas características;
- oferta de produtos/serviços adequada às necessidades específicas de cada segmento;
- comunicação eficaz e eficiente em termos de conteúdo, canal de comunicação e tipo de linguagem para cada agrupamento;
- colocação dos produtos no mercado de forma acessível aos clientes dos diversos segmentos;
- fixação de preço coerente com a capacidade de pagamento de cada segmento.

Com a segmentação de mercado, a empresa procura obter uma série de vantagens sinérgicas. Essas vantagens incluem:

- adoção de melhores estratégias de atuação em cada segmento, gerando maiores receitas à empresa;
- criação de compostos de *marketing* que melhor correspondam às necessidades e às expectativas de cada segmento;
- cobrança de preços apropriados dos produtos/serviços ofertados aos segmentos definidos;
- facilidade na escolha de canais de distribuição e comunicações com os agrupamentos;
- melhoria do atendimento para cada segmento, gerando maior satisfação dos clientes;
- aumento da participação da empresa no mercado, respondendo aos desejos heterogêneos de diferentes segmentos;
- posicionamento assertivo da empresa frente à concorrência.

Na segmentação de mercado, o administrador de *marketing* deve levar em conta o comportamento do

consumidor. Isso porque os compradores são pessoas com necessidades e desejos diversos e o mesmo produto não pode mais atrair todo o mundo. Deve-se, portanto, conhecer o comportamento, as atividades, as motivações, os benefícios e as vantagens que os diferentes grupos de consumidores, relativamente homogêneos, estão procurando. As principais variáveis de segmentação para mercados de consumo são: Geográfica, Demográfica, Psicográfica e Comportamental. Os profissionais de *marketing* podem usar essas abordagens, combiná-las ou usar outras bases que ajudem a criar valor para os consumidores de forma lucrativa (CHURCHILL JR.; PETER, 2005).

Segmentação de mercado varejo para pessoa física no Banco do Brasil S/A (BB)

Muito embora o BB realize ações de segmentação em três macro-segmentos – Governos (Setor Público), Pessoas Jurídicas (Empresas) e Pessoas Físicas - somente este último grupo será aqui analisado e, exclusivamente, sob o aspecto comportamental e de forma de atendimento.

A decisão de se criar o presente modelo de relacionamento foi tomada, em parte, por causa do grande número de clientes que o BB – bem como a maioria das empresas – perde a cada ano, a maioria por mau atendimento. Também o fato de que uma minoria dos clientes é responsável pela maior fatia da margem de contribuição da empresa reforçou a necessidade de rentabilizar aqueles que não proporcionem o devido retorno e, fundamentalmente, fidelizar os melhores clientes, implantando um atendimento diferenciado que impeça a pressão concorrencial. Assim, o BB passou a trabalhar com um perfil não só quantitativo, mas também qualitativo de sua clientela. O primeiro passo foi um processo, iniciado em 1997, de confiabilização cadastral, destinado a imprimir maior qualidade à base de clientes. Há alguns anos, o banco não tinha uma visão integrada do seu cliente, não havendo instrumentos que permitissem saber com precisão se este dava lucro ou prejuízo à empresa.

Com a implantação de um cadastro único, análise de rentabilidade e interação entre os diversos sistemas, esse quadro já melhorou bastante. No entanto, ainda

permanecem alguns problemas, como a existência de clientes com alto volume de negócios e baixa rentabilidade (chegando mesmo a ser deficitários), outros com potencial não explorado, *mix* de produtos inadequados e pouco rentáveis e, principalmente, a falta de conhecimento, reconhecimento e identificação dos clientes.

Ao longo do tempo, o BB adotou diferentes critérios de segmentação para os clientes. Durante muitos anos, a atuação era pautada pela segmentação por produto. Por exemplo, nas agências, um setor atendia somente empréstimos rurais, outro tratava de assuntos do cheque especial, outro prestava serviços de câmbio e assim por diante. Dessa forma, um mesmo cliente era obrigado a se relacionar com diversos funcionários, sendo que nenhum deles o via como um todo. Ficava difícil perceber as diferentes necessidades e comportamentos dos clientes. Outra maneira adotada para segmentar os clientes pessoas físicas foi a segmentação por tipo de conta: conta com cheque ouro ou cheque comum. Essa forma não permitia aos funcionários perceberem, por exemplo, que um cliente, mesmo sem cheque ouro, poderia ter altos valores investidos no banco, sendo, portanto, tão merecedor de tratamento diferenciado quanto o cliente já possuidor de conta especial.

O BB entende que o conhecimento, seleção, segmentação e encarteamento dos clientes reais e potenciais da organização, bem como o tratamento diferenciado e específico para cada segmento serão responsáveis pela alavancagem de negócios e aumento da margem de contribuição de cada cliente.

Na última década, conforme informações de Anjos e Pereira (2003), o modelo de segmentação passou por várias modificações, sendo implantado, aos poucos, em "Agências-Piloto", e expandindo-se, posteriormente, para toda rede de agências. Houve adaptações na estrutura física das agências, como, por exemplo, o *layout*, que nas localidades maiores passou a dividir o atendimento em cada nível de relacionamento. Foram criadas ainda funções específicas para cada gerente e implantadas outras mudanças qualitativas: a base cadastral melhorou significativamente; a área tecnológica voltou-se intensamente para buscar meios de programar facilitadores de manipulação de informações e prospecção de negócios; as avaliações da qualidade das carteiras de

clientes vêm passando por ajustes constantes para que os dados revelem o mais fielmente possível o diagnóstico de cada carteira; todo o corpo funcional, por meio de cursos autoinstrucionais, passou a conhecer o processo de segmentação; a sinalização nas agências indica ao cliente onde fica sua plataforma de atendimento, pode-se mensurar o nível de satisfação dos clientes, entre outras.

No aspecto quantitativo pode-se notar um incremento na margem de contribuição de grande número de clientes em razão da fidelização alcançada. Isso só é possível a partir de um acompanhamento intensivo das necessidades dos clientes, através do já mencionado modelo CRM: oferecer um plano de previdência para um profissional liberal; um seguro de automóvel para um cliente que retirou valores aplicados para a compra de um veículo; seguro residencial para quem está adquirindo imóveis etc.

Ao longo desse trabalho, analisou-se a preocupação do BB com o *Marketing* de Relacionamento que guarda muitas semelhanças com o que a concorrência nacional e a internacional vêm fazendo, nada obstante à especificidade do seu modelo.

Na realidade isso vem a ser um avanço da instituição, visto que o BB era tido como uma empresa com um ranço de estagnação diante do ambiente que a cercava, adotando uma postura um tanto apática perante sua clientela em razão de seu vínculo com o Governo Federal (ANJOS; PEREIRA, 2003, p. 85).

Em suma, o modelo de segmentação apresentado a seguir é relativamente recente e as metodologias de análise de clientes estão constantemente passando por alterações, o que, conseqüentemente, pode provocar também alterações nos parâmetros para segmentação. Isso é feito sempre no intuito de acrescentar melhorias no relacionamento cliente/banco, proporcionando maiores ganhos para ambos os lados.

Modelo de relacionamento com o cliente BB

Os Modelos de Relacionamento com o cliente do Mercado Varejo do BB são compostos por três modelos distintos e complementares: Modelo de Segmentação, Modelo de Encarteiramento e Modelo de Atendimento.

Modelo de segmentação PF

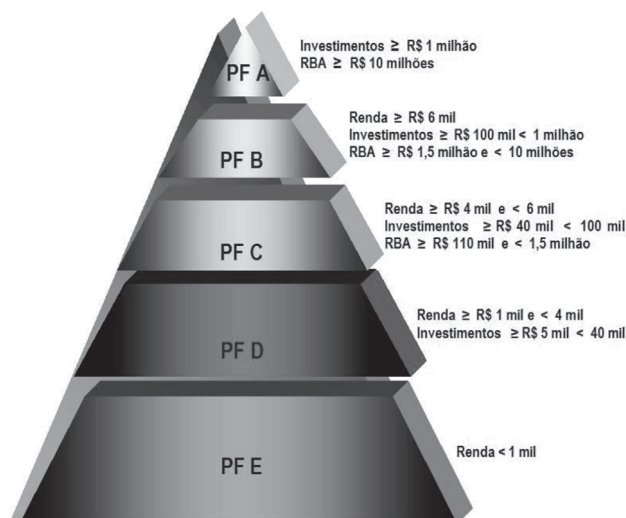
São considerados clientes pessoas físicas aqueles que possuem qualquer produto ativo ou serviço no Banco do Brasil, detentores ou não de conta corrente. Os clientes são agrupados em cinco segmentos de pessoas físicas – PF A, B, C, D e E –, de acordo com o potencial de negócios. Para a segmentação são utilizados os critérios de Renda, Investimentos ou, no caso de clientes que atuam em atividades rurais, Renda Bruta Agropecuária Anual (RBA). Cabe ressaltar que a classificação do cliente é um indicativo de seu potencial, porém, o que efetivamente determina o tipo de relacionamento e os diferenciais de atendimento (ofertas de produtos e serviços) é a carteira ou o grupo no qual ele está inserido.

