

# RIEC

revista interdisciplinar de  
estudos contemporâneos

Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos  
ISSN 2318-2393



Fundação Educacional Fausto Pinto da Fonseca  
Faculdade de Nova Serrana

Segunda Edição  
Setembro-Dezembro  
2013

# EXPEDIENTE

REVISTA INTERDISCIPLINAR DE ESTUDOS CONTEMPORÂNEOS

ISSN 2318-2393

Faculdade de Nova Serrana

Fundação Educacional Fausto Pinto da Fonseca

## COMISSÃO DE ELABORAÇÃO

Presidente da Fund. Educ. Fausto Pinto da Fonseca  
Adm. Geraldo Fonseca Saldanha da Silva

Diretora Executiva da FANS  
Coord. do Curso de Tec. em Prod. do Vestuário  
Profa. Ana Cláudia Azevedo

Diretor Acadêmico da FANS  
Prof. Gustavo Tomaz de Almeida

Coordenadora Acadêmica  
Adm. Nádia Cristina de Lacerda

Coordenadora de Pesquisa e Extensão  
Bel. Franciane Machado Lamóia

Gerente Administrativa  
Adm. Vanusa Aparecida Azevedo

Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis  
Profa. Jordana de Freitas Bueno

Coordenador do Curso de Administração  
Adm. Fábio Fonseca Saldanha

Secretária Acadêmica  
Adm. Janaíne Conceição Campos

Equipe Editorial da RIEC  
Profa. Ms. Flávia Aparecida Soares  
Prof. Ms. Luiz Paulo Ribeiro  
Prof. Ds. Marcelo Lemos de Medeiros (*Ad hoc*)

Revisores da Edição Set/Dez 2013  
Prof. Ms. Paulo Henrique Pimenta  
Profa. Ms. Cristina Gomes Martins Froede

Obs.: A editoração da RIEC é uma das atividades executadas entre os entes já elencados em parceria com os Núcleos Docentes Estruturantes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Tecnólogo em Produção do Vestuário com ênfase em Calçados da Faculdade de Nova Serrana.

A autenticidade dos textos é de responsabilidade de seus autores, conforme critérios assumidos no momento da submissão.

---

A equipe da RIEC agradece a profunda colaboração de todos os envolvidos com a produção desta segunda edição, em especial aos revisores que se fizeram presentes e atuantes nos processos de avaliação, ponderação e validação científicos.

A todos ficam nossos votos de prosperidade e realizações para o ano de 2014...

## APRESENTAÇÃO:

Um dilema, um desafio, uma ação, apreensões e sonhos. Rumos a partir da segunda edição

### **Luiz Paulo Ribeiro**

Psicólogo, Mestre em Promoção de Saúde e Prevenção da Violência (UFMG), Doutorando em Educação: Conhecimento e Inclusão Social (UFMG).

### **Flávia Aparecida Soares**

Graduada em Letras, Mestre em Linguística (UNIFRAN).

Aqui estamos com mais uma edição da RIEC, a proposta que parecia tímida e distante das apreensões da nossa Revista tem se mostrado cada vez mais próxima e possível de se concretizar.

Primeiramente, como de costume é necessário explicar o motivo que nos levou a construir a capa desta edição que revela dois pontos inerentes a nossa história enquanto periódico acadêmico-científico. *A priori*, o uso de muitas cores nas fitas pode nos remeter à prática comum e cultural de amarrar fitas coloridas nos pulsos e fazer pedidos aos santos, Deus e deuses – conforme a crença de cada um, uma prática saudosa e otimista que revela a alegria, solidariza e faz fluir nos corações formas de esperança e ações de boa-fé. Na segunda interpretação, permite afiançar a proposta desta edição, que assim como uma caxemira está tecida com fios finos diversos, que a nossos olhos fazem brotar uma peça única, permeada de toda a dignidade, trabalho e cientificidade de todos os tecelões que contribuíram com mais esta obra, nas suas mais diferentes áreas, habilidades e produções.

Assim, nesta edição procuramos ser mais abertos às temáticas propostas no nosso caminho, ou seja, diferentemente da nossa primeira edição esta edição contempla textos de diversas áreas do conhecimento abarcando suas produções, assim esta edição está sumariamente organizada em 11 artigos científicos.

Os artigos de Mariotti et al. e Mendonça-Júnior trazem à cena a questão da liderança nas organizações. Ainda neste âmbito, os artigos de Souza e de Silva, contextualizam sobre as empresas familiares, uma estrutura gestonária comum no Brasil e que revela o estreito vínculo entre a família e a constituição de empresas. Com o foco no capital de giro, selecionamos os artigos de Pimenta, Costa e Costa e de Amaral e Bueno, que na sua leitura e escrita retratam algo que merece total atenção das empresas, seja para a sua saúde financeira, seja para avaliação do ciclo de vida organizacional. Já outro artigo de Mendonça-Júnior trata, ainda nas veias organizacionais, do marketing de relacionamento, perfazendo um resgate sobre as teorias desta área, tal artigo se vincula à produção de

Bcheche, Costa e Azevedo, no que se relaciona à ergonomia de concepção, algo novo que favorece a valorização mercadológica de produtos.

Para além do âmbito empresarial, os artigos de Soares, de Rosa e de Castro, Medeiros e Medeiros, retratam três cenários distintos. A primeira, à luz das teorias da linguística, visita uma das produções mais em alta atualmente – a postagem em blogs – e analisa a questão do sentido. Já a segunda, embevecida no referencial teórico e jurisdicional das Ciências Jurídicas, discute o princípio da insignificância frente à Carta Magna de 1988, no que tangenciam os crimes ambientais. Por fim, Castro, Medeiros e Medeiros, discutem economicamente a influência da taxa SELIC para o Brasil.

Como o próprio título desta apresentação direciona, a segunda edição da RIEC é marco de um dilema, um desafio, de apreensões e sonhos, que representam as forças motrizes para que a realidade se mostre e que existam intervenções pautadas na inovação, na melhoria da qualidade de vida, na expansão do conhecimento, no respeito mútuo, da diplomacia e na luta contra as supremacias que ora massificam e supervalorizam valores, costumes, hábitos, pessoas e o consumo, ditando ritmos e formas de felicidade.

Um dilema, como aliar as propostas hegemônicas da Educação Superior Brasileira que priorizam a produtividade avassaladora e por vezes difícil de ser alcançada. Com a apropriação do conhecimento discente, nas suas diferenças, vivências, perspectivas, sede de ação e sonhos, e a promoção e valorização de docentes e pesquisadores, que na relação máquina-indivíduo ainda pertencem ao polo humano, ou seja, com seus limites, tempos, vontades, sofrimentos e também sonhos.

Uma ação, ou proposta em atenção a este dilema sem dúvida é a realização de projetos que aproximem o conhecimento teórico com a prática cotidiana – práxis – a qual é outro dilema a ser enfrentado não somente no nosso contexto, mas em diversas Instituições de Ensino Superior brasileiras. No caso da Faculdade de Nova Serrana, estes projetos são trabalhados tanto nas práticas extensionistas, quanto no movimento dialógico das aulas e nas práticas de pesquisas, esta última, principalmente concretizada a partir da estruturação semestral de artigos científicos com a parceria discentes-docentes e na concepção de uma política de trabalhos de conclusão de curso voltados para o uso de ferramentas de pesquisa enquanto instrumentos de trabalho para a gestão de empresas. Entretanto, a ação a que nos referimos é a própria elaboração e fomento da RIEC, um ferramental de engajamento institucional voltado para ao desvelamento de saberes e produções da comunidade acadêmica, ou seja, a ação referida é a que prevê o movimento comunidade – academia – comunidade, um movimento que já tem mostrado resultados altamente produtivos em diversas esferas do mundo do conhecimento.

Percalços. Diferentemente dos outros parágrafos o início deste com apenas a palavra percalços seguida de um íntimo e sólido ponto final detém um sentido; e demonstra as inúmeras vezes que diante das dificuldades e entraves paramos e só a necessidade e a esperança nos fez recomeçar e engatilhar novos rumos até chegarmos aqui. Desde a suscitação da criação da revista na primeira reunião de professores do primeiro semestre de 2012 a qual participamos, a passagem pela publicação do anuário de 2012, as mudanças gestonárias, aos reconhecimentos e credenciamentos que todos nós

passamos nestes anos, a RIEC atravessou estes e se fez presente e ativa, falta galgar alguns degraus, as questões relacionadas ao financiamento, a produtividade, a aceitabilidade da comunidade acadêmica, a promulgação de normas que atendam às nossas especificidades e limites – avaliação do nosso *modus operandi* – são nossos “nós” que a várias mãos – graças ao empenho e sorriso no rosto de vários amigos – é que temos vencido e vamos alcançar, com certeza!

Vários sonhos... certa intencionalidade nas ações não podem ser desprivilegiada. O pensamento crítico, expansivo, direcionado – não limitado – e emancipatório pode e deve ser instrumento de direcionamento ao futuro. Neste sentido, enquanto editores da RIEC sonhamos com a prospecção dos textos aqui lançados para além das nossas fronteiras regionais e, não seria pretencioso dizer, uma avaliação positiva de nossa produção através de órgãos avaliadores (CAPES, CNPQ, Plataformas de pesquisa de artigos). Hoje são apenas sonhos, mas que temos trabalhado *peri passu* para que se tornem realidade...

Diante disso, a frase que fica registrada para esta segunda edição é “*Não sabendo que era impossível, foi lá e fez*” (Jean Cocteau). Assim, convidamos a todos a leitura e deleite dos textos selecionados para esta edição e reiteramos nossos votos de um 2014 repleto de paz, realizações e sabedoria!

**SUMÁRIO**

- 7 **Atuação das lideranças informais nas organizações**  
Jonatha da Silva Pacheco Mariotti, Maíra da Conceição Silva, Sêylamo Faria Andrade e Ciro Antônio Pereira Lemos
- 14 **Proteção penal dos direitos difusos: (in) aplicabilidade do princípio da insignificância aos crimes ambientais no contexto da Constituição Federal de 1988**  
Patrícia Rodrigues Rosa
- 33 **Ergonomia de concepção: uma estratégia de marketing para a valorização de produtos.**  
Ilana Calic Becheche, Heloísa Fonseca de Araújo da Costa e Ana Cláudia Azevedo.
- 42 **Gestão estratégica de capital de giro: desafios da gestão financeira moderna**  
Paulo Henrique Pimenta, Janaína das Dores Costa e Tamara Priscila Rabelo Costa
- 52 **A influência da taxa SELIC no atual contexto econômico nacional e sua sistemática**  
Gilberto Ribeiro de Castro, Igor Maia Medeiros e Letícia Maia Medeiros
- 66 **A importância do líder nas organizações**  
Cícero Campos de Mendonça Júnior
- 73 **Análise e (re)construção de sentidos do texto: Uma proposta de intervenção pedagógica à luz da Linguística Textual e da teoria da Referenciação**  
Flávia Aparecida Soares
- 81 **Empresas familiares e processo sucessório**  
Lucas César Oliveira Silva
- 91 **O desafio do processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em uma indústria de móveis.**  
Evandro da Paixão de Souza
- 104 **Administração da necessidade de capital de giro (NCG): a análise dos indicadores contábeis para o sucesso das organizações.**  
Fernanda Aparecida Amaral e Jordana de Freitas Bueno.
- 114 **O marketing de relacionamento e a satisfação do cliente**  
Cícero Campos de Mendonça Júnior
- 125 **Edital de Abertura para submissão de Artigos 1º/2014.**

# A ATUAÇÃO DAS LIDERANÇAS INFORMAIS NAS ORGANIZAÇÕES

**Jonatha da Silva Pacheco Mariotti**

Bacharelado em Administração pela Faculdade de Nova Serrana

**Maíra da Conceição Silva**

Bacharelada em Administração pela Faculdade de Nova Serrana

**Sêylamo Faria Andrade**

Bacharelado em Administração pela Faculdade de Nova Serrana

**Ciro Antônio Pereira Lemos**

Mestre em Administração Profissional. Administrador. Professor da Faculdade de Nova Serrana

## RESUMO

De acordo com estudos bibliográficos e da realidade das organizações atuais, pode-se constatar a necessidade de explicar como surgem nas organizações as lideranças informais, qual a sua importância e como as suas atitudes podem influenciar no processo de decisão das empresas. A partir das mudanças mercadológicas constantes, observa-se que as pessoas que ocupam os cargos de liderança devem se capacitar, a fim de conseguirem tomar decisões precisas e eficazes. Para que se consiga tomar atitudes com assertividade é preciso que as organizações invistam nas trocas de conceitos antigos por novos métodos gerenciais, que possuam novos formatos, permitindo a empresa maior flexibilidade e criando obstáculos mais resistentes aos impactos externos. Diante de tal situação nota-se a importância dos líderes informais. Os líderes informais são pessoas que não estão estabelecidas em cargos de diretoria e nem nos organogramas formais, eles não possuem autoridade para tomar grandes decisões, mas são pessoas que apresentam uma personalidade forte e perspicaz, liderando seus companheiros, na busca de um objetivo comum. E por estarem no mesmo nível hierárquico vislumbram da mesma visão e compartilham dos mesmos ideais, o que torna mais eficiente as atitudes do líder informal nas resoluções de conflitos e problemas que possam ocorrer. Nota-se que as expressões e linguagens de fácil entendimento é um dos principais pontos que levam as pessoas a seguirem esses líderes informais. Um dos pontos negativos que se pode observar nas organizações que possuem muitos líderes informais, são os conflitos de responsabilidades sobre as atividades. Pelo fato das lideranças informais possuírem adeptos nos mais variados setores podem causar um grande impacto positivo ou até mesmo negativo, no posicionamento de resultados da empresa.

**Palavras-chave:** Liderança informal. Organizações. Administração.

## 1. INTRODUÇÃO

No mercado altamente competitivo e extremamente globalizado, há necessidade de líderes mais eficientes, para que as empresas possam se sobressair sobre a sua concorrência. Os gestores tendem a colocar em cargos de liderança aquelas pessoas em que acreditam ser mais preparadas para assumir tal função. Porém, com o desenvolver das funções e o passar do tempo, surgem os líderes em sua informalidade, que tem poder igual ou superior a pessoa que ocupa o cargo de gestão ou de liderança. Este líder cada vez mais presente em associações, empresas e

instituições tende a arrastar multidões, pois ele realmente conhece as necessidades e opiniões de seus liderados.

O tema abordado destaca a notória presença dos líderes informais nas organizações atuais, líderes esses que estão influenciando cada vez mais a tomada de decisão das empresas.

Este artigo tem como objetivo principal expor a forma como as lideranças informais atuam nas organizações, tem a finalidade de avaliar a forma com que os líderes informais influenciam na tomada de decisão, levando-se em consideração que tais líderes possuem grande influência sobre seus companheiros, podendo eles agirem de forma negativa ou positiva para a empresa.

Busca-se ainda o objetivo de identificar os perfis das pessoas que ocupam os cargos de lideranças informais, além de retratar a forma como tais pessoas agem para conseguirem o respeito dos seus “liderados”.

Os liderados estão em uma busca constante de suprir suas necessidades humanas, necessidades estas que são conhecidas pelo Líder informal através da convivência cotidiana com seus companheiros. Quando tais necessidades são visíveis, há maior facilidade em suas realizações. O líder informal age de forma que busca suprir as necessidades de seus companheiros diariamente, o que faz com que ele consiga a confiança e autoridade sobre seus liderados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os grupos necessitam de líderes para demarcar e delimitar suas diretrizes, líderes estes que na maioria das vezes não são estabelecidos no organograma formal das empresas. Estes líderes se destacam por sua capacidade e habilidades aparentes, com seu poder de persuasão conseguem influenciar as tomadas de decisões acometidas pela empresa ou organização.

Segundo Maximiano (2002, p. 205) “uma das principais habilidades de um líder é seu estilo, um estilo de liderança é uma estratégia de comportamento para condução da equipe”.

No dia a dia, o líder informal, percebe as necessidades de seus companheiros no grupo o qual ele está inserido e com suas habilidades e competências busca sanar as reais necessidades existentes dentro das organizações e com isso assume o verdadeiro papel do líder, persuasivo e servidor.

“Se você quer liderar, deve servir.” (HUNTER, 2004, p.4). O líder informal atua de maneira servidora, pois o mesmo percebe as necessidades de seus companheiros e busca servi-los de forma a fazer que tais necessidades sejam supridas.

Segundo Maximiano (2002, p. 204) “As competências do líder revelam-se em seus traços de personalidade, habilidades, atitudes e outras características pessoais que são determinantes de seu desempenho eficaz”.

Para Maximiano (2002, p.208), “A equipe afeta a escolha do estilo de liderança em função da sua maturidade. A maturidade é um atributo que pode ser mensurado por duas variáveis: motivação e competência”. O líder deve identificar a forma como deve tratar a equipe, deve escolher e saber qual estilo de liderança adequado para cada situação. Ele pode realizar esta identificação de como agir, observando o nível de maturidade do grupo em questão.

De acordo com Chiavenato (1992) “destacam-se três diferentes estilos básicos de liderança, autocrática, liberal e democrática”. Possi (2006, p.4), por sua vez, registra as características dos três estilos básicos de liderança:

### AUTOCRÁTICA

- Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;

- O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;
- O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;
- O líder é Dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

#### DEMOCRÁTICA

- As diretrizes são discutidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;
- O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates;
- A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;
- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem se encarregar muito de tarefas.
- O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.

#### LIBERAL

- Há liberdade completa para as decisões em grupo ou individuais, com participação mínima do líder;
- Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder;
- O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos;
- O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Cada estilo de liderança tem seu devido valor dentro de sua área de atuação, como por exemplo, numa atividade onde os liderados possuem baixo grau de maturidade, é aconselhada uma liderança mais firme. Então, acredita-se que o estilo autocrático seja bastante eficaz.

De acordo com Possi (2006), White e Lippitt realizaram um estudo no ano de 1939 para que pudessem verificar a forma como os estilos de liderança influenciam nos liderados. O estudo foi realizado com meninos de dez anos, que foram orientados para execução de algumas tarefas. Foram formados quatro grupos com os meninos e eles foram observados durante seis semanas. Cada um dos grupos foi direcionado por um líder com estilo de liderança diferente, sendo eles: a liderança autocrática, a liderança liberal e a liderança democrática.

Após o estudo, pode-se chegar a conclusões que demonstraram que os meninos se comportaram conforme as cobranças de cada grupo. Ao final foi possível constatar os resultados que se seguem.

Os meninos que foram liderados pelo líder autocrático expressaram forte tensão e frustração. Pode-se notar ainda que o grupo tornou-se mais agressivo. As crianças não conseguiam formar laços de amizade e sempre aguardavam as ordens do líder, não tendo iniciativa para nada. Quanto ao cumprimento das tarefas, não expressaram satisfação nenhuma e o trabalho só era realizado caso o líder estivesse presente, quando ele se afastava as atividades eram encerradas e as crianças do grupo expressavam suas emoções e sentimentos reprimidos, tendo reações indisciplinadas e agressivas.

Com as crianças que fizeram parte do grupo da liderança democrática, a experiência obteve um resultado bem diferente e mais satisfatório. Houve bons relacionamentos, desta vez as crianças formaram grupos de amizade. Elas se mostraram mais responsáveis, tendo a consciência de exercerem suas tarefas mesmo sozinhas, sem o líder. O trabalho teve um ritmo constante, suave, porém garantido.