Com os parâmetros definidos, foram estabelecidos os limites financeiros (R\$) para cada segmento (PF). O objetivo foi segmentar os clientes de forma a combinar oportunidades de negócios de acordo com as semelhanças de cada agrupamento. Os segmentos e as respectivas nomenclaturas estão apresentados no Quadro 1 e na Figura 1.

Quadro 1 – Parâmetros da Segmentação dos Clientes Pessoas Físicas

PF	RENDA (R\$)	INVESTIMENTOS (R\$)	RBA (R\$)
A	-	≥ 1 milhão	≥ 10 milhões/ano
B	≥ 6 mil	≥ 100 mil e < 1 milhão	≥ 1,5 milhão e < 10 milhões/ano
C	≥ 4 mil e < 6 mil	≥ 40 mil e < 100 mil	≥ 110 mil e < 1,5 milhão/ano
D	≥ 1 mil e < 4 mil	≥ 5 mil e < 40 mil	-
E	< 1 mil	< R\$ 5 mil	-

Figura 1 – Parâmetros da Segmentação dos Clientes Pessoas Físicas



Modelo de encarteiramento

Os clientes Pessoas Físicas estão incluídos em Carteiras Negociais, Grupos Negociais ou Grupos Informativos na agência que possui a base de dados do cliente (cadastro do cliente).

As carteiras negociais são formadas por um conjunto de clientes com alto potencial de negócios e que recebem atendimento gerenciado. São denominações de Carteiras Negociais: *Private* (PF A), *Estilo* (PF A, PF B), *Rural Personalizado* (RBA igual ou maior que R\$110 mil) e *Personalizado* (PF A, PF B, PF C). É importante esclarecer que, para a existência efetiva de uma determinada carteira é necessário que haja um número mínimo de clientes, assim como cada carteira comporta um determinado número máximo de clientes. Em função dessa exigência, nem todas as agências possuem carteiras estabelecidas, fazendo com que um cliente PF B, por exemplo, seja inserido em uma carteira do segmento Personalizado quando poderia estar no segmento Estilo se tal carteira existisse em sua agência de relacionamento.

Os grupos negociais são formados por um conjunto de clientes com potencial de realização de negócios, porém esses clientes não recebem atendimento gerenciado. Estes grupos são formados por clientes de qualquer nível de segmentação, independente de formação de Carteiras nas agências. São denominações de Grupos Negociais: *Potencial Pessoa Física* (PF A, B ou C que não estejam vinculados às carteiras *Private*, *Estilo*, *Rural Personalizado* ou *Personalizado*), *Varejo I* (PF D), *Varejo II* (PF E) e *Universitário* (curso superior em andamento).

Os grupos informativos são formados por um conjunto de clientes que não estão incluídos em Carteiras ou Grupos Negociais, em função do seu perfil cadastral ou de consumo.

Modelo de atendimento

Certamente, é inviável para qualquer empresa manter um relacionamento intenso com todos os clientes, se esses são numerosos ou se alguns não desejam esse tipo de relacionamento. Por isso, normalmente, as empresas procuram estabelecer Níveis de Relacionamento.

- **Relacionamento intenso:** é reservado a um número limitado de clientes em função de suas

características, do maior grau de fidelidade, da melhor rentabilidade etc. Prevê atendimento personalizado, com profissionais especializados no papel de consultores, defendendo os interesses e reivindicações dos clientes junto à empresa.

- **Relacionamento administrado:** é voltado para clientes que constituem uma base significativa em termos de quantidade e de volume de compras. Existe o contato pessoal nos momentos específicos, quando há a necessidade por parte do cliente, mas também há o direcionamento para as soluções de auto-atendimento, quando se tratar de necessidades rotineiras.

- **Relacionamento orientador/direcionador:** é o relacionamento que se estabelece com a maior parte dos clientes da empresa. Destina-se aos clientes que, identificados por suas características, grau de exigência de produtos e potencialidades, enquadram-se no perfil de atendimento massificado. Há a predominância da orientação para as soluções de auto-atendimento, sempre que possível, com auxílio de funcionários destacados para tal tarefa.

Dentro do Modelo de Atendimento dos clientes BB, para cada Carteira Negocial (*Private*, *Estilo*, *Rural Personalizado* e *Personalizado*) foi estabelecida uma forma de atendimento específica com a definição das principais necessidades dos clientes, orientações para atuação dos respectivos responsáveis (gerentes das carteiras) e identificação dos canais de relacionamento mais adequados. Da mesma maneira, existem arranjos nos ambientes físicos das agências para proporcionar atendimentos diferenciados aos clientes destes segmentos. Pode-se dizer que o nível de relacionamento estabelecido vai do Intenso ao Administrado.

Com relação aos Grupos Negociais (*Potencial Pessoa Física*, *Varejo I*, *Varejo II*, *Universitários*) estes se encontram agrupados em um modelo de atendimento denominado "Pessoa Física", cujo conceito tem foco em um atendimento mais simples, prático e com direcionamento para as soluções de autosserviço, como prevê o relacionamento de nível Orientador/Direcionador.

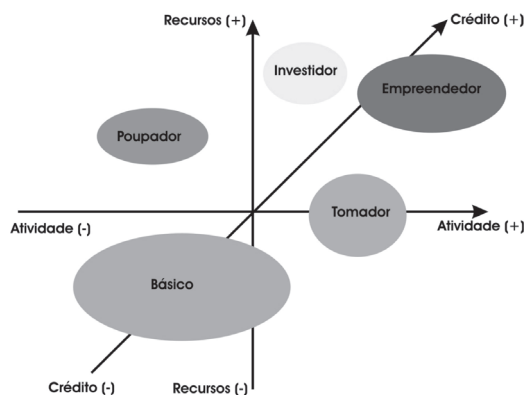
Segmentação comportamental

Trata-se de uma metodologia de classificação de clientes pessoas físicas em grupos homogêneos de

comportamento de consumo. O objetivo desse agrupamento é alinhar as estratégias de atendimento do BB ao mercado, observando o cliente de forma sistêmica, em alguns de seus aspectos. Para o desenvolvimento da segmentação comportamental foram observadas 160 variáveis, subdivididas em dados cadastrais, fluxo financeiro (débitos, créditos, saldos), consumo de produtos e serviços e rentabilidade e, em dados transacionais, tais como utilização de canais, como terminais de autoatendimento, *internet*, guichê de caixa etc. Esta segmentação de clientes do BB é um processo de uso interno e constitui numa poderosa ferramenta de apoio às agências em suas atividades de venda. Desta forma, o cliente não precisa conhecer a forma como está classificado, o que ele deve perceber é que suas necessidades estão sendo mais bem atendidas e que a compreensão do BB, relativamente à sua pessoa, aumentou.

Foram identificados cinco segmentos comportamentais, os quais receberam nomes "fantasia" apenas para o processo de identificação interna. São eles: *Empreendedor*, *Investidor*, *Poupador*, *Tomador* e *Básico*. Os nomes escolhidos buscam refletir a característica predominante em cada segmento. Não existe uma variável específica que determine a classificação em um segmento, mas sim uma combinação de variáveis de comportamento. Portanto, cada cliente está classificado no segmento que melhor atende ao conjunto de variáveis de seu comportamento de consumo. Estão classificados, em um dos segmentos, os correntistas primeiros titulares e poupadores não-correntistas com movimentação nos últimos noventa dias. A Figura 2 mostra a distribuição dos segmentos, considerando sua localização em três eixos: Atividade, Recursos e Crédito.

Figura 2 – Esquema da Distribuição dos Segmentos Comportamentais



Para melhor entendimento, foi estabelecida uma comparação entre o segmento empreendedor e o básico: observa-se que, pelo esquema, o segmento empreendedor é o que apresenta maior atividade com o Banco, além de possuir grande quantidade de recursos e de ser grande tomador de crédito. No outro extremo, tem-se o segmento básico, que apresenta baixa atividade com o Banco, detentor de poucos recursos e baixa utilização de créditos. Cada segmento possui características, orientações gerais, produtos e serviços que melhor se adequam a cada perfil, e os estilos de comunicação que devem ser utilizados nos contatos com os clientes.

Aplicação da segmentação de mercado pessoa física em uma agência bancária do mercado de varejo – Banco do Brasil S/A – na cidade de Itajobi-SP

Localizada a, aproximadamente 400 km da capital paulista, a cidade de Itajobi-SP, fundada em 1916, situa-se no noroeste do estado, e, conforme censo demográfico divulgado pelo IBGE no ano 2000, sua população era de 14.300 habitantes. A agricultura é a principal atividade da região, com destaque para a citricultura que promove, inclusive, atividades de exportação.

O Banco do Brasil está presente neste município desde 1982, colaborando para o desenvolvimento industrial, comercial e agropecuário da cidade e região através do desempenho como intermediador de vários recursos disponibilizados pelo governo federal para subsidiar os micro e pequenos empresários e a agricultura familiar, além das diversas soluções oferecidas pelo próprio banco dentro das opções de varejo existentes.

Em termos concorrenciais, a cidade conta ainda com a presença de outras duas instituições financeiras bastante fortes: Banco Bradesco e a Credicitrus - Cooperativa de Crédito Rural Coopercitrus. Dentro de um universo relativamente limitado de clientes potenciais, um dos grandes desafios do BB na cidade é manter sua base de clientes e, ao mesmo tempo, conquistar outros novos, oferecendo-lhes qualidade nos serviços, soluções em crédito e garantia de confiança na marca BB, cuja história ultrapassa 200 anos.

A agência do BB em Itajobi que serviu de base para este trabalho é a de número 2158-X, possui onze

funcionários, sendo que três deles são responsáveis diretos por Carteiras de clientes, recebendo a denominação de “Gerentes de Módulo”. Há ainda três outros assistentes que têm a função de auxiliar seus respectivos gerentes de módulo, além dos funcionários designados para o atendimento Pessoa Física e Caixa.

Dentro do modelo de segmentação proposto por esta organização, cada cliente encontra-se enquadrado em um dos grupos existentes no modelo de segmentação comportamental: *Empreendedor*, *Investidor*, *Poupador*, *Tomador* e *Básico*.

Com relação ao encarteiramento dos clientes desta agência, destaca-se a existência, no segmento *Pessoa Física, das Carteiras Negociais Personalizado, Varejo I e Varejo II*. A Tabela 1 relaciona os principais dados destas carteiras.

Tabela 1 - Dados das Carteiras PF da agência 2158-X

CARTEIRA	QUANTIDADE CLIENTES	CLASSIFICAÇÃO PF	SEGMENTOS/COMPOSIÇÃO	
PERSONALIZADO	320	A, B e C	Empreendedor e Investidor	90%
			Tomador, Básico, e Poupador	10%
VAREJO I	898	D	Tomador e Empreendedor	80%
			Poupador, Básico, Investidor	20%
VAREJO II	549	E	Diversos	

Fonte: Sistema de Informações Banco do Brasil (SISBB).

A carteira denominada *Personalizado* conta com um conjunto de aproximadamente 320 clientes, pertencentes a vários segmentos e que são classificados quase que, exclusivamente, como PF “B” e “C”. A carteira denominada *Varejo I* conta com um conjunto em cerca de 898 clientes, também de vários segmentos e classificados com o PF “D”. Na carteira *Varejo II* encontramos 549 clientes PF “E” com segmentação comportamental diversa. Nota-se a predominância dos segmentos *Empreendedor* e *Investidor* na carteira *Personalizado* e dos segmentos *Tomador* e *Empreendedor* na carteira *Varejo I*. Isso evidencia a presença de clientes com faixa de renda/escolaridade mais elevadas na primeira carteira e clientes assalariados e com escolaridade fundamental e/ou média na segunda carteira. Assim, a partir das ferramentas disponibilizadas pelos aplicativos do SISBB, os respectivos responsáveis por estes grupos de clientes podem trabalhar a oferta de produtos/serviços de maneira mais eficaz.

No entanto, verifica-se que na prática há certa dificuldade por parte destes gerentes em seguir as teorias do modelo implantado. O gerenciamento do relacionamento com clientes requer intensa dedicação destes profissionais, o que, por vezes, acaba deixando a desejar em função de mudanças no foco dos objetivos da dependência, campanhas para cumprimento de metas específicas do período etc.

Os dados apresentados trazem à tona o já mencionado modelo de Lucratividade dos Clientes citado por Kotler e Keller (2006) e também chamado de regra 80-20, ou seja, os melhores 20% dos clientes da empresa são responsáveis por 80% de seus lucros. Daí a explicação do reduzido número de clientes encarteirados no segmento *Personalizado*.

Como já mencionado, para ser incluído em uma carteira o cliente deverá atender a uma série de requisitos e é devido a essa exigência que uma grande parcela de clientes não se encontra encarteirada. No entanto, isso não significa que não sejam dispensados cuidados com estes clientes, pois, afinal, do ponto de vista do cliente não há distinção entre clientes “encarteirados” e “não-encarteirados”, até mesmo porque, apesar de um cliente não estar inserido em uma carteira hoje, ele poderá gerar lucros para o banco e, num segundo momento, estará apto a fazer parte de alguma carteira. O importante então é fazer a manutenção constante dos clientes já encarteirados, a fim de não perdê-los, e cuidar também dos outros clientes, explorando ao máximo o potencial de rentabilização de cada um.

Nesta agência, a estrutura de atendimento aos clientes foi adaptada, de modo que possa haver harmonia no funcionamento e em nenhum momento seja levantada hipótese de discriminação quanto à atenção dispensada aos clientes de qualquer segmento. Esse tipo de adaptação faz-se necessária dada à magnitude do BB e a diversidade de situações encontradas nas diversas regiões do País - grandes agências situadas nos centros de grandes metrópoles, micro-agências em povoados encravados no meio da selva amazônica, para citar dois extremos. Tamanha diversidade cria certas dificuldades para a implantação de qualquer tipo de projeto por parte de uma grande empresa e um dos principais deles é a internalização

por parte dos funcionários, de modo que todos saibam claramente os objetivos e as normas a serem aplicadas.

CONCLUSÃO

A partir da análise dos aspectos inerentes ao Modelo de Relacionamento de Pessoas Físicas do Banco do Brasil, verificamos que, praticamente, todos os quesitos encontram respaldo teórico, em conformidade com a literatura existente sobre o assunto.

A realidade antes da segmentação era um completo desconhecimento do funcionário em relação aos clientes, principalmente, quando a pessoa necessitava dirigir-se a um posto de atendimento diferente daquele que detinha seu cadastro. O desconhecimento era mútuo, pois o cliente nunca sabia a quem se dirigir ou que setor procurar para ser atendido.

Ao fazer um parâmetro com a situação anterior a esse Modelo de Segmentação, notamos que a mensuração dos resultados ficava extremamente prejudicada e, atualmente, é possível analisar o processo, avaliar acertos e centrar em ações de melhoria quando houver a detecção de insatisfações.

Muito embora haja dificuldades práticas no gerenciamento humano das Carteiras dos clientes, nos

contatos realizados com funcionários e administradores de agências, todos foram unânimes em considerar positivo esse modelo, pois o cliente deixou de ser cliente de uma "Agência" para ser cliente do "Banco".

Verificou-se que o BB, ciente de que o conhecimento do cliente é uma necessidade para a sobrevivência competitiva e não mais uma opção empresarial, compromete-se com uma nova segmentação de sua base. A medida visa minimizar a variação do comportamento de consumo de produtos e serviços financeiros entre os membros de um determinado segmento, de acordo com a sua semelhança, e maximizar a variação entre os segmentos, considerando suas diferenças. Dessa maneira, a segmentação passa a ser uma ferramenta determinante no aumento da satisfação dos clientes e na lucratividade e eficácia da organização.