Diferentemente das crianças anteriores, as crianças que estavam sob a condução do líder liberal, realizaram a atividade de forma intensa, porém com a produção baixa. Ocorreu grande perda de tempo com conversas e discussões que diziam respeito mais a vida pessoal do que ao trabalho em si. Não houve constância nas tarefas desenvolvidas, as poucas que foram realizadas ocorreram por mero acaso. Pode-se notar no grupo um comportamento agressivo e individualista, além de respeito quase que nenhum pelo líder.

Segundo Cecília Whitaker Bergamini:

O líder aprende com o seguidor como liderá-lo e procura encontrar a estratégia de relacionamento adequado para ter dele a devida autorização para tanto. O líder só consegue impor-se como tal a partir da aquiescência do seguidor em deixá-lo desempenhar esse papel (BERGAMINI, 2009, p. IX).

O próprio liderado demonstra o formato, o jeito, a maneira de relacionamento que aceita ser conduzido pelo líder e cabe ao líder informal enxergar nas entrelinhas e com isso atingir a eficiência na liderança, por estar defronte aos reais fatores acometidos pelo cotidiano.

Para Bergamini (2009 p. 8) “Líderes verdadeiramente eficazes mantêm com seus seguidores um relacionamento de estímulo mútuo.” O relacionamento entre o líder informal e o liderado deve ocorrer de forma respeitosa, ambas as partes devem ter liberdade para que possam expressar suas ideias e opiniões, visando sempre um bem comum.

O liderado aprende com o líder e o líder aprende com o liderado, tanto nos erros quanto nas assertividades.

Existe um conflito nas organizações quando um indivíduo ou um grupo perceber um ao outro como um obstáculo a satisfação de suas realizações, o que provocará um sentimento de frustração, que poderá levar uma ou mais pessoas a reagir à ameaça representada pela outra parte (BARBIERI, 2012, p.21).

Cabe ao líder informal agir junto aos seus seguidores, importando-se e demonstrando interesse por suas causas e objetivos; desta forma o liderado se sentirá valorizado, passando a apoiar as ideias de seu líder e o ajudar nos cumprimentos das metas estabelecidas.

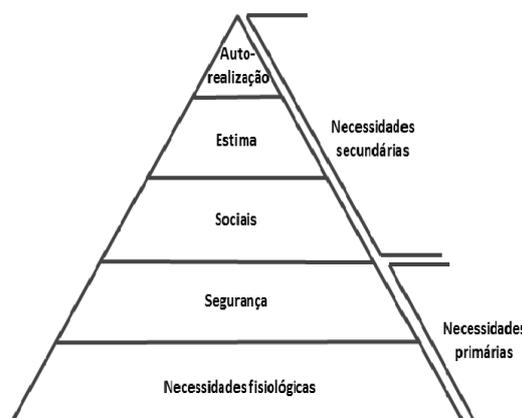
Um bom líder só irá conseguir eficácia na sua gestão caso se atente as necessidades humanas. Segundo Chiavenato:

Maslow formulou uma teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o

homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio de seu comportamento (CHIAVENATO, 2003, p. 92).

A hierarquia das necessidades de Maslow é reproduzida abaixo ( FIG. 1).

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow.



Fonte: CHIAVENATO (2003, p. 93).

São consideradas necessidades primárias as necessidades de segurança e as necessidades fisiológicas e classificam-se como necessidades secundárias a necessidades de auto-realização, as necessidades de estima e as necessidades sociais.

Para que um líder informal alcance seus objetivos é primordial que ele entenda as necessidades de seus liderados e busque satisfazê-las, uma vez que eles somente produzirão de forma eficiente se tiver suas necessidades supridas.

As lideranças informais na maioria das vezes atuam de forma objetiva e assertiva, pois estão presentes no dia a dia de seus liderados, então conseguem interpretar suas necessidades, facilitando assim o suprimento das mesmas. O líder informal atua juntamente com seus companheiros, com ideias novas e opiniões que podem influenciar nas decisões da alta diretoria.

Quando a liderança informal tem consciência das suas atitudes e entende as necessidades da empresa ela pode ajudar e muito quanto ao crescimento e desenvolvimento da organização, porém como este líder possui grande influência sobre seus liderados, se ele utilizar tal influência de maneira não consciente, indo contra os objetivos da empresa, essa liderança pode ser perigosa, pois o líder informal tem o poder de arrastar todos seus companheiros, motivando-os ou fazendo com que eles desanimem e não tenham comprometimento quanto as metas estabelecidas na organização.

Para Hunter (2004, p.25) "Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum". Logo as reais necessidades dos liderados e ser comprometido com as suas reais precisões, são fatores fundamentais e essenciais para conseguir motivar e impulsionar as pessoas para trabalharem entusiasticamente para o andamento do projeto, trabalho ou ideia. Os objetivos são bem alcançados quando amparados por um número maior de adeptos. Cabe ao líder

informal atentar-se a essa visão e comprometer-se com sua equipe, a fim de conseguir o apoio necessário para realização das suas ideias e cumprimento das metas, para isto ele deve utilizar métodos que motivem os liderados, para em fim atingirem o melhor resultado possível.

### 3. METODOLOGIA

Para realização do artigo foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e o método de pesquisa dedutiva, na qual parte-se de dados universais para obtenção de conclusões particulares. Tem ainda a finalidade descritiva ao apontar as características do fenômeno liderança informal.

A pesquisa foi realizada, notadamente em livros, com enfoque no tema proposto.

### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança informal atua de forma constante e direta nas organizações, pois esse tipo de liderança está presente aos diversos ambientes juntamente com seus liderados, fazendo com que o líder informal tenha facilidade de interpretar e suprir as necessidades de seus companheiros. Uma vez que o líder identifica e ajuda seus liderados em suas necessidades e objetivos ele consegue cativar e adquire confiança, se tornando uma figura que possui autoridade para influenciar nas mais diversas decisões, pois tem a capacidade de arrastar com ele toda sua equipe, implementando suas ideias e opiniões, para o cumprimento ou não dos objetivos das organizações.

### REFERÊNCIAS

BARBIERE, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: Práticas atuais sobre o RH Estratégico**. São Paulo, Atlas, 2012. 21p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança do Sentido**. 2.ed. São Paulo, Atlas, 2009.VIII e IX p.

CARNEGIE, Dale. **Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas**. 45.ed. São Paulo, Nacional, 1995. 21-76 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Markron Books, 1992. 92 e 93p.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2003.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma Historia sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro, Sextante, 2004. 25p.

\_\_\_\_\_. **Como ser um líder Servidor: Os Princípios de Liderança de O Monge e o Executivo**. 6. ed. Rio de Janeiro, Sextante, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: Como Transformar Ideias em Resultados**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2002. 204, 205 e 208p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração** 6. ed. São Paulo, Atlas, 2004.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento de Projetos guia do Profissional: aspectos humanos e interpessoais**. Rio de Janeiro, Brasport, 2006. 4 e 5p.

## RESUMEN

De acuerdo con estudios bibliográficos y la realidad de las organizaciones de hoy en día, se puede ver la necesidad de explicar cómo surgen en las organizaciones líderes informales, por qué es importante y cómo sus actitudes pueden influir en la toma de decisiones de las empresas. A partir de los constantes cambios del mercado, se observa que las personas que ocupan posiciones de liderazgo deben ser capacitados, a fin de lograr decisiones acertadas y eficaces. Para poder actuar con asertividad es que las organizaciones tienen que invertir en el intercambio de los viejos conceptos para los nuevos métodos de gestión, que tienen nuevos formatos, permitiendo a la compañía una mayor flexibilidad y la creación de obstáculos más resistentes a los impactos externos. Ante esta situación, tomamos nota de la importancia de los líderes informales. Los líderes informales son personas que no están establecidos en puestos ejecutivos en las listas y no formal, que no tienen autoridad para tomar decisiones importantes, pero son personas que tienen una personalidad fuerte y profundo, llevando a sus compañeros de equipo en la búsqueda de un objetivo común. Y estar en el mismo nivel de visión jerárquica de la misma visión y compartir los mismos ideales, lo que hace más eficiente la actitud de la empresa líder en soluciones informales de los conflictos y problemas que pueden ocurrir. Tenga en cuenta que las expresiones e idiomas para facilitar la comprensión es uno de los puntos principales que llevan a las personas a seguir estos líderes informales. Uno de los puntos negativos que se pueden observar en las organizaciones que tienen muchos líderes informales son conflictos de responsabilidades en las actividades. Debido a los líderes informales poseen ventiladores en varios sectores puede causar un impacto positivo o negativo en el posicionamiento de los resultados de la empresa.

Palabras clave: Liderazgo, Organizaciones informal.

**Palabras-clave:** Liderazgo, Organizaciones informal. Administración.

### Como citar este artigo

MARIOTTI, J. S. P. et al. Atuação das lideranças informais nas organizações. **Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos**. Nova Serrana, 2013, set./dez., p. **XX-XX**.

# PROTEÇÃO PENAL DOS DIREITOS DIFUSOS: (in) aplicabilidade do princípio da insignificância aos crimes ambientais no contexto da Constituição Federal de 1988

**Patrícia Rodrigues Rosa**

Advogada, especialista em Ciências Criminais, mestranda em Direito (UIT –MG).

## RESUMO

A proteção ao direito fundamental ao meio ambiente apresenta-se como desafio a ser enfrentado na atualidade pelo ordenamento jurídico. Uma tutela simbólica que não evidencie verdadeira proteção ao meio ambiente não se coaduna com o paradigma de Estado Democrático de Direito estabelecido pela Constituição brasileira de 1988. Nesta esteira é que se faz necessária a proteção penal do meio ambiente, a fim de garantir que este não sofra interferências lesivas do ser humano. Acontece que o direito fundamental ao meio ambiente ecologicamente equilibrado possui peculiaridades – advindas de seu caráter difuso – que definem os contornos de sua proteção. Nem todos os institutos do direito penal aplicáveis à proteção dos direitos fundamentais individuais são também aplicáveis à proteção do meio ambiente ecologicamente equilibrado. Neste sentido é que se discute a aplicabilidade do princípio da insignificância aos crimes ambientais no contexto da Constituição Federal de 1988.

**Palavras-chave:** Direito fundamental difuso. Meio ambiente ecologicamente equilibrado. Proteção penal. Princípio da insignificância.

## 1. INTRODUÇÃO

A preocupação com o meio ambiente e a formação de um sistema jurídico de proteção ambiental efetivo são fenômenos que requerem atenção tanto do plano nacional quanto internacional.

A fim de garantir a proteção do meio ambiente no ordenamento jurídico brasileiro, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu no artigo 225 o direito fundamental ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, essencial à sadia qualidade de vida dos indivíduos.

Trata-se de direito constitucional fundamental difuso, uma vez que pertencente a um indivíduo e a toda a coletividade ao mesmo tempo. Desta forma vislumbra-se que possui natureza solidária, cuja peculiaridade assinala a existência de um direito de natureza transindividual e atemporal.

Neste sentido, uma única interferência negativa no meio ambiente por parte de determinada pessoa, é capaz de ocasionar prejuízos para toda a coletividade, além de alcançar,

inclusive, as futuras gerações. Esta característica, em especial, delimita sobremaneira a especificidade da tutela do meio ambiente. Por se tratar de direito fundamental de importância que transcende, inclusive, a esfera individual é que o direito penal apresenta-se como instrumento adequado e necessário à tutela do meio ambiente.

Acontece que, por se tratar de direito fundamental difuso, contém peculiaridades que refletem o alcance e aplicabilidade de alguns institutos afetos ao direito penal.

Neste artigo pretende-se analisar a aplicabilidade do princípio da insignificância à tutela do direito difuso ao meio ambiente, princípio este aplicado à tutela penal dos direitos fundamentais individuais sem maiores questionamentos.

Através da análise de dois julgados paradigmáticos do STF buscar-se-á demonstrar se é possível falar-se em conduta lesiva ao meio ambiente, penalmente proibida, que se caracterize como insignificante e, portanto, faça jus à aplicação do princípio da insignificância, configurando-se como materialmente atípica.

## 2. CONCEITUAÇÃO DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS

Os direitos e garantias fundamentais, devido à complexidade advinda de sua pluridimensionalidade e interdisciplinaridade são difíceis de serem conceituados. Não existe um conceito único. Observa-se uma ambiguidade, heterogeneidade e ausência de consenso na esfera conceitual e terminológica desses direitos.

Robert Alexy relata que um autor alemão, certa vez, utilizou em um único artigo, vinte e uma expressões ou termos para referir-se aos direitos fundamentais: “garantias de liberdade”, “princípios de conformação social”, “elementos da ordem social”, “princípios constitucionais”, “restrições” (à liberdade do legislador), “objetivos”, “encargo”, “diretriz vinculante”, “princípios e determinações em seu aspecto institucional-funcional”, “máximas”, “determinações objetivas”, “moldura”, “liberdades fundamentais”, “objetivos de direitos fundamentais”, “participação”, “direitos sociais”, “objetivos estatais”, “concepções de finalidade”, “objetivos vinculantes”, “encargos legislativos” e “diretrizes”. (ALEXY, 2011, p. 44-45)

A depender da ótica através da qual se analisa os direitos fundamentais (filosófica, sociológica, jurídica, teleológica, histórica etc), diversos conceitos podem ser-lhes atribuídos, não se podendo afirmar que um seja mais correto que outro.

Neste sentido, diversas teorias sobre os direitos fundamentais podem ser formuladas em razão do seu caráter multifuncional. As teorias históricas, por exemplo, explicam o desenvolvimento dos direitos fundamentais; as filosóficas se empenham em esclarecer seus fundamentos e as teorias sociológicas estabelecem a função dos direitos fundamentais no sistema social. Desta forma, fica difícil encontrar uma única disciplina no âmbito das ciências humanas que, a partir de sua perspectiva e com seus métodos, não contribua com a discussão acerca dos direitos fundamentais. (ALEXY, 2011, p. 31)

Para Dimitri Dimoulis e Leonardo Martins, os direitos fundamentais formam um mínimo de direitos garantidos, estando o legislador ordinário autorizado a acrescentar outros, sendo-lhe vedada a possibilidade de abolição dos direitos apresentados como fundamentais. (DIMOULIS, 2008, p. 53-54).

Jorge Miranda, por sua vez, define os direitos fundamentais considerando duas noções: formal e material. Segundo o autor os direitos fundamentais em sentido formal são aqueles que possuem previsão em determinada Constituição, dotados da proteção jurídica a esta ligada. Já em sentido material, os direitos fundamentais se revelam não como aqueles que são pura e simplesmente direitos declarados, mas sim estabelecidos e atribuídos pelo legislador constituinte e acima de tudo, direitos resultantes da concepção de constituição dominante, do sentido jurídico coletivo e da ideia de direito. (MIRANDA, 2000, p. 7-8)

Assim, percebe-se que não há um conceito único, fechado, para “direitos fundamentais”. Pelo contrário, a doutrina é rica em conceituações, cada um fundamentando-se em um sentido, aspecto ou função dos direitos fundamentais.

A Constituição Brasileira, em especial, trata no título II dos “Direitos e Garantias Fundamentais”, abrangendo este termo todas as demais espécies ou categorias de direitos fundamentais, nomeadamente os direitos e deveres individuais e coletivos (capítulo I), os direitos sociais (capítulo II), a nacionalidade (capítulo III), os direitos políticos (capítulo IV) e o regramento referente aos partidos políticos (capítulo V).

Vale dizer que a CF/88 permite a conceituação dos direitos fundamentais de forma abrangente, ao declarar no §2º, do artigo 5º, que “os direitos e garantias expressos nesta constituição não excluem outros decorrentes do regime e princípios por ela adotados, ou dos tratados internacionais em que a República Federativa do Brasil seja parte”.

Neste sentido é que Gregório Assagra de Almeida ensina que:

(...) os direitos fundamentais são todos os direitos, individuais ou coletivos, previstos expressa ou implicitamente em determinada ordem jurídica e que representam os valores maiores nas conquistas históricas dos indivíduos e das coletividades, os quais giram em torno de um núcleo fundante do próprio Estado Democrático de Direito, que é justamente o direito à vida e sua existência com dignidade. (ALMEIDA, 2008, p. 310).

Os direitos fundamentais, portanto, assumem um caráter de direitos fundantes do ordenamento jurídico e da própria estrutura do Estado de democrático de direito. Neste sentido tem-se que o fundamento dos direitos fundamentais não reside em uma pessoa ou na humanidade, mas no modelo de acordos básicos que originam a sociedade. (LORENZETTI, 2009, p. 102).

Não se vislumbra a existência de uma sociedade organizada na qual não se garanta direitos básicos aos seus integrantes. É a previsão destes direitos mínimos fundamentais que asseguram a existência digna de cada cidadão. O contrato social exige a fixação destes direitos

fundamentais mínimos, os quais se constituem em paradigma de limite ao poder do soberano. A teoria dos direitos fundamentais, neste sentido, apresenta-se como núcleo de uma constituição democrática.

Há que se considerar que a conquista dos direitos fundamentais advém de um processo progressivo. Nesta esteira, atualmente fala-se em dimensões dos direitos fundamentais. Os primeiros direitos fundamentais, consagrados a partir da Declaração dos Direitos do Homem, referem-se aos direitos de liberdade. Os direitos de segunda dimensão foram incorporados através do constitucionalismo social em meados do século XX: direito ao trabalho, moradia digna, saúde. Os direitos de terceira dimensão, por sua vez, dizem respeito à qualidade de vida, liberdade de informação, consumo, patrimônio histórico e cultural da humanidade, patrimônio genético e meio ambiente. (LORENZETTI, 2009, p. 104).

Gregório Assagra de Almeida, por sua vez, menciona a existência de uma quarta dimensão, referente aos direitos decorrentes da biotecnologia, bioética e regulamentação da engenharia genética, bem como direitos de quinta dimensão, os quais dizem respeito às denominadas tecnologias da informação. (ALMEIDA, 2008, p. 330-331).

No que tange especificamente aos direitos de terceira dimensão, tem-se que estes dizem respeito aos direitos de solidariedade ou fraternidade que se consubstanciam nos direitos relacionados ao desenvolvimento, à paz, à qualidade de vida, ao ambiente sadio etc.

No contexto dos direitos de terceira geração percebe-se um rompimento com a titularidade exclusivamente individual, passando a se tutelar direitos de pessoas indetermináveis ou indeterminadas. Tratam-se dos direitos de titularidade coletiva e difusa, destacando-se, neste panorama, o direito ambiental.

Norberto Bobbio, na clássica obra “A era dos Direitos” já mencionava a importância dos direitos de terceira dimensão ao afirmar que dentro dos direitos humanos de terceira dimensão o mais importante seria o reivindicado pelos movimentos ecológicos, pois nele vislumbra-se o direito de viver em um ambiente não poluído. (BOBBIO, 1992, p. 06).

A Constituição Federal prevê no artigo 225 a proteção ao meio ambiente estabelecendo que “Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”.

O direito ao meio ambiente, portanto, constitui direito inerente ao direito à vida, previsto no artigo 5º da CF/88. É que ao prever o direito à vida, tem-se implícito tratar-se de direito a uma sadia qualidade de vida. Desta forma, a existência de um meio ambiente ecologicamente equilibrado é pressuposto para a existência desta vida, autorizando a afirmação de que o direito a um meio ambiente ecologicamente equilibrado, previsto no artigo 225 da CF, diz respeito a direito fundamental constitucional.

A fim de sustentar a fundamentalidade do direito ao meio ambiente pode-se recorrer também ao artigo 1º, III, da Constituição Federal que prevê a dignidade da pessoa humana como

fundamento do Estado Democrático de Direito. O artigo 5º, § 2º da CF/88, por sua vez, dispõe que os direitos expressos na Constituição não excluem outros decorrentes do regime e dos princípios por ela adotados. Neste sentido, considerando que o meio ambiente equilibrado é pressuposto de garantia da dignidade da pessoa humana, não há como negar o caráter de direito fundamental a este. Até mesmo porque, direitos fundamentais não são apenas os previstos no artigo 5º da Constituição, mas todos aqueles outros que embora não previstos no artigo 5º contêm em seu âmago o caráter da fundamentalidade, por constituírem direitos essenciais à existência digna do ser humano.