Nesse contexto consolida-se, portanto, o cumprimento de sua missão organizacional: "Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País."

REFERÊNCIAS

ANJOS, I. A. N.; PEREIRA, E. W. S. *Avaliação da segmentação do mercado pessoa física no Banco do Brasil S/A*. 2003. Trabalho de Conclusão (Especialização em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

ARNHOLD, C. J. *Grau de satisfação dos clientes do segmento micro e pequenas empresas na agência de Abelardo Luz (SC)*. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Abelardo Luz, 2007.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, M. *Estratégias de marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2001.

COTA, B. V. *Bancos criativos?* Disponível em: <http://www.marketinginovador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=92>. Acesso em: 20 set. 2011.

CUNDIFF, E. W.; STILL, R. R.; GOVONI, N. A. P. *Marketing básico: fundamentos*. São Paulo: Atlas, 1977.

FEBRABAN. *Pesquisa: o setor bancário em números*. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34%2B%2B5cv8_4466%2Bff145afb52ffrtg33fe36455li5411pp%2Be/sitefebraban/informacoes_do_setor.pdf>. Acesso em: 08 out. 2010.

KEEGAN, W. J. *Marketing global*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. et al. (Coord.). *Marketing bancário*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

MATIAS, A. J. *Organizações e mercado*. A hora e a vez do marketing bancário. 2008. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page1,138,2514,0,0,1,6.bb?CodigoNoticia=6711&codigoMenu=5253&bread=1&codigoRet=5255>>. Acesso em: 01 out. 2010.

TOLEDO, G. L. *Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório*. São Paulo: Atlas, 1978.

VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.

TELECENTROS E INCLUSÃO DIGITAL: UM ESTUDO DE CASO

TELECENTRES AND DIGITAL INCLUSION: A CASE STUDY

Silvia Cristina Rodrigues Grosso*
Breno José Pinto*
Bruno Leandro da Silva Bega*
Carlos Magnus Carlson Filho**

Resumo

Na última década, o governo brasileiro desenvolveu políticas cujo objetivo foi promover a inclusão social. Dentre essas políticas, aquelas destinadas à inclusão digital mostraram bons resultados. Este trabalho discute uma das ações de inclusão digital, conhecida como Telecentro, que é um instrumento para aqueles que não têm maneiras de adquirir computadores ou serviços relacionados com tecnologia de informação e comunicação. O Telecentro, além de prover livre acesso à internet livre, permite que os usuários elaborem trabalhos escolares e pesquisas, efetuem inscrições online e pagamentos, sigam cursos online, façam compras e troquem mensagens. É estudado o caso de um Telecentro real, onde foram coletadas opiniões dos usuários e para o qual se diagnosticaram problemas e limitações. A análise mostra que é possível incrementar qualitativamente o uso dos Telecentros e que estes têm papel importantíssimo como agente de inclusão digital e social nas comunidades e, por extensão, nas cidades onde se localizam.

Palavras-chave: Telecentro. Inclusão digital. Internet.

Abstract

In the last decade, the Brazilian government has developed several policies in order to promote social inclusion. Among these policies, those aimed at digital inclusion showed good results. This paper discusses one of the digital inclusion initiatives, known as Telecentre, which is a tool for those who are not able to purchase computers or services related to information and communication technology. Besides providing free internet access, a Telecentre allows users to develop homework and research, make online bookings and payments, get online education, make purchases and exchange messages. An actual Telecentre is studied. Users' opinions were collected and both problems and limitations were diagnosed. The analysis shows that, even though it is possible to improve qualitatively the Telecentre concept, it has a very important role in promoting social and digital inclusion in the city where it is located.

Keywords: Telecentre. Digital inclusion. Internet.

* Bacharel em Administração de Empresas pelas Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

** Professor do Curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

INTRODUÇÃO

Inclusão Digital é a democratização do acesso às tecnologias da Informação, de forma a permitir a inserção de todos na sociedade da informação. Inclusão Digital é também simplificar a rotina diária, maximizar tempo e potencialidades. Uma pessoa "incluída" digitalmente não apenas utiliza tecnologia para trocar mensagens, por exemplo, mas usufrui desse suporte para melhorar as suas condições de vida. Em sentido mais amplo, a Inclusão Digital compreende também o desenvolvimento de tecnologias que ampliem a acessibilidade para usuários com deficiência. Três instrumentos básicos são necessários para que exista Inclusão Digital: computador, acesso à rede e o domínio das ferramentas disponíveis.

O acesso à informação é fundamental para a construção do conhecimento, para a participação em sociedade e para a ampliação de oportunidades de trabalho. Deste modo, o governo brasileiro elaborou estratégias inclusivas sob a forma de projetos e ações que facilitam o acesso de pessoas de baixa renda às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Os Telecentros fazem parte dessa série de ações; eles são espaços públicos com computadores conectados à *internet* banda larga, com objetivo de promover o desenvolvimento social, digital e econômico.

Pode-se afirmar que os Telecentros representam uma ferramenta para diminuir a crescente distância entre cidadãos "ricos em conhecimento" e os demais. Nos últimos dez anos, muitos exemplos de projetos nessa linha de desenvolvimento comunitário surgiram na África, na Ásia e na América Latina. O termo "Telecentro" é aceito hoje como o nome mais geral para englobar projetos parecidos, com nomes tão variados como "cabines públicas", "centros comunitários de tecnologia", "centros comunitários de acesso", "centros de conhecimento na aldeia", "infocentros" e "clubes digitais".

Os Telecentros vêm ganhando a cada dia maior credibilidade entre os municípios brasileiros como uma das soluções que oferecem à comunidade o acesso à Inclusão Digital. Além do uso livre dos equipamentos e conexão à *internet*, desenvolvem-se num Telecentro cursos e oficinas variadas cujo objetivo genérico é a alfabetização digital.

Este trabalho busca respostas para alguns questionamentos: o que é Inclusão Digital? O que o governo

tem feito nesse sentido? O que é Telecentro e o que ele oferece? Descreve-se o processo de implantação de Telecentros como um espaço público que permite aos cidadãos interagir uns com os outros, utilizando recursos de TIC. Por meio de um estudo de caso, além da análise de dados de pesquisas próprias e outras estatísticas, mostra-se a opinião de usuários de um Telecentro (efetivamente implantado no município de Elisiário, na região noroeste do estado de São Paulo) a respeito da eficácia dessa estratégia como mecanismo de inclusão social. Com isso, é possível diagnosticar problemas e propor ações, visando ao aumento da importância dos Telecentros.

Buscou-se também informação acerca do público alvo do Telecentro estudado. Para isso, a história do município e a sua evolução populacional são relatadas. Os dados principais do município são também apresentados, por meio de informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Ministério das Cidades quanto a despesas e receitas, produto interno bruto e nível de escolaridade da população do município.

Por fim, a partir do estudo de caso são discutidas propostas de atividades a serem desenvolvidas no Telecentro a fim de intensificar seu papel como agente de Inclusão Digital e Social.

METODOLOGIA

Este trabalho tem caráter descritivo. O levantamento de informações acerca das iniciativas referentes à Inclusão Digital e o entendimento da composição e forma e funcionamento dos Telecentros foram alcançados por meio de pesquisa bibliográfica. As fontes utilizadas foram, principalmente, artigos e textos apresentados em páginas de *internet* mantidas por órgãos governamentais. Realizou-se, ainda, pesquisa de opinião com usuários do Telecentro objeto do estudo de caso. O conjunto de dados assim obtido permitiu avaliação qualitativa do papel do Telecentro na função de Inclusão Digital da comunidade observada.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inclusão digital

A globalização, iniciada nos anos 1970, eliminou as fronteiras socioculturais e possibilitou a troca de experiências e conhecimentos com qualquer pessoa, em qualquer lugar do mundo e a qualquer momento. A

competitividade no mercado de trabalho, causada pela globalização, é cada vez mais acirrada, sendo que as tendências mostram que quem não estiver digitalmente alfabetizado será, de modo sumário, eliminado da sociedade. Em outras palavras, o acesso à informação é fundamental para a construção do conhecimento, para a participação em sociedade e para a ampliação de oportunidades de trabalho (FUSER, 2011).

Inclusão Digital é a aprendizagem necessária ao indivíduo para circular e interagir no mundo das mídias digitais, como usuário de seus conteúdos e processos. Não basta, porém, que os computadores estejam ligados em redes e utilize-se *software* de ponta; é necessário que as pessoas que serão digitalmente incluídas saibam o que fazer com os computadores e demais recursos. Como novas tecnologias surgem todos os dias, é preciso que a capacitação dessas pessoas permita aprendizado contínuo. Assim, num sentido mais amplo a Inclusão Digital significa criar oportunidades para que o aprendizado a partir do suporte técnico-digital possa ser empregado no cotidiano da vida e do trabalho (FUSER, 2011).

Pode-se dizer, então, que o acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) é um direito básico de todo cidadão e que o Estado deve fornecer ao cidadão ferramentas e desenvolvimento para qualificação necessária. De fato, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece tal compromisso em diversos pontos. Destaque-se o artigo 6º, Capítulo II ("Dos Direitos Sociais"), no qual se afirma que "São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia [...]" (BRASIL, 2011a). Observe-se também o artigo 205, Capítulo III ("Da Educação, da Cultura e do Desporto"), cujo texto prevê que "A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho" (BRASIL, 2011a).

Medeiros e Guimarães (2006) apresentam um excelente diagnóstico das iniciativas de governo eletrônico no Brasil a partir de 2000, quando se criou o Comitê Executivo do Governo Eletrônico. Após vasta pesquisa bibliográfica para caracterizar conceitos e variáveis a observar, os autores analisaram instrumentos,

ações e medidas tomadas pelo governo federal e realizaram entrevistas com 27 representantes de diversos segmentos (órgãos públicos, iniciativa privada, terceiro setor e academia). As políticas de inclusão digital constituíram um dos aspectos observados. Os autores concluíram que elas se encontravam, à época, em estágio pré-institucional (tomando-se por base os reflexos da política de governo eletrônico), ressaltando que o discurso do Poder Executivo e a existência de um comitê específico para formular e integrar as ações de inclusão digital deveriam "[...] acarretar, nos próximos anos, uma valorização da Inclusão Digital como uma das principais estratégias do governo eletrônico no Brasil" (MEDEIROS; GUIMARÃES, 2006, p. 77).

Tal estratégia surtiu efeito. França (2008), analisando dados setoriais de entidades como o Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (também conhecido por NIC.br) e a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE), apontou que já em 2007, as vendas de computadores no Brasil superaram as vendas de aparelhos de televisão. Mais ainda, concluiu que a classe C era o "maior público consumidor da geração digital", o que teve reflexo direto no aumento de vendas de produtos pela *internet*.

A Pesquisa TIC 2010 (CETIC.br, 2011), bastante recente, apresenta dados referentes ao uso de TIC em domicílios e empresas brasileiras. No caso dos domicílios, foram coletadas, principalmente, informações sobre acesso às TIC, uso do computador e da *internet*, governo eletrônico, comércio eletrônico e intenção de aquisição de equipamentos e serviços de TIC. O relatório descreve detalhadamente a metodologia adotada e dispõe dados do perfil sócio-econômico dos entrevistados. Como resultados importantes para domicílios da área urbana, merecem destaque a evolução quantitativa de domicílios com computador (39% em 2010 contra 28% em 2008) e a evolução do acesso à *internet* por meio de conexão banda larga, tanto fixa (68% em 2010 contra 58% em 2008) quanto móvel (10% em 2010 contra 1% em 2008).

Esses números mostram que as ações governamentais voltadas à Inclusão Digital têm sido acompanhadas de resultados positivos quanto à difusão e utilização de TIC.

Telecentros

Uma das iniciativas governamentais para tentar amenizar a exclusão social foi a criação da figura do Telecentro. Trata-se de espaço público com computadores conectados à *internet* banda larga, com objetivo de promover o desenvolvimento social, digital e econômico. O Telecentro oferece à população, gratuitamente, acesso à *internet*, cursos e outras atividades, alcançando como benefícios teóricos o combate à exclusão digital, a geração de empregos e até mesmo a diminuição de índices de criminalidade.

As atividades geralmente desenvolvidas num Telecentro são: uso livre dos equipamentos; acesso à *internet*; cursos de informática básica; oficinas diversas de capacitação; produção e compartilhamento de conhecimento coletivo; atividades sócio-culturais para mobilização social e/ou divulgação do conhecimento etc.

O espaço pode ser frequentado por toda comunidade. O uso dos equipamentos é livre e ensina o cidadão a valer-se de tecnologia, podendo imprimir documentos, enviar mensagens eletrônicas, consultar *sites* governamentais e não-governamentais, fazer pesquisas escolares, acessar sites de entretenimento, usar jogos eletrônicos, entre outras possibilidades. Costuma-se vetar o acesso a *sites* que incitem atividades criminosas, que pratiquem discriminação racial, religiosa, de gênero ou preconceito de qualquer natureza, ou que tenham conteúdo inapropriado.

Para implantar o programa de Telecentros, o Ministério das Comunicações publicou no *Diário Oficial da União* do dia 01 de novembro de 2006, o Edital de Chamada Pública nº 01/2006 (Seção 3 Fls. 95), assinado por Sua Excelência, o Ministro de Estado das Comunicações, o Senador Hélio Costa, e cujo objeto trata da seleção de prefeituras municipais para execução descentralizada do Programa Federal de Inclusão Digital.

De acordo com o Ministério das Comunicações (BRASIL, 2010):

Para o recebimento do KIT TELECENTRO, a prefeitura deverá assinar um TERMO DE DOAÇÃO COM ENCARGOS, no qual se obriga a: disponibilizar espaço físico com metragem mínima de 48 m², obras de adequação de infraestrutura, água potável, iluminação, sanitários, acessibilidade aos portadores de necessidades especiais, provedor de acesso a Internet em Banda Larga ou viabilizar condições para tal, linha telefônica para contato com o Ministério das Comunicações e o suporte técnico, sustentabilidade do Telecentro, no mínimo 1 (um) assistente técnico para cada Telecentro e a constituição de um Conselho Gestor para o Telecentro.

A Tabela 1 detalha o kit de equipamentos componentes de um Telecentro.

Tabela 1 – Equipamentos de um Telecentro

Tipo	Detalhamento
Equipamentos de informática	01 Servidor de Telecentro 10 Estações de trabalho 11 Estabilizadores 01 Roteador wireless 01 Impressora a laser 01 Câmera para monitoramento remoto
Equipamento audiovisual	01 Projetor multimídia
Mobiliário	21 Cadeiras 01 Mesa do professor 01 Armário baixo 11 Mesas para computador 01 Mesa para impressora

Fonte: Ministério das Comunicações (BRASIL, 2010).

Para obter os serviços de *internet*, os Telecentros recorrem ao GESAC (Sigla de "Governo eletrônico - Serviços de Atendimento ao Cidadão"). Criado em 2003, sob a coordenação do Ministério das Comunicações, esse serviço utiliza ferramentas de Tecnologia da Informação e da Comunicação para promover inclusão digital em todos os estados brasileiros. Suas conexões são exclusivamente fornecidas por satélite, facilitando alcançar regiões onde ainda é raro encontrar outras possibilidades de acesso à *internet*. O GESAC beneficia principalmente comunidades de baixo índice de desenvolvimento humano, além de escolas e órgãos públicos, civis e militares, sindicatos, aldeias indígenas, ONGs e outros (PORTAL GESAC, 2010).

Todos os municípios que implantarem um Telecentro têm por obrigação criar um Conselho Gestor, estabelecendo normas gerais em conformidade com o dispositivo no Termo de Doação com Encargos, celebrado entre a União Federal por intermédio do Ministério das Comunicações e o Município. A finalidade do Conselho Gestor é estabelecer as regras de funcionamento e uso do espaço do Telecentro, opinar sobre os problemas encontrados, fiscalizar a utilização dos equipamentos e propor adequações que possam melhorar o atendimento da unidade entre outros. O Regimento do Conselho gestor deve ser aprovado na Câmara Municipal. O Quadro 1 destaca aspectos importantes do Conselho Gestor.