Assim, tem-se que o direito ao meio ambiente encontra-se diretamente relacionado com o direito à vida, uma vez que consubstancia uma de suas manifestações. Segundo José Afonso da Silva “as normas constitucionais assumiram a consciência de que o direito à vida, como matriz de todos os demais direitos fundamentais do homem, é que há de orientar todas as formas de atuação no campo do direito”. (SILVA, 1989, 708).

Desta forma, o direito ao meio ambiente equilibrado, por se tratar de direito de um e de todos ao mesmo tempo, reclama proteção de todo o ordenamento jurídico, devido à sua característica de direito difuso, que pertence a toda a coletividade.

Acontece que a proteção do meio ambiente é questão que transcende os limites do Estado, uma vez que todos os ecossistemas planetários encontram-se interligados. Segundo Gregório Assagra de Almeida “a questão ambiental não possui fronteira e limite continental, exigindo a construção tanto de uma ordem constitucional mundial efetiva quanto de uma ética ambiental mundial que se fundamente na concepção de uma cidadania coletiva biocentrista solidarista.” (ALMEIDA, 2008, p. 491)

O ser humano tem causado cada vez mais a destruição do meio ambiente, com sua atuação lesiva, provocando situações de risco irreparável à biosfera e às condições de vida da própria espécie humana.

Neste sentido, a proteção do meio ambiente torna-se ainda mais importante e especial, uma vez que não se busca tutelar o direito de cada um ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, mas sim de todos que integram o Planeta Terra, bem como de todos que o integrarão. Nesta perspectiva percebe-se a peculiaridade da proteção ao meio ambiente equilibrado: não se trata de uma proteção a ser efetivada considerando lesão a um único indivíduo, mas sim a um grupo de indivíduos, uma sociedade, coletividade e até mesmo humanidade.

Assim, defende-se na atualidade a necessidade urgente e premente de ampliação da proteção ao meio ambiente como direito fundamental e como condição básica de salvaguarda da casa comum, o planeta Terra.

Neste prisma, qualquer conduta que lese ou exponha a perigo de lesão o meio ambiente, apresenta-se como conduta a ser combatida e neutralizada, sob pena de dano irreversível ao meio ambiente.

Por se tratar de direito fundamental difuso na sociedade – e, portanto, pertencente a toda coletividade – qualquer lesão ao meio ambiente, mesmo que aparentemente ínfima, torna-se significativa uma vez que afeta o equilíbrio do meio ambiente como um todo.

A degradação ambiental encontra-se intimamente relacionada com a era da civilização: foi com o desenvolvimento desta que as atividades do ser humano começaram a gerar impacto ambiental. (SIRVINSKAS, 2003, p. 11-18).

Por um período longo o homem acreditou que os recursos naturais fossem inesgotáveis. No entanto, com a massificação decorrente da Revolução Industrial do século XVIII, a sociedade começou a tomar consciência da necessidade de tutela ambiental.

A Declaração das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, Suécia, em 1972, trouxe a previsão do direito ao meio ambiente como qualidade de vida com caráter de direito fundamental universal.<sup>1</sup> Esta previsão influenciou de forma direta a elaboração do artigo 225 da CF.

A Lei 6983/81 que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente estabelece o conceito de ambiente natural como “o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas”. A doutrina, por sua vez, estende o conceito de ambiente para abranger também o ambiente natural, o artificial e o cultural.<sup>2</sup>(MAZZILLI, 2010, p. 41)

Neste viés a Constituição Federal Brasileira visa garantir a todos um meio ambiente ecologicamente equilibrado, essencial à sadia qualidade de vida, estabelecendo no §3º do artigo 225 que “as condutas e atividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitarão os infratores, pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados.”

Desta forma, devido à importância do meio ambiente como direito fundamental difuso, bem como a necessidade de efetivação deste direito é que a própria Constituição já estabelece em seu texto a possibilidade de tutela penal do meio ambiente, o que foi concretizado através da Lei 9605/98.

---

<sup>1</sup> Princípio 1 da Declaração das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano: “O homem tem um direito fundamental à liberdade, à igualdade e a condições de vida satisfatórias, num ambiente cuja qualidade lhe permita viver com dignidade e bem estar. Ele tem o dever solene de proteger e melhorar o meio ambiente para as gerações presentes e futuras”.

<sup>2</sup> Segundo Gregório Assagra de Almeida, o meio ambiente natural é composto pelos sistemas ecológicos; o ambiente artificial abrange todo espaço urbano construído pela conduta humana e o cultura é o decorrente da relação existente entre o ser humano e o ambiente em que vive.

### 3. TUTELA PENAL DO MEIO AMBIENTE

A Constituição Federal do Brasil prevê em seu título II, capítulo I, uma nova *summa divisio*: direitos individuais e direitos coletivos, superando a *summa divisio* clássica: direito público e direito privado.<sup>3</sup>

Esta nova *summa divisio* melhor se adéqua ao Estado Democrático de Direito, o qual se constitui em um “Estado da justiça material, da transformação da realidade social, da tutela jurídica ampla, dinâmica, aberta, concretizante a direitos individuais e coletivos.” (ALMEIDA, 2008, p. 352).

É que a Constituição brasileira, ao inovar na proteção dos direitos e interesses massificados, conferindo-lhes dignidade constitucional, inserindo-os ao lado dos direitos e interesses individuais, caminha a passos largos para a efetiva transformação da realidade social, fim último do direito.

Não se pode olvidar que a classificação do direito em público e privado muito contribuiu para a formação da ciência jurídica e compreensão de seus institutos. No entanto, a exploração metodológica da nova *summa divisio* faz-se necessária para a devida compreensão da própria teoria dos direitos constitucionais fundamentais estabelecida na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. É que a teoria dos direitos constitucionais fundamentais compõe o núcleo de uma constituição democrática, a partir do qual devem ser construídos todos os demais modelos explicativos. Neste sentido afirma-se que “os direitos fundamentais possuem eficácia irradiante de ordem jurídica e força vinculativa de todos os operadores jurídicos oficiais e não-oficiais”. (ALMEIDA, 2008, p. 362).

A Constituição Federal brasileira, em seu artigo 1º, caput, delineou o perfil político constitucional do Brasil como o de um Estado Democrático de Direito. Trata-se do dispositivo mais importante da Carta de 1988, pois dele decorrem todos os princípios fundamentais do nosso Estado.

Estruturar-se como Estado Democrático de Direito significa não apenas impor a submissão de todos ao império da lei (de direito), mas sim conferir às leis conteúdo e adequação social.

É que o Estado Democrático de Direito, como tal, irradia princípios que devem orientar os diversos campos de atuação humana. No que diz respeito ao direito penal especificamente, o princípio que o caracteriza como um direito penal democrático é o da

---

<sup>3</sup>Gregório Assagra de Almeida sustenta em sua obra que “a *summa divisio* clássica Direito Público e Direito Privado não foi recepcionada pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. A nova *summa divisio* constitucionalizada no país é Direito Individual e Direito Coletivo. Trata-se de *summa divisio* constitucionalizada relativizada, pois no topo encontra-se o Direito Constitucional, representado pelo seu objeto formal, a Constituição, composta tanto de normas de Direito Individual, quanto de normas de Direito Coletivo.” (ALMEIDA, 2008, p. 36).

dignidade da pessoa humana, previsto no artigo 1º, III da CF/88. Neste sentido somente configuram infrações penais as condutas que realmente colocam em perigo bens jurídicos fundamentais para a sociedade. Qualquer outra construção típica que não obedeça esta máxima apresenta-se atentatória ao princípio da dignidade humana e, portanto, é materialmente inconstitucional por atentar contra o próprio fundamento de existência do Estado. (CAPEZ, 2003, p. 01).

Os direitos fundamentais previstos expressa ou implicitamente na Constituição brasileira apresentam uma dupla dimensão: exigem uma atuação negativa do Estado – direitos de defesa do particular em face do Estado-, e também uma atuação positiva – prestação do Estado no sentido de proteger os direitos fundamentais.

O direito penal, por se ocupar dos bens jurídicos mais caros, afigura-se como meio adequado para a proteção dos direitos fundamentais, que são o núcleo de uma constituição democrática. Neste sentido, ensina CAPEZ: “A missão do direito penal é proteger os valores fundamentais para a subsistência do corpo social, tais como a vida, a saúde, a liberdade, a propriedade etc., denominados bens jurídicos.” (CAPEZ, 2003, p. 01).

É a Constituição Federal que estabelece quais são os valores essenciais, fundamentais que merecem ser protegidos pelo Direito Penal: trata-se dos chamados mandados de criminalização.

Os mandados de criminalização são mandamentos extraídos da Constituição, no sentido de criminalizar condutas que atentem contra os bens mais fundamentais e elementares do ser humano.

Assim, tem-se que os mandados de criminalização dirigem-se ao legislador penal ordinário ao qual compete, em obediência às diretrizes do mandamento constitucional, estabelecer os termos da proteção de determinado direito fundamental, através da criação de infrações penais e cominação de sanções.

A Constituição Federal de 1988 apresenta um rol extenso de mandados expressos de criminalização: artigo 5º, incisos: XLII, XLIII, XLIV; artigo 7º, X; artigo 227, §4º; artigo 225<sup>4</sup>. No entanto, vale mencionar a existência de mandados implícitos de criminalização como, por exemplo, o caput do artigo 5º que prevê que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de

---

<sup>4</sup> Art. 5º, inciso XLII: a prática do racismo constitui crime inafiançável e imprescritível, sujeito à pena de reclusão nos termos da lei; inciso XLIII: a lei considerará crimes inafiançáveis e insuscetíveis de graça ou anistia a prática de tortura, o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o terrorismo e os definidos como crimes hediondos, por eles respondendo os mandantes, os executores e os que, podendo evitá-los se omitirem; inciso XLIV: constitui crime inafiançável e imprescritível a ação de grupos armados, civis ou militares, contra a ordem constitucional e o Estado Democrático; art. 7º, X: proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa; art. 227, §4º: a lei punirá severamente o abuso, a violência e a exploração sexual da criança e do adolescente; art. 225: todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida (...). Embora no texto constitucional o direito à vida não tenha sido objeto de um mandado expresso de criminalização, isto não significa que este não mereça a proteção penal. Trata-se de bem jurídico de suma importância cuja necessidade de proteção pelo direito penal extrai-se do seu conteúdo axiológico.

Assim, a fonte de todos os bens jurídicos a serem tutelados pelo direito penal encontra-se na constituição; esta se apresenta como norte ao legislador na seleção dos bens tidos como fundamentais. (GRECO, 2003, p. 05)

É que em um Estado Democrático de Direito, a ordem de valores constitucionalmente relevantes a este modelo de Estado constitui o paradigma do legislador infraconstitucional. A Constituição caracteriza-se como fonte de proteção contra a arrogância e prepotência do Estado, garantindo a efetividade e concretização dos direitos fundamentais. (GRECO, 2003, p. 09).

Segundo Paulo de Souza Queiroz “o direito penal deve traduzir os valores superiores contidos na constituição, uma vez que o catálogo de direitos fundamentais constitui o núcleo específico de legitimação e limite da intervenção” (QUEIROZ, 2001, p. 17-8).

Ao direito penal são atribuídas duas funções básicas: proteção dos bens jurídicos mais importantes – valores ou interesses do indivíduo ou da coletividade reconhecidos pelo direito- e manutenção da paz social. Apenas os bens jurídicos vitais ao desenvolvimento equilibrado da vida comunitária merecem a especial tutela do direito penal.

A fim de permitir que o direito penal cumpra com suas funções e efetivamente proteja os direitos fundamentais, a doutrina apresenta alguns princípios que devem orientar a atuação do direito penal. Os dois princípios que merecem destaque para os fins do presente trabalho é o da intervenção mínima e o da fragmentariedade.

O direito penal deve se ocupar da proteção apenas dos bens mais importantes e necessários à vida digna em sociedade, desde que os demais ramos do direito se revelem incapazes de proteger devidamente estes bens. Nisto consubstancia-se o princípio da intervenção mínima.

Corolário da intervenção mínima tem-se o princípio da fragmentariedade. Segundo Rogério Greco:

(...) o caráter fragmentário do Direito Penal quer significar, em síntese, que uma vez escolhidos aqueles bens fundamentais, comprovada a lesividade e a inadequação das condutas que os ofendem, esses bens passarão a fazer parte de uma pequena parcela que é protegida pelo Direito Penal, originando-se, assim, sua natureza fragmentária. (GRECO, 2003, p. 64)

Neste sentido pode-se afirmar que os direitos fundamentais são, por essência, disposições sobre bens jurídicos mais importantes. O direito deve buscar a proteção destes bens jurídicos fundamentais através de todos os seus ramos. Apenas quando os demais ramos do direito forem insuficientes a garantir a proteção dos direitos fundamentais é que o direito penal

apresenta-se como meio hábil e legítimo a tutela destes direitos, na perspectiva da nova *summa divisio* constitucionalizada: direitos fundamentais individuais e coletivos.

Desta forma, uma tutela efetiva e completa dos direitos fundamentais, em consonância com os princípios e fundamentos do Estado Democrático de Direito, passa pela proteção penal dos direitos fundamentais através da criminalização de condutas que violem ou ofendam direitos fundamentais individuais ou coletivos.

A tutela penal dos direitos fundamentais coletivos é uma exigência da constituição federal, ao estabelecer a nova *summa divisio* que deve orientar todo o ordenamento jurídico. Com a nova *summa divisio* o direito penal não se ocupa apenas dos bens jurídicos individuais, mas também dos bens jurídicos supraindividuais, uma vez que dizem respeito a bens que se encontram sob a máxima proteção do Estado Democrático de Direito.

A lei 9605/98, que dispõe sobre as sanções penais e também administrativas a serem aplicadas em caso de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente é exemplo de diploma infraconstitucional que tutela bem jurídico de natureza supraindividual, em consonância com o mandado de criminalização contido no artigo 225, §3º da Constituição Federal de 1988.

O direito fundamental ao meio ambiente ecologicamente equilibrado é de importância tão vital que o próprio legislador constitucional já previu a necessidade de proteção penal deste direito.

O direito penal constitui-se no instrumento mais invasivo utilizado pelo Estado a fim de proteger direitos fundamentais. É que o direito penal restringe a liberdade individual que também se configura em um direito fundamental. Apenas se justifica a restrição desta liberdade em casos de extrema necessidade. A proteção do meio ambiente, devido à sua fundamentalidade e importância, autoriza esta restrição.

Neste sentido é que a Lei 9605/98 prevê sanções penais àqueles que atentem contra o meio ambiente, mediante a prática de crimes, sejam pessoas físicas ou jurídicas.

#### **4. ANÁLISE DOS CASOS PARADIGMÁTICOS NOS TRIBUNAIS SUPERIORES**

O meio ambiente, conforme já dito, caracteriza-se como direito fundamental constitucional. Deste simples fato já se vislumbra a importância da proteção do meio ambiente no âmbito jurídico. Ocorre que a proteção do meio ambiente possui suas especificidades, uma vez que possui natureza difusa e, portanto, pertence a um e a todos ao mesmo tempo.

Não há como se falar em parcelas de direito ao meio ambiente. Tutela-se este como um todo, tendo em vista cada ação singular. Salvo as ações aceitáveis pela ecologia, como andar em uma trilha ecológica no meio da floresta, as demais lesões ao meio ambiente, nesta perspectiva, possuem natureza extensiva ou disseminada. (MORAES, 2004, p. 73)

Ocorre que alguns doutrinadores e juristas têm desconsiderado a especificidade da proteção ao meio ambiente e têm defendido a aplicação de institutos próprios de tutela de

direitos individuais à tutela do direito difuso ao meio ambiente ecologicamente equilibrado. Neste sentido é que se discute a aplicação do princípio da insignificância aos crimes ambientais.

A fim de apresentar as discussões sobre a possibilidade ou não de aplicação do princípio da insignificância aos crimes ambientais, analisar-se-á dois acórdãos paradigmáticos do Supremo Tribunal Federal: o Habeas Corpus 92.463 e o Habeas Corpus 112.563, ambos julgados pela 2ª Turma do Supremo Tribunal Federal.

No julgamento do Habeas Corpus 92.463, em 15/10/2007, a 2ª Turma do STF estabeleceu vetores cuja presença, no caso concreto, legitimaria o reconhecimento e aplicação do princípio da insignificância. No caso específico discutido no Habeas Corpus, tratava-se de crime contra o patrimônio - tentativa de furto, o qual possui forte cunho econômico - no qual se reconheceu o “valor ínfimo” da *res furtiva*, descaracterizando-se a tipicidade material do delito.

Os vetores a serem observados para a aplicação do princípio da insignificância, propostos pelo STF são: a) a mínima ofensividade da conduta do agente; b) a nenhuma periculosidade social da ação; c) o reduzidíssimo grau de reprovabilidade do comportamento e d) a inexpressividade da lesão jurídica provocada. Uma vez satisfeitos os vetores autoriza-se a aplicação do princípio da insignificância.

Neste mesmo sentido, diversas outras decisões já foram emitidas pelas duas Turmas do STF. Como exemplo cite-se o Habeas Corpus 106510/MG e os Recursos em Habeas Corpus n. 107264/DF e 106731/DF.

O segundo caso paradigmático é o Habeas Corpus 112563, no qual pela primeira vez na história, a 2ª Turma do STF aplicou o princípio da insignificância a um crime ambiental.

A Defensoria Pública da União interpôs Habeas Corpus em favor de seu assistido, contra decisão de ministro do STJ que negou provimento a um Recurso Especial. O pedido principal do Habeas Corpus consistia-se na absolvição do indivíduo, considerando o preenchimento dos requisitos necessários à aplicação do princípio da insignificância. Frise-se que estes requisitos foram fixados na decisão acima referida, a qual possui como paradigma crime contra o patrimônio.

O caso concreto diz respeito à condenação de um pescador a pena de 01 ano e 02 meses de detenção pela prática do delito previsto no artigo 34, parágrafo único, II da Lei 9605/98, por ter sido flagrado com 12 camarões e uma rede de pesca, em desacordo com portaria do IBAMA, em período defeso pela legislação.

O Ministro Relator do Habeas Corpus, Ricardo Lewandowski votou pela denegação da ordem, alegando que o tipo penal no qual o paciente fora enquadrado “não tem como pressuposto a ocorrência de um prejuízo econômico objetivamente quantificável, mas a proteção de um bem intangível, que corresponde, exatamente à proteção do meio ambiente.”

Ainda segundo Ricardo Lewandowski, a pesca de pequena quantidade de camarões, em período proibido e por meio da utilização de petrechos, técnicas ou métodos não permitidos pode levar a um prejuízo muito mais elevado ao meio ambiente, tendo em vista os graves riscos a

que se expõem o ecossistema e as espécies, bem como a necessidade de manutenção do equilíbrio ecológico, da preservação da biodiversidade e do uso sustentável dos recursos naturais. Segundo o ministro, a conduta praticada pelo indivíduo em questão traz consigo acentuado grau de reprovabilidade, uma vez que coloca em risco o direito constitucional ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, o qual não lhe pertence, mas sim a toda a coletividade.