Quadro 1 – Características básicas do Conselho Gestor de um Telecentro

Aspecto	Detalhe
Constituição	Cinco membros efetivos da comunidade e seus suplentes de acordo com os critérios: - dois representantes do governo: um ligado à Secretaria responsável e outro à Secretaria Municipal de Educação (ambos indicados pelo Prefeito Municipal); - três representantes da sociedade civil organizada, escolhidos dentre representantes das entidades e organizações. Não há compensação financeira, material ou qualquer outra vantagem ou privilégio por ser membro efetivo do Conselho. Fica em exercício pelo prazo de 2 anos, ao término dos quais serão eleitos novos membros. Membros do Conselho Gestor podem ser substituídos mediante solicitação com justificativa do dirigente da sua entidade.
Estrutura	De acordo com o Regimento, prevem-se: Plenário; Presidente; Vice-Presidente; Secretário; e Vice-Secretário.
Reuniões	Ordinariamente, o Conselho reúne-se, pelo menos, uma vez por mês. Extraordinariamente, sempre que necessário. Reuniões abertas à comunidade.
Atribuições principais	- Implantar e organizar o uso do Telecentro pela comunidade. - Assegurar o acesso, sem preconceito quanto à religião, partido político etc, às atividades oferecidas pelo Telecentro em horário normal de funcionamento e condições adequadas de utilização dos equipamentos. - Criar cursos e desenvolver outras formas de aproveitamento do Telecentro. - Contribuir para garantir a segurança dos espaços, equipamentos e pessoas que trabalham ou que utilizam o Telecentro. - Garantir que a população usuária seja atendida de forma satisfatória e participativa.

Fonte: Portal TID (2010).

ESTUDO DE CASO: O TELECENTRO DE ELISIÁRIO-SP

História da cidade de Elisiário

A cidade assenta-se em terras que pertenciam a Elisiário Ferreira de Camargo Andrade (ELISIÁRIO, 2010a). Nos meados de 1865, ele loteou suas propriedades. Parte delas foi comprada por José Ribeiro Ferraz, que se tornou o primeiro morador desta região, na época de 1873.

A partir de 1900, impulsionada pela cultura do café (responsável pelo enriquecimento de várias famílias da época), a região experimentou grande desenvolvimento. Em 1908, os filhos do senhor Elisiário formaram um pequeno povoado que recebeu o nome de Vila Elisiário, pertencendo, na época, ao município e comarca de São José do Rio Preto. A Vila Elisiário foi elevada à categoria de Distrito, pertencente ao município de Catanduva, em 29 de novembro de 1923. Somente em 30 de dezembro de 1991 chegou à categoria de município. A emancipação político-administrativa de Elisiário deu-se em 1º de janeiro de 1993.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011) e do Ministério das Cidades (BRASIL, 2011b), Elisiário conta com 3.120 habitantes, distribuídos numa área de 92,7 km². Sua distância até a capital é de 402 km. Está à altitude média de 492 metros, com as seguintes coordenadas: latitude 21º10'06" Sul, longitude 49º06'35" Oeste. O PIB *per capita* do município girava, conforme dados de 2005, em torno de R\$ 8.900,00, com participação majoritária (49,7%) do setor de serviços e a receita corrente total beirava os R\$ 5,5 milhões.

O Censo Educacional de 2011 indica que Elisiário tem 57 matrículas em creches, 78 em pré-escolas, 341 no Ensino Fundamental e 130 no Ensino Médio (INEP, 2011).

O telecentro de Elisiário

A cidade de Elisiário foi beneficiada pelo programa mantido pelo Ministério das Comunicações a partir de 2006. A Prefeitura Municipal responsabilizou-se por encontrar um local e prepará-lo para receber os computadores. A inauguração do Telecentro aconteceu em 18 de fevereiro de 2009. Foi designada uma servidora municipal como monitora do Telecentro, com as atribuições de manter e gerenciar seu funcionamento. Toda a comunidade ganhou o direito de uso dos equipamentos ali instalados (ELISIÁRIO, 2010b).

Coleta de dados (primeira parte): avaliação da satisfação

Para quantificar o grau de aceitação e satisfação da comunidade, foram entrevistados 31 usuários do Telecentro (pessoas na faixa etária de 12 a 20 anos). Abordaram-se assuntos como a facilidade do acesso ao Telecentro, a localização, a suficiência (em quantidade) dos equipamentos, a adequação do espaço físico, a qualidade do atendimento e a qualidade dos equipamentos. A Tabela 2 resume os resultados dessa primeira pesquisa de opinião.

Tabela 2 – Avaliação da satisfação dos usuários do Telecentro de Elisiário

Pergunta	Sim	Não
O Telecentro está situado em local de fácil acesso?	29	2
As instalações do Telecentro são adequadas?	25	6
A quantidade de equipamentos do Telecentro é suficiente?	26	5
O público usuário do Telecentro é bem atendido?	31	0

A qualidade dos equipamentos oferecidos também foi avaliada, sendo que 28 respondentes (90% do total) indicaram a opção "Excelente" ou "Boa". Coletaram-se ainda sugestões de melhorias; as mais votadas foram "adquirir mais computadores" (36%) e "aumentar o horário de utilização" (19%).

Embora a quantidade de usuários entrevistados não tenha sido grande, esta primeira pesquisa evidenciou a aceitação do Telecentro na comunidade. Destaque-se o acerto da escolha do local de instalação (defronte a uma escola e em rua central) e a satisfação dos usuários com a qualidade dos equipamentos. Verifica-se também o entendimento, pelos usuários, da importância do aumento da quantidade de computadores e do oferecimento de horários de funcionamento à noite e nos finais de semana.

Coleta de dados (segunda parte): serviços mais procurados

Em um segundo momento, objetivou-se identificar os serviços mais procurados pelos usuários do Telecentro. Um pequeno questionário foi aplicado a 60 frequentadores (faixa etária predominante entre 7 e 20 anos) durante um período de duas semanas, em junho de 2010. Prevaecem os usuários do sexo masculino (77%).

A Tabela 3 apresenta os resultados específicos para os serviços *online*.

Tabela 3 – Serviços *online* mais procurados

Serviço	Usuários interessados (%)
Sites de relacionamento e redes sociais	80
Comunicadores instantâneos	40
Jogos	35
Correio eletrônico	35
Multimídia	26
Notícias	21
Pesquisas escolares	18
Salas de "bate-papo"	13
Álbuns de fotos <i>online</i>	12
Blog	8
Governo eletrônico	8
Busca de emprego	3

Verifica-se que a busca por "Sites de Relacionamento" é folgadoamente o tipo de serviço *online* mais procurado, mostrando, assim, que, para muitos, este serviço resume o conceito de Inclusão Digital. O resultado evidencia a oportunidade para iniciativas de reeducação desse público, a fim de demonstrar algumas das utilidades dos diversos tipos de serviços *online*. Note-se ainda a pequena utilização do Telecentro para busca de emprego, explicável pela faixa etária do público pesquisado.

A Tabela 4 apresenta os resultados específicos para os serviços *offline*.

Tabela 4 – Serviços *offline* mais procurados

Serviço	Usuários interessados (%)
Impressora	33
Trabalhos escolares	13
Elaboração de currículos	4
Descarregar mídia	2
Outros	8

Observa-se que o público não vai ao Telecentro para a elaboração dos currículos. Quanto aos trabalhos escolares, a procura foi baixa, mas isto pode depender do período de aplicação da pesquisa. Já a utilização de serviços de impressão é significativa, pois se imprimem trabalhos, boletos, inscrições etc.

A Tabela 5 lista os resultados do questionamento acerca da proibição de acesso a determinados conteúdos.

Tabela 5 – Opiniões sobre proibição de conteúdos

Conteúdo ao qual o acesso deve ser proibido	Concordância (%)
Jogos com violência (combate, guerra)	48
Salas de "bate-papo"	41
Sites de relacionamento	18
Sites para público adulto	15
Jogos em geral	13
Outros	7

Depreende-se que os usuários têm a preocupação com acesso a salas de "bate-papo" e a jogos com violência, combate ou guerras. Dentre os usuários, 72% declararam-se a favor do conceito de proibição de conteúdo. O alto grau de concordância demonstra maturidade e entendimento de que o ambiente deve ser usado, de forma consciente, para diversão, aprendizado, serviços e entretenimento.

Outros problemas identificados

As pesquisas de opinião permitiram ainda identificar outros pontos de melhoria. Uma das grandes dificuldades apontadas foi o sistema operacional *Linux*, que não goza da simpatia dos usuários. Outra dificuldade é a realização de tarefas típicas de *softwares* de automação de escritórios, como copiar/colar, postar fotos etc. O oferecimento de cursos específicos parece ser a solução: podem-se instruir os usuários e convencê-los de que, embora a aparência gráfica não seja a mesma entre o sistema operacional *Linux* e o *Windows*, as possibilidades de trabalho são as mesmas.

Outro problema apontado foi a velocidade da conexão com a *internet*, a qual é baseada na comunicação por satélite. Embora esta solução seja totalmente gratuita, sua velocidade em algumas regiões é um pouco baixa. Com isso, percebe-se que os usuários reclamam quando vão fazer o *download* de músicas, fotos etc. A quantidade de usuários por semana no Telecentro chegou a diminuir, provavelmente, devido à impaciência de alguns usuários com o serviço de *internet*.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como principais finalidades: identificar o processo de criação de um Telecentro, compreender o seu funcionamento e quantificar a

satisfação de seus clientes (usuários). Para isso, realizou-se uma pesquisa documental a fim de recolher informações sobre a iniciativa federal de implantação de Telecentros no país. Foram examinadas a legislação correlacionada e as diretrizes e requisitos para implantação física desse tipo de unidade de prestação de serviços. Em seguida, foram analisados os resultados de pesquisas aplicadas a usuários de diversos Telecentros. Passando ao caso estudado, coletaram-se dados sobre a história do município de Elisiário (estado de São Paulo) e sobre a criação de seu Telecentro. A forma de trabalho, os serviços oferecidos e os controles aplicados naquela unidade foram identificados. Para medir a satisfação dos usuários, efetuaram-se duas pesquisas de opinião.

Os resultados dessas pesquisas mostram que o Telecentro teve imediata aceitação da população jovem, a despeito de problemas como a dificuldade de lidar com o sistema operacional e os demais *softwares* que acompanham os computadores ou a baixa velocidade de conexão à *internet*. As pesquisas permitiram concluir que o Telecentro é procurado principalmente para impressão de documentos e para acesso a *sites* de relacionamento social, necessidades características do tipo de público participante das pesquisas.

Quanto à efetividade do Telecentro como agente ativo de Inclusão Digital, a questão é um pouco mais complexa. A preocupação com esse papel é explícita em todas as ações e documentos oficiais que envolvem os Telecentros. Ao longo da realização deste trabalho, no entanto, não foi possível perceber outra iniciativa além da oferta de recursos de entretenimento (*sites* de relacionamentos, navegação na *internet* e jogos digitais).

Embora atraente num primeiro momento, em médio prazo, isso pode causar a diminuição de interesse do público-alvo, que passa a ter necessidades mais sofisticadas de Inclusão Digital, ligadas à vida profissional.

A real finalidade da Inclusão Digital é levar o conhecimento digital à população, de maneira que se promova igualdade de condições sociais. O Telecentro tem um papel essencial nesse processo de minimizar as desvantagens da população menos favorecida. De fato, ele oferece suporte técnico-digital que pode ser empregado no cotidiano da vida e do trabalho e é, sem dúvida, um dos caminhos mais curtos para se chegar ao objetivo da Inclusão.

Uma grande questão relativa aos Telecentros é como chegar à inclusão social por meio da inclusão digital. Por não se tratar de um projeto de educação, o Telecentro ainda esbarra em problemas graves como a falta de educadores e as limitações no uso da *internet*. Resta ainda entender completamente como a *internet* pode ser aproveitada como uma possibilidade efetiva de educação.

O estudo de caso mostrou que, para potencializar o papel inclusivo do Telecentro, faz-se necessário (para a Prefeitura Municipal de Elisiário e todas aquelas em condições similares) elaborar um plano de ação para oferecer cursos técnicos e profissionalizantes no espaço do Telecentro. Isto agirá no sentido de aumentar a bagagem de conhecimento da população e, ao mesmo tempo, suprirá deficiências de estímulo ao seu preparo para a vida profissional. A Inclusão Digital não se resume a entretenimento; ela é uma necessidade imediata e deve lançar mão de todas as ferramentas que facilitem o acesso ao mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério das Comunicações. *Manuais*. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.mc.gov.br/inclusao-digital-mc/Telecentros/manuais>>. Acesso em: 10 set. 2010.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 25 jul. 2011a.

BRASIL. Ministério das Cidades. *Perfil do Município*. Disponível em: <<http://www.brasileircidades.gov.br/src/php/frmPerfilMunicipal.php?idIBGE=351492>>. Acesso em: 15 set. 2011b.

CETIC.br. *Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil*: TIC Domicílios e TIC Empresas 2010. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2011. Disponível em <<http://www.cetic.br/tic/2010/index.htm>>. Acesso em: 22 ago. 2011.

ELISIÁRIO. *História de Elisiário*. Disponível em: <<http://www.elisario-sp.com.br/pagina.asp?pagina=1>>. Acesso em: 25 maio 2010a.

_____. *Inauguração do Telecentro*. Disponível em: <<http://www.elisario-sp.com.br/>>. Acesso em: 25 maio 2010b.

FRANÇA, F. O bit é pop: chegada da classe C revoluciona os mercados de informática e internet. *Empreendedor*, ano 14, n. 167, p. 18-25, set. 2008.

FUSER, B. Inclusão digital: o telecentro como equipamento de comunicação comunitária. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30., 2007, Santos (SP). *Anais eletrônicos...*, Santos: INTERCOM, 2007. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R0839-1.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2011.

IBGE. *Cidades Elisiário/SP*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=351492>>. Acesso em: 13 set. 2011.

INEP. *Censo Escolar*. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/resultado/2011/dado_preliminar_2011_anexo_I.x>. Acesso em: 15 set. 2011.

MEDEIROS, P. H. R.; GUIMARÃES, T. A. A institucionalização do governo eletrônico no Brasil. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v. 46, n. 4, p. 66-78, out./dez. 2006.

PORTAL GESAC. *Software livre*. Disponível em: <<http://www.idbrasil.gov.br/o-que-e-software-livre>>. Acesso em: 12 fev. 2010.

PORTAL TID. *Conselho Gestor*. Disponível em: <<http://www.tid.org.br/modules/news/article.php?storyid=28>>. Acesso em: 5 mar. 2010.

NORMAS DE PUBLICAÇÃO

Temas em Administração

Diversos olhares

Revista do Curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), de Catanduva - SP, com periodicidade anual, tem o objetivo de publicar artigos científicos, comunicações científicas e artigos de revisão de autores nacionais ou estrangeiros. A revista está aberta a uma ampla variedade de tópicos e práticas da Administração, em diferentes setores industriais, áreas geográficas e especialidades funcionais, oferecendo novas e diferentes idéias e abordagens da prática administrativa, além de relatar os avanços administrativos realizados em diferentes organizações. O artigo deve ser inédito, isto é, não publicado em outros meios de comunicação.

Seleção dos Artigos:

Inicialmente, todo artigo submetido à Revista será apreciado pelo Conselho Editorial nos seus aspectos gerais, normativos e sua qualidade científica. Ao ser aprovado, o artigo será encaminhado para avaliação de dois revisores com reconhecida competência no assunto abordado. Os artigos aceitos ou sob restrições poderão ser devolvidos aos autores para correções ou adequação à normalização segundo as normas da revista. Artigos não aceitos serão devolvidos aos autores, com o parecer do Conselho Editorial, sendo omitidos os nomes dos revisores. Aos artigos serão preservados a confidencialidade e sigilo, assim como, respeitados os princípios éticos.

As opiniões e conceitos contidos nos artigos são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).

Categorias de Artigos da Revista

Serão aceitos trabalhos originais que se enquadrem nas seguintes categorias:

Artigos Científicos (máximo de 25 laudas): apresentam, geralmente, estudos teóricos ou práticos referentes à pesquisa e desenvolvimento que atingiram resultados conclusivos significativos. Devem conter os seguintes tópicos: Título (Português e Inglês); Resumo; Palavras-chave, Abstract, Keywords, Introdução, Metodologia, Resultados e Discussão, Agradecimentos (quando necessários) e Referências.

Comunicações Científicas e Divulgações (máximo de 5 laudas): são textos mais curtos, nos quais se apresentam

resultados preliminares, julgados novos ou especialmente relevantes, de uma pesquisa em curso. Devem conter os seguintes tópicos: Título (Português e Inglês); Resumo, Palavras-chave, Abstract, Keywords, Texto (sem subdivisão, porém com introdução, objetivos, metodologia, resultados e discussão, podendo conter tabelas ou ilustrações) e Referências.