Lado outro, os ministros Cezar Peluso e Gilmar Mendes votaram pela concessão da ordem. O ministro Cezar Peluso limitou-se a conceder a ordem “por atipicidade, à conta da insignificância do objeto da ação”. Gilmar Mendes, por sua vez, relatou a necessidade do desenvolvimento de uma doutrina a respeito do princípio da insignificância, constatando no caso concreto uma “desproporcionalidade”, alegando que talvez estivesse configurado crime famélico, tratando-se de questão que “desafia a própria Justiça Federal e também o Ministério Público”.

Da análise dos votos proferidos no Habeas Corpus em questão percebe-se a falta de fundamentação capaz de sustentar a aplicação do princípio da insignificância em crime que tutela direito fundamental tão importante quanto o é o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado.

No caso específico do Habeas Corpus 112.563 não se vislumbra que a aplicação do princípio da insignificância tenha sido a melhor solução. Do voto proferido pelo ministro Ricardo Lewandowski consta a informação de que o paciente era reincidente na conduta criminosa, uma vez que “três anos antes havia sido flagrado pela polícia militar ambiental praticando a mesma conduta delituosa, com gerival de mesma malha, 25mm, na mesma região, motivo pelo qual foi condenado nos autos da ação penal registrada sob n. 2004.72.01.000975-9”. Ou seja, a primeira sanção penal aplicada ao indivíduo (referente a crime contra o meio ambiente cometido no passado) não foi suficiente para reprimir outras condutas lesivas ao meio ambiente. O que se dirá da absolvição por atipicidade material? Ao que parece, a absolvição no presente caso significa, em verdade, incentivo à prática de delitos ambientais pelo paciente e outros pescadores, ante a certeza da impunidade de suas condutas, que se encontram acobertadas pelo princípio da insignificância, levando ao esvaziamento do tipo penal previsto no artigo 34 da Lei 9605/98.

A fim de adentrar na discussão sobre a possibilidade ou não de aplicação do princípio da insignificância aos crimes ambientais, questão não debatida pelos ministros Cezar Peluso e Gilmar Mendes, é que serão tecidas as seguintes observações.

## **5. APLICABILIDADE DO PRINCÍPIO DA INSIGNIFICÂNCIA AOS CRIMES AMBIENTAIS**

A aplicação do princípio da insignificância aos crimes ambientais é objeto de polêmica devido às especificidades que a proteção do meio ambiente ecologicamente equilibrado exige.

O direito ambiental tutela, de forma predominante, interesse ou direito difuso, indivisível, de natureza metaindividual e indeterminável quanto ao sujeito, indisponível no plano de seu objeto que exige uma ação do tipo solidária. (ALMEIDA, 2008, p. 526)

Ou seja, não dá para se falar em direito individual ao meio ambiente. Somente se vislumbra direito ao meio ambiente numa perspectiva coletiva. Isto não significa que um indivíduo não possa requerer providências jurídicas se sentir-se lesado diante de situação de dano ou ameaça de dano ao meio ambiente. No entanto, esta providência tomada de forma individual, surtirá efeitos indiscriminadamente quanto àqueles que vivem no mesmo “meio ambiente” que o reclamante. A demanda, portanto, caso julgada procedente para fazer cessar o ilícito (por exemplo, cessar uma atividade poluidora de empresa que atinja diretamente o interessado por residir ao lado da empresa), ainda que reflexamente acaba por tutelar direito ou interesse difuso. A ação pode até ser individual, mas os efeitos da decisão serão potencializados devido ao caráter difuso do meio ambiente. (ALMEIDA, 2008, p. 524-525)

A Lei 6938/81 ao dispor sobre a política nacional do meio ambiente estabeleceu um conceito amplo de dano ambiental considerando-o como sendo a degradação da qualidade ambiental que produz alteração desfavorável das características do meio ambiente (art. 3º, II).

Conforme já dito noutra oportunidade, apenas a ação aceitável pela ecologia não se caracteriza como degradação do meio ambiente. Qualquer outra ação que interfira no equilíbrio ecológico do meio ambiente apresenta-se como lesiva e desfavorável a este.

Por se tratar de bem jurídico de valor elevado, uma vez que previsto na Constituição Federal como direito fundamental que contribui, inclusive, para a realização do direito a uma vida saudável, com dignidade, o direito penal apresenta-se como instrumento necessário e adequado a sua tutela.

Acontece que, devido à sua característica de direito difuso, que pertence a um e a todos ao mesmo tempo, alguns institutos aplicáveis ao direito penal devem ser analisados a fim de verificar sua compatibilidade com a proteção do meio ambiente. Um deles é o princípio da insignificância.

A questão a ser analisada basicamente se restringe a responder se é possível vislumbrar lesão ao meio ambiente que não seja significativa e que, portanto, não comprometa o meio ambiente como um todo.

O direito penal não se ocupa de condutas que produzam resultado cujo desvalor não represente prejuízo importante, seja ao titular do bem jurídico tutelado, seja à integridade da própria ordem social.<sup>5</sup>

Acontece que muito embora o legislador pretenda reprimir sempre condutas graves é inevitável que diante de um caso concreto, a norma penal, em face do seu caráter geral e abstrato, acabe por alcançar fatos muitas vezes irrelevantes. (QUEIROZ, 2001, p. 30)

---

<sup>5</sup> Supremo Tribunal Federal, HC 84.412/SP; Rel. Ministro Celso de Mello, julgado em 19/10/04.

Neste sentido são os ensinamentos de Carlos Vico Mañas:

Ao realizar o trabalho de redação do tipo penal, o legislador apenas tem em mente os prejuízos relevantes que o comportamento incriminado possa causar à ordem jurídica e social. Todavia, não dispõe de meios para evitar que também sejam alcançados os casos leves. O princípio da insignificância surge justamente para evitar situações dessa espécie, atuando como instrumento de interpretação restritiva do tipo penal, como o significado sistemático político-criminal da expressão da regra constitucional do *nullum crimen sine lege*, que nada mais faz do que revelar a natureza subsidiária e fragmentária do direito penal. (VICO MANÁS, 1994, p. 56)

O princípio da insignificância tem suas origens no direito romano, com cunho civilista, fundamentando-se no brocardo jurídico *“mínimus non curat praetor”*. Claus Roxin, jurista alemão, propôs a introdução do princípio da insignificância no sistema penal alemão em 1964. Aos poucos o Brasil tem incorporado este princípio no sistema penal pátrio. (CAPEZ, 2003, p. 13)

O principal objetivo do princípio da insignificância é excluir do âmbito penal condutas que não apresentem um grau mínimo de lesividade para caracterização do tipo.

A tipicidade penal exige que o bem jurídico protegido, qual seja o meio ambiente, seja minimamente lesionado, uma vez que não se vislumbra a possibilidade do legislador ter criado tipo penal para tutelar condutas totalmente inofensivas ou incapazes de lesionar o interesse protegido.

Segundo Fernando Capez, “os danos de nenhuma monta devem ser considerados atípicos”. Frise-se: danos de NENHUMA monta.

Acontece que o meio ambiente é bem jurídico de importância para todos os seres humanos, inclusive para as futuras gerações. Possui, portanto, características muito próprias que exigem uma proteção mais rígida quanto à interferência lesiva do homem em seu equilíbrio.

Segundo Nicola Abbagnano homem e natureza são “dois mundos que vivem em relacionamento recíproco e só ‘nesse relacionamento o homem encontra a condição de sua dignidade’. A ecologia apresenta-se, pois, como um bem social por excelência. E a garantia de um ambiente puro representa um ‘direito social’ de todo indivíduo, que reivindica tutela eficaz diante do impressionante alargar-se do inquinamento na era presente” (COSTA JUNIOR, 1996, p. 466-7)

O ser humano e o meio ambiente estabelecem entre si uma relação muito estreita, uma vez que a realização de um direito individual fundamental – vida digna – depende da garantia de efetivação de um direito fundamental difuso – meio ambiente ecologicamente equilibrado.

Para a existência de um meio ambiente equilibrado que propicie uma vida digna e saudável, faz-se necessário que todos contribuam. Não basta que um indivíduo respeite e cuide do meio ambiente. Trata-se de ônus coletivo de caráter solidário.

Neste sentido é que se afirma que qualquer lesão ao meio ambiente é prejudicial a toda a coletividade, quiçá, numa perspectiva mais global, a toda a humanidade. Tanto é verdade que

os organismos internacionais fomentam a proteção do meio ambiente em encontros internacionais.<sup>6</sup>

Assim, parece difícil vislumbrar qualquer lesão ao meio ambiente que não apresente relevância e significância para a coletividade.

No Habeas Corpus 112.563, usado como paradigma neste artigo, o indivíduo foi abordado com 12 camarões e uma rede de pesca em desacordo com a legislação do IBAMA, em período defeso.

A própria legislação brasileira estabelece possibilidades de fruição do meio ambiente de forma a não embarçar-lhe o equilíbrio. Aquele que contraria a legislação e age de maneira a interferir no equilíbrio do meio ambiente deve ser punido pelo direito penal, uma vez que está a interferir na esfera da qualidade de vida de todos os indivíduos, inclusive das gerações futuras.

A pesca não é proibida, exceto em períodos defesos, a fim de garantir o equilíbrio do meio ambiente. Assim, pode-se pescar e fruir do meio ambiente, desde que a pesca não se realize em período defeso. O paciente do Habeas Corpus 112.563 foi abordado pescando em período defeso. A quantidade encontrada com o paciente não pode ser considerada insignificante. Doze camarões retirados do meio ambiente, numa época tão importante quanto a da reprodução, sem sombra de dúvidas interfere no equilíbrio ambiental. Ademais, 12 camarões por dia, num prazo de 01 ano, correspondem a uma média de 4320 camarões por pessoa. Trata-se de quantidade insignificante?!

Além disto tudo, aplicar os vetores estabelecidos pelo STF no Habeas Corpus 92.463-8/RS não se coaduna com o bem jurídico protegido pelo artigo 34 da Lei 9605/98, que é o meio ambiente. Isto porque este não possui cunho econômico dificultando a análise quantificada do que seria reduzidíssimo grau de reprovabilidade e inexpressividade da lesão.

A ofensa ao meio ambiente gera efeitos sociais e não econômicos. Neste sentido é difícil visualizar a aplicação do princípio da insignificância aos crimes ambientais, uma vez que sua aplicação melhor se coaduna aos delitos que possuem cunho econômico como furto, descaminho, apropriação indébita etc.

O dano ambiental não pode em nenhuma hipótese ser mensurado a partir de uma perspectiva econômica, devendo ser sempre avaliado segundo uma dimensão ecológica, ou seja, através da repercussão que gera em determinado ecossistema.

---

<sup>6</sup> O último encontro realizado no Brasil aconteceu nos dias 04 a 06 de junho de 2012. Trata-se da Rio +20, uma das maiores conferências convocadas pelas Nações Unidas para discutir a implementação do desenvolvimento sustentável - desenvolvimento que integra plenamente a necessidade de promover prosperidade, bem estar e proteção do meio ambiente. A Rio +20 produziu um documento final de 53 páginas, acordado por 188 países, o qual dita o caminho para a cooperação internacional sobre desenvolvimento sustentável. Além disso, governos, empresários e outros parceiros da sociedade civil registraram mais de 700 compromissos com ações concretas que proporcionem resultados no terreno para responder a necessidades específicas como energia sustentável e transporte. Os compromissos assumidos no Rio incluem 50 bilhões de dólares que ajudarão um bilhão de pessoas a ter acesso a energia sustentável. Fonte: <<http://www.onu.org.br/rio20/alem-da-rio20-avancando-rumo-a-um-futuro-sustentavel/>>. Acesso em: 11 abril 2013.

Até porque, no que diz respeito ao meio ambiente, a prática de uma conduta isoladamente considerada pode levar a conclusão equivocada de insignificante ao passo que a prática reiterada de pequenos atos lesivos, com o passar do tempo, traz sérias consequências ao meio ambiente.

Segundo Rogério Greco, a aplicação do princípio da insignificância deve ocorrer nos casos que “devido à sua inexpressividade, não merecem a atenção do legislador penal”. (GRECO, 1998, p. 72)

Diante do contexto apresentado não se vislumbra a existência de lesões ao meio ambiente que não sejam expressivas e que não afetem a coletividade em sua completude, dispensando, portanto, a atuação do direito penal.

Ademais, a própria Lei 9605/98 prevê situações que amenizam a sanção a ser aplicada àqueles que praticam delitos contra o meio ambiente cujo desvalor da conduta ou do resultado seja considerado reduzido.

Neste sentido é que o artigo 6º da Lei 9605/98 dispõe que na imposição e gradação da penalidade a ser aplicada a crimes praticados contra o meio ambiente deve-se observar a gravidade do fato considerando-se os motivos da infração e suas consequências para a saúde pública e para o meio ambiente, além dos antecedentes do infrator quanto ao cumprimento da legislação de interesse ambiental.

A lei também prevê a aplicação de penas restritivas de direitos em substituição à pena privativa de liberdade - artigo 7º- e circunstâncias que atenuam a pena<sup>7</sup>. Possibilita, ainda, a suspensão condicional da pena em casos de condenação a pena privativa de liberdade não superior a 03 anos e a transação penal nos termos do artigo 27 e 28 da Lei 9605/98.

Ou seja, trata-se de um completo sistema de proteção penal do meio ambiente estabelecido e regulado pela Lei 9605/98, a qual se ocupa de traçar os limites, parâmetros e gradações relativas à aplicação de sanções àqueles que lesionam o meio ambiente e enquadram-se nos tipos penais previsto na legislação brasileira.

Nesta perspectiva, diante do sistema de proteção penal do meio ambiente previsto pela Lei 9605/98, não se vislumbra abertura para aplicação do princípio da insignificância: primeiro porque incompatível com o bem jurídico tutelado, segundo porque a própria lei fixa mecanismos de abrandamento da punição àqueles cuja conduta seja de potencial ofensivo reduzido, porém nunca passível de ser considerada insignificante.

## 6. CONCLUSÃO

---

<sup>7</sup> Artigo 14 da Lei 9605/98: “São circunstâncias que atenuam a pena: I- baixo grau de instrução ou escolaridade do agente; II- arrependimento do infrator, manifestado pela espontânea reparação do dano, ou limitação significativa de degradação ambiental causada; III - comunicação prévia pelo agente do perigo iminente de degradação ambiental; IV-colaboração com os agentes encarregados da vigilância e do controle ambiental.”

Neste sentido, considerando o panorama delineado não se vislumbra situação de lesão ao meio ambiente que possa ser considerada inexpressiva.

Todas as condutas que se subsumem a tipos penais previstos na Lei 9605/98 configuram lesões ao meio ambiente que necessitam ser tuteladas pelo direito penal a fim de garantir a efetiva realização dos direitos fundamentais coletivos/difusos, contribuindo, assim, para a transformação da realidade social.

Os vetores considerados pelo Supremo Tribunal Federal como requisitos a serem superados para a aplicação do princípio da insignificância, não têm aplicabilidade aos crimes ambientais.

É que devido à sua especificidade, o direito fundamental ao meio ambiente ecologicamente equilibrado não admite que uma lesão, por menor que seja, não cause danos no presente ou mesmo no futuro, à coletividade. Neste sentido, toda e qualquer lesão ao meio ambiente deve ser combatida pelo ordenamento jurídico e, por consequência, devido à sua fundamentalidade, pelo direito penal.

Além de mostrar-se incompatível com a proteção do meio ambiente, o princípio da insignificância é desnecessário a esta proteção. Isto porque a própria Lei 9605/98 já traz em seu texto um conjunto de situações que atenuam a punição daqueles que eventualmente pratiquem condutas que afetem de maneira menos gravosa o meio ambiente. No entanto deve-se frisar que a interferência no equilíbrio ecológico sempre restará configurada quando da prática de conduta lesiva ao meio ambiente. O que pode não restar configurada é a interferência que gere grandes proporções imediatas, visíveis no momento da conduta. No entanto, até as lesões de menor grandeza prejudicam o equilíbrio ambiental e podem acarretar prejuízos a longo prazo.

Como o meio ambiente não pertence a ninguém, configurando-se como “bem de uso comum do povo” não é possível visualizar que a conduta lesiva ao meio ambiente, praticada por um único indivíduo, não deva ser considerada e reprimida.

A proteção do meio ambiente depende de todos. Trata-se, conforme já visto, de proteção solidária. Aquele que “quebra” o pacto de solidariedade e age de forma a prejudicar o meio ambiente, deve ser punido penalmente, ainda que sua conduta, isoladamente considerada, aparente pouca relevância. No entanto, se analisada a conduta em relação aos demais indivíduos, certamente se verificará que trata-se de conduta a ser duramente repelida, uma vez que demonstra total falta de solidariedade com os demais.

Aplicar o princípio da insignificância indiscriminadamente a toda figura típica, que tutele qualquer bem jurídico, seja individual ou coletivo, sem considerar as peculiaridades da proteção do direito difuso ao meio ambiente não se apresenta compatível com o Estado Democrático de Direito estabelecido pela Constituição Federal de 1988, nem contribui para a efetivação dos direitos fundamentais e a consequente transformação da realidade social.

É preciso respeitar o sistema de proteção penal do meio ambiente estabelecido pela Lei 9605/98, o qual, conforme procurou-se demonstrar, é necessário e suficiente para tutelar as condutas que lesionem o meio ambiente numa perspectiva menos gravosa, bem como as condutas que acarretem lesões de grandes proporções, inclusive repercussões internacionais.

## REFERÊNCIAS

ALEXY, Robert. *Teoria dos Direitos Fundamentais*. tradução Virgílio Afonso da Silva. 2. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2011.

ALMEIDA, Gregório Assagra de. *Direito material coletivo: superação da summa divisio direito público e direito privado por uma nova summa divisio constitucionalizada*. Belo Horizonte: Editora Del Rey, 2008.

BOBBIO, Norberto. *A era dos direitos*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

CAPEZ, Fernando. *Curso de direito penal: parte geral*. 5. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA JÚNIOR, Paulo. *Direito penal ecológico*. São Paulo: Editora Forense Universitária, 1996.

DIMOULIS, Dimitri; MARTINS, Leonardo. *Teoria geral dos direitos fundamentais*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

GRECO, Rogério. *Curso de direito penal: parte geral*. 3. ed. rev. ampl. e atual. Rio de Janeiro: Editora Impetus, 2003.

LORENZETTI, Ricardo Luis. *Teoria da decisão judicial: fundamentos de direito*. tradução Bruno Miragem. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2009.

MAZZILLI, Hugo Nigro. *A defesa dos interesses difusos em juízo*. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORAES, Márcia Elayne Berbich. *A (in) eficiência do direito penal moderno para a tutela do meio ambiente na sociedade de risco. Lei 9605/98*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2004.

SILVA, José Afonso da. *Curso de direito constitucional positivo*. 5. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1989.

SIRVINSKAS, Luís Paulo. *Manual de direito ambiental*. 2. ed. ver. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2003.

QUEIROZ, Paulo de Souza. *Direito penal: introdução crítica*. São Paulo: Saraiva, 2001.

VICO MAÑAS, Carlos. *O princípio da insignificância como excludente da tipicidade no direito penal*. São Paulo: Saraiva, 1994.

## ABSTRACT

The protection of the fundamental right to the environment presents itself as a challenge to be faced by the legal system today. A guardianship symbolic than real evidence of environmental protection is not consistent with the paradigm of democratic state of law established by the Constitution of 1988. This mat is that it is necessary to protect the criminal environment, to ensure that this does not suffer harmful interference from humans. It turns out that the

fundamental right to an ecologically balanced environment has quirks - arising from its diffuse character - that define the contours of your protection. So that is not all institutes of criminal law to protect people's fundamental rights are also applicable to the protection of ecologically balanced environment. In this sense it is discussing the applicability of the insignificance of environmental crimes in connection with the 1988 Federal Constitution.