Artigos de Revisão (máximo de 25 laudas): apresentam um breve resumo de trabalhos existentes, seguidos de uma avaliação das novas ideias, métodos, resultados e conclusões, e uma bibliografia relacionando as publicações significativas sobre o assunto. Devem conter: Título (Português e Inglês), Resumo, Palavras-chave, Abstract, Keywords, Introdução, Desenvolvimento, Conclusão, Referências.

Todo artigo encaminhado à revista deve ser acompanhado de carta assinada pelo(s) autor(es), contendo autorização para reformulação de linguagem, se necessária, e declaração de responsabilidade e transferência de direitos autorais conforme a seguir:

DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE E TRANSFERÊNCIA

DE DIREITOS AUTORAIS: Eu (nós), abaixo assinado(s) transfiro(emos) todos os direitos autorais do artigo intitulado (título) à Temas em Administração: diversos olhares. Declaro(amos) ainda que o trabalho é original e que não está sendo considerado para publicação em outra revista, quer seja no formato impresso ou eletrônico. Data e Assinatura(s).

Cada artigo deverá indicar o nome do autor responsável pela correspondência junto à Revista, e seu respectivo endereço, incluindo telefone e e-mail. Ao autor será enviado um exemplar da revista.

Os artigos devem ser encaminhados ao editor-chefe da revista, especificando a sua categoria.

Apresentação do Artigo:

Temas em Administração

Diversos olhares

Adota as normas de documentação da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e a Norma de Apresentação Tabular do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os artigos devem ser encaminhados em: cópia eletrônica e duas vias

impressas, digitadas em editor de texto *Microsoft Office Word* da versão 97 a 2003, em espaço 1,5 entrelinhas, em fonte tipo *Times New Roman* tamanho 12 e o número de páginas apropriado à categoria do trabalho, em formato A4, com formatação de margens superior e esquerda 3 cm e inferior e direita 2 cm.

A apresentação dos trabalhos deve seguir a seguinte ordem:

- Folha de rosto despersonalizada contendo apenas o Título do trabalho (português e também em inglês) conciso e informativo, não devendo exceder 10 palavras.
- Folha de rosto personalizada contendo: título em inglês e português; nome de cada autor, seguido por afiliação institucional e titulação por ocasião da submissão do trabalho, endereço completo para o envio de correspondência, endereço eletrônico, fax, telefone e, se necessário, parágrafo reconhecendo apoio financeiro e/ou colaboração.
- Folha com Resumo: máximo de 250 palavras, contendo: objetivo do estudo, procedimentos básicos (seleção dos sujeitos, métodos de observação e análise, principais resultados e conclusões), redigido em parágrafo único, espaço simple, alinhamento justificado e Palavras-chave (mínimo 3 e máximo 5) para fins de indexação do trabalho. Devem ser escolhidas palavras que classifiquem o trabalho com precisão adequada.
- Folha com Abstract e Keywords, compatíveis com o Resumo e as Palavras-chave.

PREPARAÇÃO DO ARTIGO

Ilustrações: deverão usar as palavras designadas (fotografias, quadros, desenhos, gráficos, etc) e devem ser limitadas ao mínimo, numeradas consecutivamente com algarismos arábicos, na ordem em que forem citadas no texto e apresentadas em folhas separadas. As legendas devem ser claras, concisas e localizadas abaixo das ilustrações. Para utilização de ilustrações extraídas de outros estudos, já publicados, os autores devem solicitar a permissão, por escrito, para reprodução das mesmas. As autorizações devem ser enviadas junto ao material por ocasião da submissão. As ilustrações deverão ser enviadas juntamente com os artigos em uma pasta denominada figuras, apresentadas em folhas separadas e, no caso de ilustrações, em arquivos gravados no formato BMP ou TIF com resolução mínima de 300 DPI. A Revista não se responsabilizará por eventual extravio durante o envio do material. Figuras coloridas não serão publicadas.

Tabelas: Devem ser numeradas consecutivamente com algarismos arábicos, na ordem em que forem citadas no texto,

com a inicial do título em letra maiúscula e sem grifo, evitando-se traços internos horizontais ou verticais. Notas explicativas deverão ser colocadas no rodapé das tabelas. Seguir Normas de Apresentação Tabular do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Há uma diferença entre Quadro e Tabela. Nos quadros colocam-se as grades laterais e são usados para dados e informações de caráter qualitativo. Nas tabelas não se utilizam as grades laterais e são usadas para dados quantitativos.

Abreviações/Nomenclatura: o uso de abreviações deve ser mínimo e utilizadas segundo a padronização da literatura. Indicar o termo por extenso, seguido da abreviatura entre parênteses, na primeira vez que aparecer no texto.

Citações no Texto: devem ser feitas de acordo com as normas da ABNT (NBR 10520/2002), adotando-se o sistema autor-data. Ex.: Barcellos et al. (1977) encontram...

... fatores de risco (MORAES; SILVA, 1988)...

... segundo os casos particulares ou as circunstâncias" (GIL, 2002, p. 32).

Segundo Barros (1990 apud ANTUNES, 1998, p. 10)

Na lista das Referências, cada trabalho referenciado deve ser separado do seguinte por dois espaços. A lista deve ser apresentada em ordem alfabética, não numerada.

- As notas não bibliográficas devem ser colocadas no rodapé, ordenadas por algarismos arábicos e situadas imediatamente após o segmento do texto ao qual se refere a nota.

Referências: devem ser feitas de acordo com as normas da ABNT (NBR 6023/2002).

Devem conter todos os dados necessários à identificação das obras, dispostas em ordem alfabética. Para distinguir trabalhos diferentes de mesma autoria, será levada em conta a ordem cronológica, segundo o ano da publicação. Se num mesmo ano houver mais de um trabalho do(s) mesmo(s) autor(es), acrescentar uma letra ao ano (Ex: 1999a; 1999b). A seguir, alguns modelos de referências dos principais tipos de documentos:

Autor pessoal

Inicia-se a entrada pelo último sobrenome, em letras maiúsculas, seguido pelo(s) prenome(s) abreviado(s) ou não. Emprega-se vírgula entre o sobrenome(s) e o(s) prenome(s).

ALTOÉ, A. O trabalho do facilitador no ambiente logo. In: VALENTE, J. A. (Org.). *O professor no ambiente logo: formação e atuação*. Campinas: Ed. UNICAMP, 1996. p. 71-89.

BEZZON, L. A.; MIOTTO, L. B.; CRIVELARO, L. P. *Guia prático de monografias, dissertações e teses: elaboração e apresentação*.

3. ed. Campinas, SP: Átomo e Alínea, 2005.

BRASIL. *Consolidação das Leis do Trabalho*. Texto do Decreto-Lei n.º 5.452, de 1 de maio de 1943, atualizado até a Lei n.º 9.756, de 17 de dezembro de 1998. 25 ed. atual. e aum. São Paulo: Saraiva, 1999.

CASTELO BRANCO, C. *Amor de perdição*. 11. ed. São Paulo: Ática, 1988.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1992.

RIBEIRO, D. *Maíra*. 2. ed. Rio de Janeiro: Civ. Brasileira, 1978.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2000.

Até três autores

Documento elaborado por até 3 autores, faz-se a referência de todos, separados por ponto e vírgula (;)

VEIGA, R. A. A.; CATÂNEO, A.; BRASIL, M. A. A. Elaboração de um sistema integrado de computação para quantificação da biomassa florestal. *Científica*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 231-236, 1989.

Mais de três autores

Documento elaborado por mais de 3 autores, indica-se apenas o primeiro, acrescentando a expressão et al.

COOK-GUMPERZ, J. et al. *A construção social da alfabetização*. Tradução de D. Batista; Revisão Técnica de R. M. H. Silveira. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.

Endereço para Encaminhamento

Editor Chefe

Temas em Administração

Diversos olhares

Rua do Seminário, 281

CEP 15.806-310

Catanduva – SP

Fone: (17) 3522-2405

E-mail: revistadministracao@fipa.com.br

Impressão:



RAMON NOBALBOS
GRÁFICA E EDITORA

E-mail: atendimento@nobalbos.com.br
Rua 7 de Setembro, 342 - PABX: (17) 3522-4453 - CATANDUVA - SP

Temas em Administração

Diversos olhares