**Key-Words:** Diffuse fundamental right. Ecologically balanced environment. Protecting criminal. Principle of insignificance.

**Como citar este artigo**

ROSA, P. R. Proteção penal dos direitos difusos: (in) aplicabilidade do princípio da insignificância aos crimes ambientais no contexto da Constituição Federal de 1988. **Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos**. Nova Serrana, 2013, set./dez., p. **XX-XX**.

# ERGONOMIA DE CONCEPÇÃO

## uma estratégia de marketing para a valorização de produtos

**Ilana Calic Bcheche**

Mestre em Administração pela FUMEC, professora do curso de especialização em  
Fisioterapia do Trabalho da FCM/MG.

**Heloísa Fonseca de Araújo da Costa**

Mestre em Administração pela FUMEC e professora do curso de Administração da  
PUC Minas

**Ana Cláudia Azevedo**

Mestranda em Administração pela FUMEC e professora do curso de Administração da  
Faculdade de Nova Serrana.

### RESUMO

O presente estudo teve o objetivo de levantar a relação entre a ergonomia e a aplicação de seus princípios no design de produtos, ou seja, se estes são considerados para a concepção de produtos durante o processo de design, seus benefícios e o papel do marketing nesse processo. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica, abordando os seguintes aspectos: (1) Ergonomia: origem e conceituação; (2) Design: conceito e importância; (3) A relação entre a ergonomia e o design; e (4) Marketing de Produtos. Ao final do estudo, foi possível identificar uma tendência da utilização dos princípios da ergonomia no processo da concepção do design de produtos, utilizando as técnicas de marketing como ferramenta para inclusive, aumentar a vantagem competitiva das organizações.

**Palavras-chave:** Design de produtos. Ergonomia. Marketing de produtos.

### 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Couto (2007), a ergonomia surgiu nos anos 50, tendo seu início primeiramente nos países desenvolvidos. Foi no projeto da cápsula espacial norte-americana, que os astronautas começaram a demandar melhores condições de trabalho, principalmente no interior da cápsula. Atualmente a ergonomia é um assunto que tem se destacado nos ambientes organizacionais, principalmente por estar associado ao aspecto da saúde e segurança das pessoas, o que reforça a preocupação das empresas em adotar métodos que zelem pela integridade de seus funcionários.

De acordo com a *Ergonomics Research Society* (2012), a ergonomia, está vinculada ao estudo das relações entre o homem e seu trabalho, equipamento e ambiente. Da mesma forma, a ergonomia também está associada ao design que os produtos são criados, para o consumo dos

clientes.

O assunto se estende ainda, para além das preocupações com o ambiente laboral a um ponto de atenção externo determinado pela necessidade de criação de novos designs para que os clientes possam ser atraídos pelos produtos oferecidos pela empresa. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é levantar a relação entre a ergonomia e a aplicação de seus princípios no design de produtos, ou seja, se estes são considerados para a concepção de produtos durante o processo de design, seus benefícios e o papel do marketing nesse processo.

## 2. ERGONOMIA: ORIGEM E CONCEITUAÇÃO

Pequini (2005) afirma que o surgimento da ergonomia aconteceu após a Segunda Guerra Mundial, em função de falhas ocorridas na interface entre o homem e a máquina. Na visão do autor, a ergonomia nasceu objetivando, de forma prática, a segurança, satisfação e bem estar dos trabalhadores no seu relacionamento com os processos de produção.

Couto (2007) afirma que a partir da década de 60, a difusão da ergonomia adveio, especialmente em decorrência do aumento da pressão da fiscalização do trabalho e da maior atuação dos sindicatos e do ministério público. Além disso, para o autor, outro motivo que propiciou a disseminação da ergonomia pelo mundo foi o aumento das lesões do sistema osteomuscular. Couto (2007, p.11) define ergonomia como:

Trabalho inter-profissional que, baseado num conjunto de ciências e tecnologias, procura o ajuste mútuo entre o ser humano e seu ambiente de trabalho de forma confortável, produtiva e segura, basicamente, procurando adaptar o trabalho às pessoas (COUTO, 2007, p.11).

A palavra ergonomia é proveniente da união de duas palavras gregas: *ergon*, que significa trabalho e *nomos*, que denota regras, normas ou leis. De fato, existem diferentes conceitos e definições para a temática ergonomia. De acordo com informações da *Ergonomics Research Society* (2012) a Ergonomia é o estudo do relacionamento entre o homem e o seu trabalho, equipamentos e ambiente, e particularmente a aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução dos problemas surgidos deste relacionamento.

No Brasil, a Associação Brasileira de Ergonomia - ABERGO tem como principal objetivo o estudo, a prática e a divulgação das interações das pessoas com a tecnologia, a organização e o ambiente, considerando as suas necessidades, habilidades e limitações. Em uma visão mais ampla, a ABERGO, trata da ergonomia como uma “disciplina orientada para uma abordagem sistêmica de todos os aspectos da atividade humana”.

De acordo com a ABERGO (2012) no entender da associação internacional de Ergonomia - IEA, a atribuição do ergonomista é oferecer uma contribuição para o planejamento,

projeto e avaliação de tarefas, postos de trabalho, produtos, ambientes e sistemas de modo a torná-los compatíveis com as necessidades, habilidades e limitações das pessoas.

Apesar da ausência de consenso no que diz respeito ao conceito de ergonomia, não há dúvida acerca da sua abrangência, interdisciplinaridade e aplicabilidade. Para Pequini (2005) o caráter interdisciplinar expressa que a ergonomia utiliza-se de inúmeras áreas de conhecimento. Já em relação à aplicabilidade, o autor afirma que esta se configura na adaptação do posto de trabalho e do ambiente às características e necessidades do trabalhador.

No que diz respeito à sua abrangência, é possível afirmar que a ergonomia pode estar presente em todas as situações onde exista um relacionamento entre o homem e o ambiente. Couto (2007, p.16) afirma que “a ergonomia está presente em todos os ramos da atividade humana: numa aeronave, num ônibus, no automóvel, no lar, mas é no trabalho que encontramos sua maior aplicação prática”.

De acordo com a ABERGO (2005) os domínios de especialização da ergonomia são a ergonomia física, a cognitiva e a organizacional. A ergonomia física está relacionada com as características da anatomia humana, antropometria, fisiologia e biomecânica em sua relação à atividade física. Os tópicos relevantes incluem o estudo da postura no trabalho, manuseio de materiais, movimentos repetitivos, distúrbios músculos-esqueléticos relacionados ao trabalho, projeto de posto de trabalho, segurança e saúde.

Ainda segundo a ABERGO (2005) a ergonomia cognitiva, por sua vez, refere-se aos processos mentais, tais como percepção, memória, raciocínio e resposta motora conforme afetem as interações entre seres humanos e outros elementos de um sistema. Os tópicos relevantes incluem o estudo da carga mental de trabalho, tomada de decisão, desempenho especializado, interação homem computador, stress e treinamento conforme esses se relacionem a projetos envolvendo seres humanos e sistemas.

E por último, a ergonomia organizacional concerne à otimização dos sistemas sócio técnicos, incluindo suas estruturas organizacionais, políticas e de processos. Os tópicos relevantes para a ergonomia organizacional incluem comunicações, gerenciamento de recursos de tripulações (CRM - domínio aeronáutico), projeto de trabalho, organização temporal do trabalho, trabalho em grupo, projeto participativo, novos paradigmas do trabalho, trabalho cooperativo, cultura organizacional, organizações em rede, tele-trabalho e gestão da qualidade (ABERGO, 2005).

Couto (2007) diz que a classificação das áreas da ergonomia varia conforme a visão de diversos autores e pesquisadores. Ele propõe dez principais campos (1) Trabalho fisicamente pesado; (2) Trabalho em altas temperaturas; (3) Trabalho em ambientes frios; (4) Biomecânica; (5) Ergonomia no método e no posto de trabalho; (6) Condições para o trabalho intelectual; (7) Questões ergonômicas relacionadas à administração do processo produtivo; (8) Melhoria na confiabilidade humana; (9) Ergonomia na prevenção de acidentes no trabalho e (10) Prevenção da fadiga no trabalho. Além destes, o autor acrescenta que novas áreas de trabalho têm surgido,

como: Questões relacionadas à estruturação produtiva; Carga mental, Estresse e Qualidade de Vida no trabalho; Ergonomia e produtividade.

No mesmo sentido, no que diz respeito à abrangência e amplitude da Ergonomia, aparecem novas nomenclaturas como a “macroergonomia”, que de acordo com Hendrick (1993) e Brown (2005) citados por Guimarães e Fogliatto (1999, p. 1) “estuda a adequação organizacional de empresas ao gerenciamento de novas tecnologias de produção e métodos de organização do trabalho”. Segundo eles, o estudo macroergonômico possibilita a participação dos trabalhadores de diferentes áreas, argumentando que este envolvimento na concepção e operacionalização das atividades é fundamental para o sucesso na implementação das melhorias.

Nesta mesma linha de raciocínio, Couto (2011) compara o trabalho de ergonomia a time de futebol. Nesta correlação, ele reitera a constatação, que o sucesso ao tratar a questão ergonômica está no trabalho em equipe, uma vez que nos dois contextos, não é possível ganhar o jogo trabalhando sozinho. O autor ressalta que a participação do trabalhador é fundamental para que a solução ergonômica sugerida seja a mais apropriada para aquela situação analisada.

De acordo com Pequini (2005) a ergonomia está relacionada a vários aspectos, tais como postura e os movimentos corporais, fatores ambientais (ruídos, agentes químicos), informações (sejam as captadas pela visão, audição e outros), controles, assim como cargos e tarefas desempenhadas pelos trabalhadores. Câmara e Vaz (2001) salientam que a ergonomia de correção busca propor melhorias a partir da análise de problemas detectados, já a ergonomia de concepção é empregada no início do projeto, de forma a antever os problemas.

Para Kmita, Pastre e Guimarães (2002) a crescente preocupação com a qualidade de vida das pessoas tem aumentado o empenho das empresas com relação à concepção de produtos e processos. Os autores estabelecem que a ergonomia causa um impacto tanto na qualidade dos processos quanto nos critérios ergonômicos dos produtos. Para eles, ao projetar um produto, deve-se levar em consideração as características, capacidades, habilidades, aptidões e as limitações das pessoas.

Pequini (2005) afirma que a ergonomia já se encontra difundida e aplicada na concepção e desenvolvimento no projeto na no que diz respeito do design do produto. Câmara e Vaz (2001, p. 72) apresentam que “o design, por sua vez, aliado à ergonomia, torna-se uma ferramenta eficaz na detecção e solução de problemas relacionados ao trabalho”. Para eles, é necessária a compreensão da atividade como um todo ao se tratar da concepção de produtos direcionados aos usuários. Mais do que isso, os autores entendem que se o projeto de um produto ou equipamento não levar em consideração atividade desempenhada pelo trabalhador, constitui-se um grande problema e um desrespeito à saúde e satisfação dos trabalhadores.

## 2.1 Conceito de Design

No entender de Brandão (2011), o design busca atender o indivíduo através da promoção do seu bem-estar. Para ele, o design ampliou-se a partir de diversas ciências, como a arquitetura, engenharia e publicidade.

Hiratsuka (1996) citada por Brandão (2011) conceitua design “como a atividade intelectual de projeção com características multidisciplinar e interdisciplinar”. Segundo o autor, o design consiste na concepção de produtos como uma maneira de solucionar diversas dificuldades, seja ela técnica, ergonômica, social, mercadológica ou produtiva, buscando sempre satisfazer as necessidades do comprador.

Para Barbosa, Oliveira e Sampaio (2011) é preciso considerar o design para que o produto preze os aspectos da ergonomia e da usabilidade, ou seja, os quesitos conforto e facilidade de uso devem ser projetados sempre que possível.

Apesar de haver inúmeras definições para design, Brandão (2011) ressalta que é inquestionável o fato do design servir ao homem e ser utilizado com intuito de incrementar a qualidade de vida das pessoas unindo estética e funcionalidade. O autor parte do pressuposto que de nada adianta um objeto apresentar formas e conceitos contemporâneos se não puder ser utilizado de forma satisfatória pelos usuários.

O design possibilita a concepção de projetos diferenciados por meio da promoção da união entre linguagem estética e funcionalidade, culminando em produtos criativos, lúdicos e ao mesmo tempo funcionais, projetados em conformidade com conceitos de custo acessível e fácil compreensão para utilização por parte do usuário (BRANDÃO, 2011).

## 2.2 Relação entre Ergonomia e Design

Para Barbosa, Oliveira e Sampaio (2011), o produto de design deve ser planejado refletindo a experiência do usuário. De acordo com os autores, a ergonomia e a usabilidade são fatores vitais para que um produto tenha um bom design.

Atualmente, o termo usabilidade é empregado tanto pelos ergonomistas quanto pelos designers. Jordan (1998) citado Brandão (2011, pag. 38) entende que “o termo *usabilidade* pode ser considerado como o quanto é fácil utilizar um determinado produto”. Para ele, projetar considerando a usabilidade expressa conceber produtos voltados para as pessoas que irão se beneficiar dele. Brandão (2011), ao debater sobre “usabilidade” acrescenta que a falta dela, nos dias atuais é considerada um motivo de constrangimento para os usuários.

A ISO (*International Standards Organization*) define usabilidade como “a eficácia, a eficiência e a satisfação com que usuários específicos conseguem alcançar objetivos específicos em ambientes particulares” (ISSO 9241-11).

Brandão (2011) estabelece que é preciso entender as necessidades dos usuários e que

para isso é necessário ter conhecimento das atividades desempenhadas por estes indivíduos, ou seja, suas tarefas e objetivos.

De acordo com Blaich (1997) citado por Brandão (2011), um bom design de produto demanda interação da prática ergonômica, uma vez que a maioria dos produtos possui características cruciais para a utilização exitosa por parte dos usuários. Para ele, a ergonomia aumenta a confiabilidade nas decisões do projeto, uma vez que permite identificar os atributos críticos de forma sistemática, medi-los e incorporar os resultados destas avaliações no processo de design.

De acordo com Brandão (2011), se os fundamentos de ergonomia forem levados em consideração no processo de design, resultará em um produto atrativo e amigável. Para ele, qualquer produto que integre a ergonomia ao design, além de aprimorar o desempenho deste, irá contribuir de forma a aumentar a qualidade de vida e o bem-estar do usuário.

Moraes (2003) acrescenta que “a ergonomia e o processo projetual andam juntos e devem trabalhar paralelamente desde o início da projeção. Deste modo, incrementa-se a usabilidade, aumenta-se o conforto e segurança do usuário, garante-se a qualidade e como resultado maior competitividade”.

Ainda conforme Brandão (2011) é praticamente impossível definir o limite entre design e ergonomia, uma vez que tanto os designers quanto os ergonomistas buscam o desenvolvimento de produtos de acordo com as necessidades dos usuários, buscando sempre a usabilidade destes. Ele acrescenta, que em função da dificuldade de distinção entre as atividades destes profissionais e pelo fato de a ergonomia e o design serem áreas de atuação que se complementam, criou-se um novo campo, chamado de ergodesign (união do design com a ergonomia).

Brandão (2011) conclui que “se quando estavam separados, tanto o design quanto a ergonomia foram capazes de surtir efeitos surpreendentes neste sentido, agora que estão juntos e caracterizando uma nova disciplina, o seu potencial é praticamente infinito”.

### **2.3 Marketing de Produtos**

Kotler (2000, p. 30) define Marketing como “o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Lima et al (2003), assinalam que produtos e marcas são o núcleo da estratégia em marketing. Para os autores, uma definição limitada de produto enfoca apenas as características físicas e funcionais de um produto ou serviço. Já uma visão mais ampla, considera o benefício que o produto trará para o cliente, seja ele simbólico ou funcional. Desta forma, o valor verdadeiro de um produto provém da capacidade ou não de beneficiar o cliente.

De acordo com Kotler (2000, pag. 313), “à medida que a concorrência se intensifica, o design oferece uma maneira consistente de diferenciar e posicionar os produtos e os serviços de

uma empresa”. Para ele, em um mercado cada vez mais competitivo, considerar apenas os fatores preço e tecnologia é insuficiente para atender ao cliente. O autor salienta a importância do design como fator determinante para obtenção de uma constante vantagem competitiva.

Em um enfoque similar, Basta et al (2003, p. 38) entendem que o design é uma estratégia competitiva muito eficaz para a organização ao afirmar que “um bom design contribui tanto para a utilidade quanto para o aspecto do produto”. Para eles, o design passa a ser considerado um artifício muito importante no que diz respeito à diferenciação, fortalecendo o posicionamento de produtos ou serviços em uma organização.

Câmara e Vaz (2001) assinalam que a exigência de melhores produtos e serviços por parte dos consumidores impõe melhorias, visando um maior conforto e segurança. Não obstante, os autores afirmam que a interface ergonomia/design passa a ser fundamental para competir na sociedade industrial moderna.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Vergara (2005) a classificação referente ao tipo de pesquisa pode ser considerada em função de dois critérios básicos: fins e meios. Quanto aos fins esta pesquisa tratou-se de uma pesquisa de caráter exploratório, que de acordo com Gil (1999) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com determinado tema, visando evidenciá-lo e torná-lo mais explícito. Ainda para o autor, a pesquisa de caráter exploratório busca apresentar de maneira gradual os conceitos necessários para o entendimento do assunto proposto, respeitando o encadeamento lógico e racional existente entre os tópicos abordados.

Quanto aos meios, esta pesquisa classificou-se como bibliográfica. De acordo com Vergara (2005), esse tipo de pesquisa recai sobre o estudo sistematizado de informações já publicadas, em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e outros materiais acessíveis ao público geral, que estejam relacionados ao problema proposto.

Gil (1991) menciona que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica centra-se no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Ainda sob a ótica do autor, os principais objetivos que conduzem à realização de uma pesquisa bibliográfica são: obtenção de dados em resposta ao problema formulado e interpretação dos resultados alcançados.

Para alcançar os objetivos deste estudo selecionou-se obras e periódicos que poderiam conter informações importantes para a temática proposta. Para este estudo, a pesquisa preponderante foi realizada através das informações disponíveis em artigos científicos que abordavam o assunto. Os dados e informações utilizados passaram por um processo de seleção, adequação e posterior interpretação de seu conteúdo para só então serem integrados a pesquisa. Este trabalho foi concebido com base no roteiro proposto por Gil (1991), que sugere as seguintes etapas de realização da consulta bibliográfica: leitura exploratória, leitura seletiva, leitura analítica

e leitura interpretativa.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se perceber ao discorrer do estudo que a ergonomia tem se mostrado cada vez mais importante, principalmente tem sido considerada pelas empresas, seja na saúde dos seus funcionários, seja no design de produtos. Da mesma forma, pode-se perceber uma parceria entre a ergonomia, o design de produtos e o marketing, na divulgação do produto final da empresa.

De acordo com os autores estudados, observa-se que, quando os princípios da ergonomia são considerados para a concepção de produtos durante o processo de design são inúmeros os benefícios, tanto para os usuários destes, para os funcionários e para as empresas. Recomenda-se que novos estudos sejam realizados, principalmente com a pesquisa prática, levantando os principais desafios enfrentados pelos profissionais da área, a fim de obter vantagem competitiva frente aos concorrentes.

#### REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Ergonomia - ABERGO. **Material da Web**. Disponível em: <<http://www.abergo.org.br/>>. Acesso em 05 fev.2012.

BARBOSA, A. M. A; OLIVEIRA, E. E; SAMPAIO, G. M. C. **Definições e aplicações metodológicas da usabilidade no re-design de produtos**. Desenhando o futuro 2011. 1º Congresso Nacional de Design.

BASTA, D. et al. **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

BRANDAO, E. **Laboratório de ergonomia e usabilidade de interfaces em sistema humano-tecnologia**. Disponível em: <[http://www.users.rdc.puc-rio.br/leui/eduardobrandao/eduardo-brandao\\_capitulo-02.pdf](http://www.users.rdc.puc-rio.br/leui/eduardobrandao/eduardo-brandao_capitulo-02.pdf)>. Acesso em 11 fev. 2012.

CÂMARA, J.J D; VAZ, C. S. **Design versus Ergonomia**: considerações sobre a prática de ergonomia por profissionais provenientes das escolas de design. Ação Ergonômica. vol. 1, n. 2, página 72.

COUTO, H. A. Como **instituir a ergonomia na empresa**: a prática dos comitês de ergonomia. 2 ed. Belo Horizonte: Ergo, 2011.

COUTO, H. A. **Ergonomia aplicada ao trabalho**: Conteúdo básico: guia prático. Belo Horizonte: Ergo editora, 2007.

*Ergonomics Research Society*. **Material da Web**. Disponível em: <<http://www.ergonomics.org.uk/>>. Acesso em 02 fev. 2012.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**: 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 268 p.

GUIMARÃES, L. B M.; FOGLIATO, F. S. **Design macroergonômico**. I Encontro África - Brasil de Ergonomia V. Congresso Latino-Americano de Ergonomia. IX Congresso Brasileiro de Ergonomia. III Seminário de Ergonomia da Bahia. Salvador: ABERGO, 1999.

KMITA, S.; PASTRE, T.; GUIMARAES, L. **O ecodesign, o design for assembly (DFA) e a ergonomia como ferramentas para concepção de produtos.** In: Congresso Latino-Americano de Ergonomia, 7., Congresso Brasileiro de Ergonomia, 12., Seminário Brasileiro de Acessibilidade Integral, 2002, Recife. Anais....Recife: ABERGO, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, M. et al. **Gestão de Marketing.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MORAES, A. **Ergonomia e projeto de produtos, informação, interfaces da interação homem-computador e espaços arquiteturais:** ensino e pesquisa. ENEGEP, 2003.

PEQUINI, S. M. **Ergonomia aplicada ao design de produtos:** um estudo de caso sobre o design de bicicletas. Origens e conceituação da ergonomia. FAU-USP. 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

## **ABSTRACT**

The aim of present study is verify the relationship between ergonomics and the application of its principles on product design, or if they are considered for the development of products during the design process, its benefits and the role of marketing in this process. For this purpose, we performed a literature review, covering the following aspects: (1) Ergonomics: origin and conceptualization, (2) Design: concept and importance, (3) The relationship between ergonomics and design, and (4) Product Marketing. It was possible to identify a trend of using ergonomic principles in process the product's design, using marketing techniques as a tool to even increase the competitive advantage of organizations.

**Keywords:** ergonomics, product design, marketing of products.

### **Como citar este artigo**

BCHECHE, I. C.; COSTA, H. F. A.; AZEVEDO, A. C.. Ergonomia de concepção: uma estratégia de marketing para a valorização de produtos. **Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos.** Nova Serrana, 2013, set./dez., p. XX-XX.

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE CAPITAL DE GIRO

## desafios da gestão financeira moderna

**Paulo Henrique Pimenta**

Mestre em Administração. Administrador. Professor da Faculdade de Nova Serrana

**Janaína das Dores Costa**

Graduanda em Ciências Contábeis

**Tamara Priscila Rabelo Costa**

Graduanda em Ciências Contábeis

### RESUMO

O aumento da competitividade trouxe novos desafios à gestão. Um destes desafios pode ser observado através do fato de que os clientes são cada vez detentores de poder dentro de uma relação comercial. Portanto vê-se que tais clientes têm solicitado, dentre outros itens, significativos aumentos nos prazos de pagamento, tornando importantíssima a gestão eficaz das finanças organizacionais. Tendo em vista tal panorama empresarial, verifica-se que dentre as atribuições básicas da eficaz gestão de finanças, a gestão de capital de giro tem se tornado um item crucial ao sucesso organizacional. A fim de elucidar o leitor sobre este proeminente tema, este artigo foi elaborado a partir de um levantamento bibliográfico, que objetivou esclarecer a relevância da gestão do capital de giro, do planejamento e do crescimento eficiente das transações comerciais, aliado à preservação da saúde financeira das empresas. O texto visa esclarecer por meio de modelos, conceitos e definições dos capitais, as técnicas aplicadas à gestão do capital de giro, além de enfatizar a importância do planejamento para o controle financeiro da organização. Verificou-se então que os gestores que almejam a maximização do desempenho de suas atividades empresariais, e que buscam crescimento dos lucros, devem se concentrar nos controles dos fluxos operacionais relativos a movimentação do capital de giro, por meio da análise de suas origens, de suas aplicações, possíveis riscos e da busca pelo retorno esperado.

**Palavras-chave:** Capital de Giro. Risco e Retorno. Planejamento Financeiro. Solvência Empresarial.

### 1. INTRODUÇÃO

O Capital de Giro é, por definição, um recurso financeiro investido no Ativo Corrente da empresa. Ele é aplicado, e representado, na conta Clientes, onde permanecem os valores a serem recebidos pelas vendas de produtos ou prestações de serviços efetuados a prazo, ou mesmo na conta Estoques, que apresentam as matérias-primas ou produtos para produção ou revenda pertencentes à empresa. Ou seja, trata-se daqueles valores aptos a se transformarem no curto prazo em valores correntes, tornando-se parte das contas Caixa ou Banco, mantendo-se a disposição da empresa. O Ativo Corrente “constitui-se no grupo de maior liquidez que se

apresenta no ativo da empresa, afetando e sendo afetado, significativamente, por suas atividades operacionais” (ASSAF NETO, 2001, apud NEITZKE et al. 2011, p. 119)<sup>8</sup>.

Martins (1991, p. 276) apud Sousa, Luporini e Souza (1996) descrevem precisamente o termo Capital de Giro:

Capital de giro, ou capital circulante, identifica os recursos que giram (ou circulam) várias vezes em determinado período. Ou seja, corresponde a uma parcela de capital aplicada pela empresa em seu ciclo operacional, caracteristicamente de curto prazo, a qual assume diferentes formas ao longo de seu processo produtivo e de venda. (MARTINS, 1991, p. 276 apud SOUSA, LUPORINI e SOUZA, 1996)<sup>9</sup>.

Portanto, segundo Fusco (1996), o Capital de Giro é a reserva que financiará e assegurará a continuidade das transações da empresa ao longo do tempo, através do controle dos valores existentes no Ativo Circulante e as obrigações relativas ao Passivo Circulante.

Sousa e Menezes (1997) exemplificam algumas situações em que o planejamento orçamentário do Capital de Giro e Financeiro é indispensável para a organização:

É no orçamento de caixa que se identificam as necessidades totais e pontuais de recursos; tanto para o giro das operações como para os investimentos de capital. Tem múltiplo papel na gestão financeira: i) identifica as necessidades de recursos em datas específicas, ii) facilita a tomada de decisão no sentido de reduzir o custo de disponibilidades ao mínimo possível, iii) assegura a liquidez da empresa, na medida em que evidencia a capacidade de pagamento dos compromissos e iv) facilita a negociação com potenciais fornecedores de capital. Portanto é uma peça das mais indispensáveis do estojo de ferramentas do executivo de finanças. (SOUSA e MENEZES, 1997, p. 31).

Nos dias atuais a análise de Capital de Giro é uma ferramenta estratégica para auxiliar a tomada de decisão, pois além de reunir tudo que envolve as operações da empresa, desde a compra à venda de produtos e materiais utilizados na fabricação, revenda e prestações de serviços, abordando inclusive o recebimento e pagamento destas operações, este instrumento é ligado ao planejamento e gerenciamento de todas as contas que movimentam e controlam a organização, sendo primordial ao cumprimento das obrigações e compromissos empresariais no prazo determinado, ao equilíbrio e ao bom desenvolvimento da estrutura e das atividades organizacionais (SOUZA, QUALHARINI, 2007).

## 2. TIPOLOGIA E ESTRUTURA DOS CAPITAIS

Entende-se por capital todos os fundos em valores monetários, ou grupos de bens, créditos e débitos que são transformáveis em recursos disponíveis para a organização, com a finalidade de gerar retornos adequados quando aplicados à determinadas operações (HOJI, 2001).

---

<sup>8</sup>ASSAF NETO, A. Estrutura e análise de Balanços: Um enfoque econômico- financeiro. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

<sup>9</sup>MARTINS, E.: NETO, A. A. Administração Financeira. Ed. Atlas, SP, 1991.

Segundo Marion (2009) o capital é uma forma de poupança aplicada nas organizações, ou ainda, conforme o mesmo autor pode ser conceituado como métodos e bens materiais ou financeiros, que auxiliam a continuidade das movimentações operacionais e, além disto, são investidos pelos proprietários ou terceiros em suas empresas.

O capital ativado também conhecido como capital aplicado é o conjunto de todos os ativos de uma entidade que estão no Balanço Patrimonial e estão à disposição da organização. Portanto podem ser exemplificados como sendo todos os bens, direitos e contas a serem recebidas, tanto em curto prazo, quanto aos realizáveis após o término do exercício social (RIBEIRO, 2009).

O capital social é o valor com que é iniciada a organização, ou acrescido, ou reaplicado na empresa. É o montante de valor originado através dos recursos investidos na sociedade, seja por algum bem ou direito, ou mesmo em valores correntes, pelos sócios ou acionistas representando suas participações. Portanto, pela não exigência dos proprietários de pagamento urgente, ele pode ser considerado como um financiamento de curto ou longo prazo (RIBEIRO, 2009).

De acordo com Matarazzo (2010) o capital próprio é o valor de todos os bens e direitos da empresa, deduzindo-se o valor das obrigações. Uma das importantes análises para a saúde financeira da empresa é feita através do capital próprio, para a verificação no nível de dependência de outros capitais, ou mesmo da condição financeira autônoma da organização.

E o capital de terceiros, consiste em recursos ou capital investido, obtidos através de terceiros para financiar o Ativo da organização. Por meio deste recurso acarretarão obrigações a serem pagas pela empresa, como empréstimos, financiamentos, e aquisição de mercadorias, materiais ou serviços dos fornecedores, classificadas no Balanço Patrimonial nas contas dos grupos do Passivo Circulante e do Passivo não Circulante (RIBEIRO, 2009).

Os capitais de giro são utilizados, também, para auxiliar a movimentação de entrada de recursos quando a empresa necessita de outras intervenções para manter-se em equilíbrio. Assim sendo, para suprir as necessidades mais urgentes e os imprevistos, a empresa tende a recorrer a várias maneiras para captar novos valores, utilizando-se do capital de giro como garantia para estas transações e para recuperar a movimentação natural e saudável. Todavia vale ressaltar que para cada opção há de se observar seus diversos benefícios e riscos. Logo, a empresa analisará as diversas opções e decidirá por aquela que ampare suas exigências sem que, em outro momento, possam ocorrer imprevistos que resultem no agravamento de sua situação (RIBEIRO, 2009).

Conforme ressalta Figueiredo (1995), os gestores empenham-se para que a empresa extraia o maior grau de eficiência dentre suas transações e resultados, visando manter-se ativa no mercado e evitar a insolvência financeira. Conseqüentemente, conforme revela Hoji (2001), para administrar estas operações, auxiliando as movimentações financeiras, como os financiamentos e empréstimos, que são representados pela captação de recursos externos para financiar os ativos da entidade, fazem-se necessárias análises das necessidades frente aos meios de financiamento de curto prazo e de longo prazo disponíveis e a estrutura de capital desejada.

Os empréstimos de curto prazo são as operações realizadas por meio de um contrato, utilizando-se valores, vencimentos e taxas de juros. Neste caso, a organização deve oferecer alguns de seus ativos como garantia para a empresa credora. Caso a devedora não arque com os valores devidos, o ativo mais comum a ser realizado nestas transações são cauções das duplicatas a receber, promissórias avalizadas pelos sócios, hipotecas e o penhor mercantil (HOJI, 2001).

O empréstimo alienado é aconselhável quando se apresentam entre as disposições legais para a aquisição de algum bem ou recurso, uma cláusula que rege a possibilidade de não cumprimento do contrato e das obrigações. Deste modo, se oferece como garantia, a transferência de propriedade para o credor contratual, sendo que, o mais comum neste tipo de transação é propor o estoque da organização como garantia (SANTOS, 2010).

Gitman (2006) descreve com mais detalhes outro modalidade de empréstimo, o empréstimo com certificado de armazenagem, que segundo o autor trata-se de:

Um acordo através do qual o credor que pode ser um banco comercial ou uma financeira, recebe o controle da garantia de estoque, caucionado, que é armazenado por um agente designado em favor do credor. Após selecionar uma garantia real aceitável, o credor contrata uma companhia de armazenamento para agir como eu agente e tomar posse do estoque (GITMAN, 2006, p. 482).

Verifica-se então que o empréstimo com certificado de armazenagem é aquele que a empresa credora passa a controlar como garantia os produtos, as mercadorias ou materiais estocados ou armazenados (GITMAN, 2006).

## 2.1 Risco e retorno

As empresas estão sempre à procura de soluções para redução de custos e despesas e para o aumento de lucro. Todavia em qualquer momento em que possa haver um retorno de um investimento aplicado, é incutida a esta operação algum grau de risco e incerteza. Portanto, ressalta-se a importância do gestor analisar com extrema cautela suas necessidades e evidentemente os riscos atrelados às transações a serem efetuadas. Uma empresa deve escolher entre as opções mais arriscadas e rentáveis, ou ainda entre aquelas as quais está exposta a menor grau de risco, e conseqüentemente obtêm menor retorno. O ideal é que opte por um volume de capital de giro que ofereça segurança e rentabilidade adequados as operações de modo a correr riscos calculados e razoáveis (SILVA, 2011).

Assaf Neto e Silva (2007, p. 22) discorrem quanto ao investimento e os riscos relacionados ao capital de giro:

Para qualquer volume de atividade, quanto maior o montante de recursos aplicados em ativos correntes menor tende a ser rentabilidade oferecida pelo investimento e, em contrapartida, menos arriscada se apresenta a política de capital de giro adotada. Nessa situação, revela-se maior imobilização de capital de giro (maior folga financeira), que promove retornos relativos inferiores àqueles apurados ao optar-se por uma estrutura financeira de menor liquidez,

com mais reduzido volume de capital de giro. (ASSAF NETO e SILVA, 2007, p. 22).

Verifica-se então que as empresas devem buscar seu equilíbrio financeiro, através de uma estrutura de capital que lhe forneça uma razoável estabilidade, mantendo-a saudável e capaz de seguir com suas operações e honrar seus compromissos.

## 2.2 Capital de giro bruto

Conforme Camelo (2013) o capital de giro bruto é determinado pela somatória total dos ativos circulantes disponíveis em curto prazo, como por exemplo, contas de disponibilidades, investimentos temporários, estoques, contas a receber, entre outros. Esses itens são necessários na operação das empresas e apresentam constante movimentação em seus valores.

## 2.3 Capital de giro líquido

Capital de giro líquido é o índice de liquidez utilizado pelas empresas para medir a capacidade de gerenciar as relações de ordem financeira entre a empresa e seus fornecedores e clientes. Esta avaliação permite analisar se a empresa possui folga financeira, que demonstra que a empresa consegue se reinvestir, ou folga negativa, que demonstra que a empresa não tem recursos suficientes no Passivo não Circulante para cobrir todas as suas necessidades de investimentos em longo prazo (GITMAN, 2002).

Verifica-se que o capital giro líquido é a diferença entre o Ativo Circulante, ou seja, a somatória das contas a receber, estoques dentre outras, menos as contas do Passivo Circulante como, por exemplo, fornecedores e contas a pagar. Logo:

$$\text{CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO} = (\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{PASSIVO CIRCULANTE}).$$

Para Gitman (2002), o capital circulante líquido é a subtração entre Ativos Circulantes e Passivos Circulantes da empresa ou alternativamente, a parcela de Ativos Circulantes financiados por recursos em longo prazo, podendo ser favorável ou desfavorável. O Ativo Circulante são os valores e os direitos que a entidade possui que podem ser convertidos em dinheiro em curto prazo. Já o Passivo de ordem circulante são as obrigações que deverão ser pagas no período determinado, ou vigente.

O resultado do cálculo do capital de giro líquido deve ser positivo ou favorável, pois ele demonstrará que a organização é capaz de cumprir suas obrigações de curto prazo. Se o resultado for desfavorável, ou negativo, a empresa não poderá utilizar os recursos provenientes do Passivo Circulante em curto prazo para melhorar sua condição financeira.

## 2.4 Necessidade do capital de giro

Para Gitman (2002), a necessidade de capital de giro indica o montante de recursos que a empresa precisa para financiar suas operações, ou seja, o valor dos recursos que a empresa precisa para que seus compromissos sejam pagos nos prazos de vencimento.

Segundo Santi Filho e Olinquevitch (2009, p.18), complementam que a necessidade de capital de giro “constitui a principal determinante da situação financeira das empresas. Seu valor revela o nível de recursos necessários para manter o giro dos negócios”.

Conforme Gitman (2002), este recurso trata-se do capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes, recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores, pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas de caráter operacionais.

Portanto, pode-se conceituar “a necessidade de capital de giro como sendo os recursos necessários a um determinado ciclo financeiro e volume de atividades” (BRAGA, 1995, p. 408). Verifica-se então que a fórmula da necessidade de capital de giro nada mais é do que a diferença entre o Ativo Circulante Operacional e o Passivo Circulante Operacional.

O Ativo Circulante Operacional são todos os ativos necessários para executar as atividades da empresa, podendo citar duplicatas a receber e estoque. O Passivo Circulante está relacionado de forma direta a contas como salários, fornecedores, impostos, e outras contas a pagar.

Sabe-se que se o Ativo Operacional da empresa é superior ao Passivo Operacional, a empresa necessita rever suas fontes de financiamento, deste modo adequando-a estrutura de capital demandada. Quando o Ativo Operacional é exatamente igual o Passivo Operacional, não há necessidade de captar financiamentos para giro das operações, mas é necessária a devida cautela. Por sua vez, quando o Ativo Operacional é inferior ao Passivo Operacional, não há necessidade de busca de capital de giro, deste modo verifica-se que a empresa possui recursos oriundos das atividades operacionais à disposição (MATARAZZO, 1998).

## 2.5 Saldo de tesouraria

O saldo de tesouraria é conceituado como a diferença entre as contas do Ativo Circulante Financeiro, que são recursos aplicados no Ativo Circulante, que não guardam relação com as atividades operacionais da empresa, tais como caixa, bancos e aplicações financeiras, e do Passivo Circulante Financeiro que são recursos obtidos de fontes onerosas como duplicatas descontadas, financiamentos, empréstimos e que não dependem da atividade operacional da empresa dentro do exercício (ASSAF NETO E SILVA, 2007). O saldo de tesouraria é calculado pela expressão:

$$\text{Saldo de tesouraria} = \text{Ativo Circulante Financeiro} - \text{Passivo circulante Financeiro.}$$

Santi Filho e Olinquevitch (1995, p. 25) revelam que “a variável Tesouraria, é sem dúvida, aquela que melhor expressa à situação financeira de curto prazo das empresas”. O seu saldo positivo indica uma situação financeira favorável, por outro lado, se seu saldo for negativo, indica que ocorre a utilização de recursos de terceiros para financiar as atividades operacionais da empresa.

Ressalta-se que, caso a empresa apresente necessidade de capital de giro superior ao capital de giro líquido por vários exercícios, ela será incapaz de financiar adequadamente suas dívidas. Esse situação é conhecida como efeito tesoura. Segundo Fleuriet, Kehdy e Blanc (1980, p. 46) esclarecem a origem deste efeito: “efeito tesoura ocorre quando, em uma análise de tendência, a empresa financia, ano após ano e de forma crescente, a maior parte da necessidade do capital de giro com créditos de curto prazo não operacionais”.

## **2.6 Capital de giro com base no ciclo operacional**

As mais diversas mudanças que ocorrem em uma empresa sofrem grandes impactos quando não gerenciadas corretamente. Tal afirmação torna-se evidente ao analisar alterações em contas como recebíveis, contas a pagar, estoques, e caixa, entre outros. Sendo assim, faz-se necessário um bom gerenciamento do capital de giro, já que é com esse recurso que a empresa mantém suas atividades operacionais.

O ciclo operacional é o intervalo de tempo que a empresa necessita para executar todas suas atividades operacionais. Isto é, a junção de todas às fases do processo, desde aquisição da matéria prima até o retorno monetário das vendas realizadas. Para Assaf Neto (2007, p.77) “ciclo operacional equivale ao tempo despendido por uma empresa desde a aquisição de matérias-primas (indústria) ou mercadorias (comércio) até o recebimento da venda”.

Com a análise do ciclo operacional é possível vislumbrar a real posição do fluxo de recursos que fluirão na empresa no curto prazo através do orçamento de caixa e poderá, através destas informações, projetarem a necessidade de capital de giro para um determinado período.

### **2.6.1 Ciclo econômico**

É o período em que a mercadoria permanece nas dependências da empresa, ou seja, inicia-se com a compra da mercadoria e encerra-se com a venda da mesma. Conforme com Dias e Sgarbi (2011):

O ciclo econômico considera unicamente as ocorrências de natureza econômica, envolvendo a compra de materiais até as respectivas vendas. Não levam em consideração os reflexos de caixa verificados em cada fase operacional (DIAS e SGARBI, 2011).

Este ciclo é conhecido como giro de estoques, e reflete quanto tempo a empresa leva para girar todo o seu estoque.

## 2.6.2 Ciclo Financeiro

O ciclo de Financeiro também denominado com ciclo de caixa é definido como o tempo decorrido entre o pagamento da matéria prima e o recebimento da venda. Santos (2009, p. 17) define o ciclo financeiro como “o intervalo de tempo entre os eventos financeiros ocorridos ao longo prazo do ciclo operacional, representados pelo pagamento a fornecedores e pelo recebimento das vendas”.

## 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma boa administração do capital de giro, pode constituir-se na fonte da melhoria na liquidez e na rentabilidade, proporcionando ganhos em toda a cadeia de valor da organização. Ou seja, uma boa gestão do capital de giro proporciona benefícios em todas as fases de geração e distribuição dos produtos e/ou serviços, e em todos os segmentos gerenciais. Portanto verifica-se que a gestão de capital de giro é uma ferramenta fundamental de análise financeira para auxiliar diretamente as atividades e o processo decisório nas organizações

A administração do capital de giro requer um planejamento estratégico dos Ativos e Passivos de curto prazo, com vistas a produzir resultados que irão refletir a saúde financeira da empresa e sua imagem perante o mercado.

Analise-se então que o capital de giro é um recurso primordial para a continuidade e sucesso das operações financeiras e comerciais. Assim, destaca-se a importância de se manter um controle, e de gerir de forma eficaz e eficiente o capital de giro, pois toda e qualquer organização busca a lucratividade e a longevidade de seu negócio, e a administração do capital de giro é uma importante ferramenta para se atingir tal objetivo, mantendo sustentáveis o equilíbrio e movimentação financeira.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 214 p.

BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995. 408 p.

CAMELO, M. C .O. **A administração do Capital de Giro**. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/22/MELISSA%20DE%20CASTRO%20OLIVEIRA%20CAMELO.pdf>. Acesso em 27 fev. 2013.

DIAS, F. A. S.; SGARBI, J. C. A Importância da Gestão de Capital de Giro. III **Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano**, out. 2011. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0074.pdf>. Acesso em 25 fev. 2013.

FIGUEIREDO, S. Contabilidade e a Gestão Empresarial: A controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade** ano XXIV, n. 93, mai./jun. 1995. Disponível em: [http://www.isesonline.com.br/downloads/sandra/artigos/CONTABILIDADE\\_E\\_A\\_GESTAO\\_E\\_MPRESARIAL\\_%20- A%20CONTROLADORIA.pdf](http://www.isesonline.com.br/downloads/sandra/artigos/CONTABILIDADE_E_A_GESTAO_E_MPRESARIAL_%20- A%20CONTROLADORIA.pdf). Acesso em: 10 abr. 2013.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **A dinâmica financeira das empresas brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1980.

FUSCO, J. P. A. Necessidades do capital de giro e nível de vendas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n. 2, 1996. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475901996000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475901996000200008&script=sci_arttext). Acesso em 28 mar. 2013.

GITMAN, J.L. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002. 840 p.

\_\_\_\_\_. **Princípios de Administração Financeira: Essencial** 2 ed. São Paulo, Bookman, 2006.

HOJI, M. **Administração Financeira: Uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 497 p.

MARION, J. C. **Contabilidade Básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 269 p.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas S/A, 1998. 410 p.

\_\_\_\_\_. **Análise Financeira de Balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 372 p.

NEITZKE, A. C. A. et al. Gestão do Capital de Giro: Uma Análise em Micro e Pequenas Empresas. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p.117-122, 2011. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/v2/artigos/artigo%2013%20Gestao%20do%20capital%20dc%20giro.pdf>. Acesso em 02 abr. 2013.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade Avançada**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 436 p.

SANTI FILHO, A.; OLINQUEVITCH, J.L. **Análise de Balanços para Controle Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 282 p.

\_\_\_\_\_. **Análise de Balanços para Controle Gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 280 p.

SANTOS, E. O. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2009. 280 p.

SANTOS, H. F. **A Cessão Fiduciária de Créditos Sob o Prisma do Art. 49, §3º da Lei 11.101/2005**. DEA, v. I, n.2. Jan./Jul. 2010. Disponível em:

<http://esamcuberlandia.com.br/revistaidea/index.php/idea/article/view/5/9>. Acesso em: 08 abr. 2013.

SILVA, R. A. T. **Impacto de fatores decisivos na estrutura de capital das empresas da bolsa de valores, mercadorias e futuros (BM&FBOVESPA) BDM**. Jul. 2011. Disponível em: <<http://bdm.bcc.unb.br/handle/10483/3218>>. Acesso em 10 abr. 2013.

SOUSA, A. F.; LUPORINI, C. E. M.; SOUZA, M. S. **Gestão do Capital de Giro**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem. 1996. Disponível em: <http://www.unescnet.br/revistaelectronica/contabeis/Page%20Contabeis/IMAGE/Gest%C3%A3o%20do%20capital%20de%20giro.pdf>. Acesso em 28 mar. 2013.

SOUSA, A. F.; MENEZES, E. J. C. **Estratégia, Crescimento e a Administração do Capital de Giro**. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 2, n. 5, 2 sem. 1997. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c5-art4.pdf>. Acesso em 24 mar. 2013.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. UFMG. 2007. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Empresa\\_familiar/planejamento\\_estrategico\\_nas\\_mpes.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Empresa_familiar/planejamento_estrategico_nas_mpes.pdf)>. Acesso em 03 abr. 2013.

## ABSTRACT

The increased competition has brought new challenges to the management. One of these challenges can be seen through the fact that customers are increasingly power-holders within a business relationship. So we see that such customers have requested, among other things, significant increases in payment terms, making it important to effective management of organizational finances. Given such business landscape, it appears that among the basic tasks of effective financial management, management of working capital has become an item crucial to organizational success. To elucidate the reader on this prominent theme, this article was developed from a literature survey, which aimed to clarify the relevance of management of working capital, planning and efficient growth of commercial transactions, together with the preservation of the financial health companies. The text seeks to clarify by means of models, concepts and definitions of capital, the techniques applied to the management of working capital, as well as emphasizing the importance of planning for the financial control of the organization. It was then that managers who aspire to maximize the performance of their business activities, and seeking earnings growth should focus on controls of the transactions relating to movement of working capital, through an analysis of its origins, the its applications, possible risks and the search for the expected return.

**Keywords:** working capital. Risk and return. Financial planning. Business solvency.

### Como citar este artigo

PIMENTA, P. H.; COSTA, J. D.; COSTA, T. P. R.. Gestão estratégica de capital de giro: desafios da gestão financeira moderna. **Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos**. Nova Serrana, 2013, set./dez., p. **XX-XX**.

# A INFLUÊNCIA DA TAXA SELIC NO ATUAL CONTEXTO ECONÔMICO NACIONAL E SUA SISTEMÁTICA

**Gilberto Ribeiro de Castro**

Economista, Especialista em Política Econômica e Mestre em Ciências Sociais "Gestão de Cidades", Professor da FANS e orientador desta pesquisa.

**Igor Maia Medeiros**

Graduando em Ciências Contábeis

**Letícia Maia Medeiros**

Graduanda em Ciências Contábeis

## RESUMO

A taxa SELIC é a principal ferramenta de controle econômico do governo, uma vez que é a taxa de juros referência no mercado, a qual baliza o preço do dinheiro, além de exercer forte influência sobre a inflação. Ela é regulada pelo próprio governo, com base nas metas de inflação que norteiam a política monetária. A economia brasileira sofre grande intervenção do governo, o qual, por meio de ferramentas específicas, como a taxa SELIC, procura promover sua regulação minimizando suas disfunções. Essa intervenção, por sua vez, quando efetuada a fim de controlar sua liquidez, caracteriza a prática da chamada política monetária. Com isso, a Taxa SELIC é o objeto desse estudo realizado por meio de pesquisa bibliográfica, utilizando o método dedutivo e a coleta qualitativa de informações. Estudo que espera poder contribuir para a compreensão de sua importância como ferramenta de regulação, assim como esclarecer sua correlação com as variações econômicas e conhecer sua sistemática.

**Palavras chave:** Banco Central, Inflação, Política Monetária Nacional, Taxa Selic e Títulos Públicos Federais.

## 1 - INTRODUÇÃO

A influência da Taxa Selic no atual contexto econômico nacional e sua sistemática é o que se pretende desenvolver neste artigo. Nessa conjuntura política e econômica envolta por crises internacionais e insatisfações expressas nas manifestações populares em vários países, inclusive no Brasil, a nossa economia sofre impactos, que provocam instabilidades nos seus rumos. Hoje, nessas condições adversas, como também em outras conjunturas, toda a imprensa nacional dá grande enfoque às reuniões do Banco Central, que através do Copom, avalia e altera, quando necessário, a Taxa Selic.

Que alterações são estas, que impactos provocam na economia, quais são as instituições envolvidas e que papel desempenham na economia brasileira? São questionamentos que

merecem um mínimo de esclarecimento, principalmente para estudantes e setores da sociedade que, por curiosidade ou necessidade, procuram se inteirarem dessas importantes informações.

Sem a pretensão de querer responder a todas as questões que se colocam, mas com o intuito de tentar contribuir para alguns esclarecimentos iniciais é que decidimos nos aventurar nesta árida seara, que é o sistema econômico brasileiro, procurando fazer uma leitura de certos instrumentos e instituições que aí convivem, como a Taxa SELIC, que exerce grande interferência no contexto econômico brasileiro.

Nestes termos, este artigo se apresenta em quatro capítulos, incluindo esta introdução. O segundo, onde se desenvolve as questões de fundo da Taxa Selic, conceito e caracterização, foi subdividido em sete pontos. O primeiro, da Política Monetária Nacional; o segundo enfoca o Copom e sua finalidade; o terceiro discute a Taxa Selic e o controle da inflação; o quarto busca esclarecer o Sistema Especial de Liquidação e Custódia; o quinto trata do Mercado Interbancário - a origem dos títulos públicos federais; o sexto, do Depósito compulsório e, o sétimo ponto, o Mercado interbancário secundário - o open market e o overnight encerra o capítulo. O capítulo terceiro procura explicar a metodologia trabalhada e, por fim, apresentam-se as considerações finais no quarto e último capítulo.

## 2 - CONCEITO E CARACTERIZAÇÃO DA TAXA SELIC

A Taxa Selic<sup>10</sup>, conhecida também como a taxa básica de juros da economia brasileira, é a taxa utilizada como parâmetro das demais taxas de juros praticadas no país, ou seja, por meio dela é definido o preço do dinheiro, conforme analisa Roque (2009 p. 1): “..., essa que é considerada a mais importante variável da economia, pois é ela quem baliza o mais importante preço do sistema econômico: o preço do dinheiro.”

O Banco Central (BC), tecnicamente, conceitua a Taxa Selic como disposto abaixo:

É a taxa apurada no Selic, obtida mediante o cálculo da taxa média ponderada e ajustada das operações de financiamento por um dia, lastreadas em títulos públicos federais e cursadas no referido sistema ou em câmaras de compensação e liquidação de ativos, na forma de operações compromissadas. Esclarecemos que, neste caso, as operações compromissadas são operações de venda de títulos com compromisso de recompra assumido pelo vendedor, concomitante com compromisso de revenda assumido pelo comprador, para liquidação no dia útil seguinte.  
(BANCO CENTRAL, 2013)

No decorrer da discussão da abordagem procuraremos proporcionar um melhor entendimento desta definição adotada pelo Banco Central.

Já Fortuna, caracteriza de maneira menos técnica a Taxa Selic:

---

<sup>10</sup> Selic significa Sistema Especial de Liquidação e Custódia, o nome da taxa faz referência a esse sistema, pois é por meio dele que se apura o percentual da mesma.

É a taxa de referência do mercado, e que regula as operações diárias com títulos públicos federais no Sistema Especial de Liquidação e Custódia do BC, pois é a sua média diária que reajusta diariamente os preços unitários - PU - dos títulos públicos. Representa a taxa pela qual o BC compra e vende títulos públicos federais ao fazer sua política monetária. É determinada nas reuniões periódicas do Copom. (FORTUNA, 2010, p.146).

Com base no disposto até o momento, pode-se perceber que a Taxa Selic exerce grande influência na economia, e que, conforme o modo em que é conduzida altera a dinâmica do mercado, uma vez que o preço do dinheiro é balizado por ela. Sendo assim, a política monetária nacional vem suprir a necessidade do planejamento econômico e controle da Selic, a fim de controlar a liquidez da economia.

A seguir buscaremos explicar as instituições e os diversos aspectos que se relacionam com a Taxa Selic.

## 2.1 - A Política Monetária Nacional

A Política Monetária Nacional é uma ação do governo que tem por objetivo estabelecer os moldes adequados para as disfunções econômicas inerentes ao nosso sistema financeiro e econômico.

Fortuna (2010, p. 51) considera que a política monetária visa efetuar o “controle da oferta da moeda e das taxas de juros de curto prazo que garanta a liquidez ideal de cada momento econômico”.

Lanzana define a política monetária como:

... a ação do governo no sentido de controlar as condições de liquidez da economia. Com esse objetivo, o governo atua sobre a quantidade de moeda na economia, sobre a capacidade de concessão de empréstimos por parte dos bancos e, por consequência, sobre os níveis das taxas de juros. Na realidade, o mercado monetário é como outro qualquer, onde existe demanda (por moeda), oferta (de moeda) e preço de equilíbrio, que nada mais é do que a taxa de juros. (LANZANA, 2002, p. 48).

Sendo assim, a política monetária nacional é responsável por elaborar um plano estratégico, visando adequar as deficiências econômicas do país de modo a promover sua regulação de acordo com cada momento específico, para isso é adotado as chamadas metas de inflação, a qual a política monetária é subordinada. Fortuna (2010, p. 57), sobre as metas de inflação, fala que “suas sistemáticas são estabelecidas por decreto presidencial e servem como diretriz para a Política Monetária, além de calibrar a liquidez da economia de forma a assegurar o crescimento econômico sustentado”.

Ainda sobre o disposto acima, Fortuna continua:

Assim, por lei, o BC tem a obrigação de usar todos os meios necessários de política monetária para obtenção destas metas. Uma vez estabelecidas, elas não podem ser alteradas, seja por choques externos ou internos. (FORTUNA, 2010, p. 57).

Contudo, sobre o que trata Fortuna (2010), as metas de inflação possuem um intervalo de tolerância de 2%, para cima ou para baixo.

O responsável por regulamentar a referida política e definir a meta da Taxa Selic, é o Comitê de Política Monetária (Copom).

## **2.2 - O Comitê de Política Monetária - Copom - e sua finalidade**

O Copom foi criado em 20 de junho de 1996, é vinculado ao Banco Central. O presidente do BC é também presidente do Copom. Compõem o Copom, além dos diversos chefes de Departamento (Econômico, Operações Bancárias, Operações de Reservas Internacionais, entre outros), oito membros da Diretoria do Banco Central. Ele é responsável por estabelecer as regulamentações da Política Monetária, definir a meta da Taxa Selic de acordo com as metas de inflação e analisar o Relatório de Inflação.

Esse órgão surgiu com o objetivo de estabelecer as diretrizes da Política Monetária e de definir a taxa de juros, como também, de demonstrar com maior clareza e transparência o processo de tomada de decisões. Seu regulamento, no decorrer dos anos, sofreu diversas alterações com o intuito de aperfeiçoar e refletir as mudanças nos ambientes monetários. Fortuna ressalta o seguinte:

Destaca-se a adoção, pelo Decreto 3.088, em 21 de junho de 1999, da sistemática de “metas para a inflação” como diretriz de política monetária. Desde então, as decisões do Copom passaram a ter como objetivo cumprir as metas para a inflação definidas pelo Conselho Monetário Nacional. Segundo o mesmo Decreto, se as metas não forem atingidas, cabe ao presidente do BC divulgar em carta aberta ao Ministro da Fazenda, os motivos do descumprimento, bem como as providências e prazo para o retorno da taxa de inflação aos limites estabelecidos. (FORTUNA, 2010, p. 58).

Percebe-se, por meio deste decreto, a indispensável atuação do Copom, bem como sua responsabilidade de manter a inflação dentro de sua meta, observado, como disposto no tópico anterior, o intervalo de tolerância.

Atualmente são realizadas, em média, oito reuniões anuais, aproximadamente uma a cada 45 dias, sendo que no último dia a cada trimestre é publicado o “Relatório de Inflação”, indicando a atual situação da economia que norteará as suas decisões em relação a prática da política monetária, e claro, a meta da Taxa Selic, que é informada ao final de cada reunião. Concomitantemente com a meta da Taxa Selic é informado também seu eventual viés, que é a prerrogativa dada ou não ao presidente do Banco Central para alterar a Taxa Selic antes da próxima reunião, de acordo com a necessidade de cada período econômico.

### 2.3 - A Taxa Selic e o controle da inflação

O Copom, de acordo com a referida Política Monetária, é quem determina a Taxa Selic, procurando assim, promover a regulação da economia e conseqüentemente controlar a inflação.

A inflação é caracterizada pelo aumento generalizado dos preços em uma economia num determinado período de tempo, que, por consequência, quando intenso, degenera rapidamente o valor da moeda, afetando o poder aquisitivo dos consumidores e promovendo desaceleração da economia.

De acordo com Lanzana (2002) existem pelo menos três tipos de inflação: a inflação de demanda, de custos e a inflação inercial. A inflação de demanda está diretamente ligada à procura excessiva por um determinado bem ou serviço que se encontra pouco ofertado no mercado. Esse tipo de inflação é influenciada pelos seguintes fatores: aumento da renda disponível; expansão dos gastos públicos; expansão do crédito e redução das taxas de juros, e também pela expectativa dos agentes econômicos. Tais fatores deslocam o nível da demanda positivamente ou negativamente, conforme suas oscilações. Por sua vez, a inflação de custos é causada pelo excessivo aumento dos custos de produção e inevitavelmente pelo aumento dos preços, tal aumento é influenciado pelos fatores: taxa de juros, desvalorização cambial, preços externos, custo de mão-de-obra e aumento de impostos.

Sobre a inflação inercial, Lanzana explica que:

Ocorre independentemente de pressões de demanda ou de custos e está associada aos mecanismos de indexação, isto é, a garantia (legal ou por prática) de reajustar preços, com base na constatação da existência de inflação. Preços, câmbio, salários, ativos financeiros etc. têm seus valores reajustados porque existe inflação. Se a indexação é plena, a inflação de hoje passa a ser o “pisso” para a inflação de amanhã. (LANZANA, 2002, p. 107).

Assim a inflação inercial está vinculada a um parâmetro, a um referencial para seu reajuste que é o indexador, o qual podemos dizer que é inerente à nossa economia, pois o próprio aumento do salário mínimo anual é um indexador.

A Taxa Selic possui uma estreita relação com a inflação, de modo a monitorá-la constantemente, visando sempre mantê-la em níveis desejados ao desenvolvimento econômico.

A título de exemplo, em 17/04/2013, o governo reajustou a Taxa Selic, elevando de 7,25% para 7,5%, com o objetivo de tentar conter o processo inflacionário, assim como disposto pela Agência Brasil:

Os sinais de que os aumentos de preços estejam se generalizando foi o principal fator que fez o Banco Central reajustar os juros básicos da economia (Selic) pela primeira vez desde julho de 2011, informou o Comitê de Política Monetária (Copom). No entanto, as incertezas em relação à recuperação da economia fizeram a autoridade monetária optar por um ciclo gradual de

elevações. Em comunicado divulgado logo após a reunião, o Copom destacou que a disseminação dos aumentos de preços por diversos setores da economia exige ação do Banco Central. ‘O comitê avalia que o nível elevado da inflação e a dispersão de aumentos de preços, entre outros fatores, contribuem para que a inflação mostre resistência e ensejem uma resposta da política monetária’, ressaltou o comunicado. (AGÊNCIA BRASIL, 2013)

Por outro lado Pinheiro (2009 p. 396), avalia o tema com enfoque no mercado de capitais: “..., num processo inflacionário intenso, o valor da moeda deteriora-se rapidamente, ocorre um desestímulo à aplicação de recursos no mercado de capitais”. E ainda descreve os efeitos da inflação na bolsa de valores - que conseqüentemente afeta a economia como um todo:

Obriga as autoridades monetárias a reduzir a oferta monetária na economia e, com isso, aumenta o preço do dinheiro (taxa de juros); Dificulta o crescimento econômico em função do desestímulo à produção. Uma inflação ascendente e/ou persistente elevada cria condições para gerar expectativas desfavoráveis com relação ao futuro, podendo acarretar inibição nas aplicações de prazo mais longo, e conseqüentemente, uma queda nos financiamentos de médio e longo prazos de atividades produtivas por meio do mercado de capitais. Esse fato ocorre porque os agentes que possuem recursos e que participam desse mercado exigirão uma rentabilidade que cubra a inflação estimada e terão de assumir posição mais especulativas e de resultados a curto prazo. (PINHEIRO, 2009, p. 396).

A Taxa Selic, como mencionado no início, norteia a estrutura de juros praticada no mercado, no que tange as instituições financeiras, ela procura controlar tanto o valor de captação de recursos quanto o valor de aplicação desses no mercado, uma vez que, entre os fatores que integram a construção das taxas de juros dessas instituições está a Taxa Selic. Assim como analisa Fortuna:

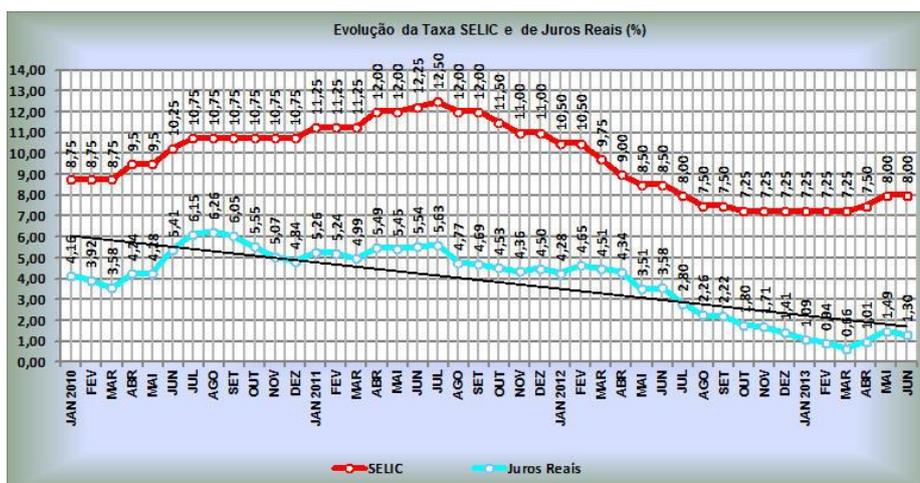
Na formação das taxas de juros que as instituições financeiras nos cobram em seus empréstimos, é considerado um conjunto de componentes internos (endógenos) da atividade bancária com impactos e avaliações diferentes de uma instituição para outra,(...) (FORTUNA, 2010, p.256).

Fortuna (2010) ainda relaciona doze componentes formadores das taxas de juros praticadas pelas instituições financeiras, entre eles, o custo médio do *fundings* (origem do recurso captado pelo banco), a margem de lucro desejada, o perfil de negócios e a disposição para riscos específicos, o custo oportunidade entre alternativas, entre outros. Iremos destacar o que refere-se a Taxa Selic, que é nosso objeto de estudo, e é tratada no tópico “O conjunto das taxas de referência e das taxas de juros praticadas pelo mercado”, onde ele dispõe:

A Taxa Selic de referência representa um piso de comparação para o *fundings* global das instituições financeiras. As taxas praticadas pelo mercado representam a referência competitiva mas, ao mesmo tempo, o suporte de resistência para uma maior queda. De qualquer forma, quanto menores elas forem, menores serão as taxas de juros praticadas pelo conjunto das instituições financeiras. (FORTUNA, 2010, p.258).

Dá-se com isso o controle do processo inflacionário, pois quando o governo determina o aumento da Taxa Selic naturalmente a inflação tende a cair, uma vez que toda a estrutura de juros do país também aumenta, inibindo o consumo. Por sua vez, quando o governo determina a redução da Taxa Selic ocorre o inverso, os juros diminuem e o dinheiro fica mais barato, estimulando o consumo, o que pode pressionar os preços para cima e aumentar a inflação, caracterizando com isso, a inflação de demanda. Veja abaixo o gráfico da evolução da Taxa Selic e dos juros reais da economia.

### Evolução da Taxa Selic e dos Juros Reais<sup>11</sup> na Economia Brasileira (01/2010 a 06/2013)



Fonte: Acionista.com

Concluiu-se, com o exposto acima, que a Taxa Selic exerce um papel fundamental no sistema financeiro nacional, e ainda que ela configura-se como a principal arma do governo no controle econômico nacional. Veremos então, a seguir, como se estrutura o “Sistema Selic” e também como o governo age para regular a Taxa Selic.

#### 2.4 - Sistema Especial de Liquidação e Custódia

A sigla SELIC significa “SISTEMA ESPECIAL DE LIQUIDAÇÃO E CUSTÓDIA”. A operacionalização desse sistema é feita *on-line*, por meio de um grande computador, onde são processadas transações envolvendo determinados títulos públicos e instituições credenciadas no mercado financeiro (como bancos comerciais, de investimento, corretoras,...) a fim de efetuar de forma eletrônica as compras e vendas desses títulos, promovendo sua liquidação de forma imediata, ao contrário de outros sistemas de liquidação e custódia, como por exemplo a CETIP (Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos), que conclui a transação no dia útil

<sup>11</sup> Taxa de juros reais é a Taxa SELIC descontada da inflação do período (acionista.com.br)

seguinte ao processamento (sistemática D+1). Fortuna descreve a operacionalização desse sistema assim:

Os operadores das instituições envolvidas, após acertarem os negócios envolvendo Títulos Públicos, transferem estas informações, via terminal, ao Selic. O computador imediatamente transfere o registro do título para o banco comprador do mesmo e faz o crédito na conta do banco vendedor. (FORTUNA, 2010, p.126).

Por meio desse sistema obtêm-se total segurança e agilidade na comercialização dos títulos públicos federais, uma vez que tem-se garantia da validade dos papéis negociados e toda a estrutura necessária a concretização imediata da transação financeira.

## **2.5 - Mercado interbancário primário - A origem dos títulos públicos federais**

A Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101, de 04.05.2000 dispõe que: “Os títulos públicos são emitidos e garantidos pelo Governo Federal, Estadual e Municipal e têm por finalidade financiar a dívida pública, antecipar as receitas, ou serem utilizados como instrumento de política monetária”. ( LC, 2000). O Tesouro Nacional - cujo objetivo é aprimorar as finanças públicas, defini-se, basicamente, como o próprio caixa governamental - é o responsável pela emissão desses títulos públicos federais ou títulos da dívida pública interna, que possibilita ao governo angariar fundos no mercado financeiro, para se autofinanciar e endividando-se, assim como discorre Fortuna:

A Secretaria do Tesouro Nacional, como caixa do governo, capta recursos no mercado financeiro via emissão primária de títulos, para execução e financiamento das dívidas internas do governo [...] que, na sua essência, cumprem a missão básica de rolagem da dívida interna pelo Tesouro Nacional. (Fortuna, 2010, p. 78).

Há a necessidade de o Tesouro Nacional emitir esses títulos visto que, por lei o único órgão que possui o poder de emitir moeda física, moedas e notas é o Banco Central. Este é uma autarquia federal distinta do Tesouro Nacional, que, como já citado acima, caracteriza-se basicamente como o caixa do governo, portanto é onde ocorrem os encaixes e desembolsos, logo, dá-se a necessidade do autofinanciamento por meio da emissão da moeda escritural (emitida exclusivamente de forma eletrônica), que nada mais é do que os títulos da dívida pública. Assim como ilustra Roque (2009): “... o responsável por conseguir esse financiamento é o Tesouro Nacional. O Tesouro pode se financiar apenas com a emissão de títulos (ele não tem o poder de imprimir moeda, como tem o Banco Central [...])”.

Os títulos da dívida pública apresentam diferentes remunerações de acordo com seu tipo de rentabilidade. Independente disso, devemos nos ater a uma ideia principal: o Tesouro emite os títulos, o governo vende, mais especificamente, leiloa por meio do Banco Central esses títulos,

precificando-os de acordo com a lei da oferta e da demanda, prometendo uma remuneração fixa ou associada a indexadores em determinado período de tempo.

Os principais compradores desses títulos são os bancos, porém somente alguns podem negociá-los diretamente com o governo, são os chamados *Dealers* Primários, caracterizando o mercado primário. Abaixo Neto discorre sobre a regularização dos *dealers* (concessionários) no mercado financeiro nacional:

No Brasil, as autoridades monetárias, com o intuito de dar maior eficiência no mercado secundário de títulos públicos, regularizam um sistema de *dealers*. O sistema nacional de *dealers* é constituído por instituições financeiras negociantes (compradores e vendedores) de títulos públicos credenciados a operar com o Governo. (NETO, 2011, p. 22).

As instituições financeiras negociantes, compram e vendem títulos públicos por conta e risco próprios, no mercado financeiro nacional essas instituições são: Bradesco, Citibank, Banco Do Brasil, Itaú, Banco Safra, Santander, UBS Pactual, Votorantim e Caixa Econômica Federal.

Esses títulos adquiridos pelos *dealers* podem ser livremente comercializados entre si ou mesmo entre as demais instituições financeiras, caracterizando o mercado secundário, mercado esse que será estudado logo abaixo, porém será aberto um “parêntese” para conhecermos os depósitos compulsórios, necessário para compreensão do mercado secundário.

## 2.6 - O depósito compulsório

O depósito compulsório procura regular a multiplicação de moeda, uma vez que os bancos são obrigados por lei a depositar um percentual dos valores de terceiros em seu poder no Banco Central. Tal mecanismo é utilizado para regular a liquidez da economia, sendo que, quanto maior o percentual do depósito compulsório, menor a quantidade de crédito ofertado, portanto menor a liquidez e maior os juros praticados e vice-versa, estabelecendo desse modo sua política monetária. Compreende-se por liquidez da economia a quantidade de dinheiro em espécie que nela circula. Neto descreve o depósito compulsório da seguinte maneira:

... representam o percentual incidente sobre os depósitos captados pelos bancos (bancos comerciais, múltiplos e caixas econômicas) que devem ser colocados à disposição do Banco Central. É um instrumento de controle monetário bastante eficiente, já que atua diretamente sobre os meios de pagamento através do multiplicador bancário,... (NETO, 2011, p. 20).

Como já mencionado, o ente responsável pela emissão de moeda manual é o Banco Central. Contudo, os bancos comerciais têm a prerrogativa exclusiva de multiplicar essa moeda no mercado, devido ao seu mecanismo de funcionamento. Neto (2011, p. 14) analisa que parte de um depósito pode ser aplicada sob a forma de empréstimo a um tomador de recursos e com isso a instituição passa a influenciar na quantidade de moeda em circulação, uma vez que passa a circular na economia, além do dinheiro em depósito o montante emprestado, que, por sua vez,

segue percurso igual na economia, promovendo sucessivos ciclos de criação de moeda. Sendo assim, quando depositamos nosso dinheiro na poupança, por exemplo, esse dinheiro não fica ali inerte, uma vez que a instituição empresta parte desse dinheiro para terceiros, esse terceiro irá gastar o dinheiro de alguma forma, o que conseqüentemente gerará um novo depósito, um novo empréstimo e assim sucessivamente.

A análise dos efeitos do depósito compulsório segundo Fortuna é a seguinte:

Enquanto as taxas de juros inibem o tomador de crédito e afetam todos os canais da atividade econômica, os compulsórios enxugam o excesso de liquidez e desestimulam o fornecedor de crédito, os bancos. Há estudos de instituições financeiras que indicam, inclusive, que os compulsórios podem ser mais poderosos no aperto monetário do que a própria Taxa Selic. (FORTUNA, 2010, p. 99).

Convém ainda destacar que os compulsórios não encarecem a dívida pública, apenas regulam a liquidez do mercado, ao contrário dos Títulos Públicos, que são remunerados por juros pagos pelo governo aos investidores, porém financia seus gastos.

## 2.7 - Mercado interbancário secundário - o *open market* e o *overnight*

O mercado interbancário secundário caracteriza-se pela renegociação dos títulos da dívida pública que estão no mercado, ou seja, os títulos obtidos no mercado primário são negociados entre os próprios *dealers* ou com terceiros, como introduzido anteriormente. Neto (2011, p. 21) descreve o mercado secundário da seguinte forma: “No mercado secundário, verifica-se a transferência (ou renegociação) para terceiros dos títulos adquiridos no mercado primário, no qual não ocorre a negociação direta entre o órgão público emitente do título e os poupadores”.

Esse mercado secundário além de ser, de acordo com Neto (2011, p. 21), “... importante fonte de financiamento das carteiras de aplicações formadas pelas instituições financeiras”, é fomentado principalmente devido ao depósito compulsório exigido pelo Banco Central, sendo que, por causa da grande movimentação bancária (saques e depósitos) é comum ao final de um dia o banco estar com saldo insuficiente de reservas em relação a exigibilidade do compulsório. Com isso, faz-se necessário contrair empréstimos para cobrir a deficiência de saldo, esses empréstimos normalmente são obtidos com lastro (garantia) em títulos públicos federais em operações compromissadas entre as partes por um dia. Essa é a chamada taxa *overnight*, operação efetuada no SISTEMA ESPECIAL DE LIQUIDAÇÃO E CUSTÓDIA, em que a taxa de juros cobrada é exatamente a remuneração dos títulos públicos, ou taxa SELIC. Segundo Neto:

A taxa “overnight” do Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC) é expressa em bases anuais, admitindo a existência de 252 dias úteis. Representa a taxa média ponderada pelo volume das operações de financiamento,

lastreadas em títulos públicos federais, de um dia, realizadas no SELIC. A taxa OVER/SELIC é publicada diariamente, sendo usada no mercado como a taxa básica de juros de referência da política monetária executada pelo Banco Central. (NETO, 2011, p. 101).

E ainda completa que “Instituições financeiras geralmente se utilizam do *overnight*, visando compor o equilíbrio de seu caixa...”, embasando o disposto acima.

Existem outros meios de angariar fundos por meio de captação de recurso de terceiros para cobrir esse déficit de caixa em relação a exigibilidade do compulsório, como por exemplo, o CDI (Certificado de Depósito Interbancário), que são basicamente títulos privados emitidos pelos próprios bancos e que possuem uma taxa de juros ligeiramente maior, assim como o prazo de pagamento.

O redesconto é outro meio para captação de recursos, onde o credor é o próprio Banco Central, porém, como analisa Roque (2009, p. 1): “O mecanismo do redesconto raramente é utilizado, pois os juros são punitivos (justamente para coibir a prática). Assim, o procedimento mais comum é recorrer ao banco que está com excesso de reservas”.

O *open market* diz respeito às transações efetuadas com os títulos federais no mercado aberto (como mesmo diz sua tradução literal), onde determinada instituição financeira os negocia com o compromisso de recompra em data futura, que não o dia seguinte, senão configura o *overnight*, que é caracterizado como um tipo de operação do *open market*.

Para o BC, o *open market* é um instrumento de sintonia fina da política monetária, vendendo títulos quando há excesso de recursos na economia ou resgatando-os quando há ausência e é necessário aumentar a liquidez. É por meio dessas operações que o BC influencia a taxa de juros. O *overnight* é uma operação desenvolvida dentro do *open market*. O mecanismo do *overnight* é diferente, porque o aplicador compra títulos públicos no mercado secundário com a condição de revendê-los no dia seguinte (operações compromissadas) por uma taxa predeterminada entre as partes. A aplicação é feita, portanto, por uma única noite. (FORTUNA, 2010, p. 118).

Com isso, o Banco Central, de modo a promover sua política monetária, utiliza-se do *open market* para regular a taxa de juros dos títulos federais e convergir a taxa SELIC a sua meta, pois como analisa Roque (2009 p. 1): - “a tarefa do Banco Central é operar manipulando os preços dos títulos de modo que eles se mantenham sobre sua curva de rendimento.”

Pinheiro analisa o *open market* da seguinte maneira:

... É o mais importante instrumento de política monetária e o mais importante fator de determinação de movimentos da base monetária e da oferta de moeda. Uma compra de open market aumenta a base monetária, enquanto uma venda a reduz. Por outro lado, essas operações afetam o preço e a taxa de juros sobre os títulos do governo (SELIC). Uma compra de open market tende a aumentar o preço dos títulos, reduzindo, portanto, a taxa de juros, enquanto uma venda tende a reduzir os preços dos títulos e aumentar a taxa de juros. (PINHEIRO, 2009, p. 22).

É desse modo, portanto, que o governo, por meio do Banco Central, promove sua “sintonia fina” e regula a Taxa Selic, visto seu poder em contrair ou expandir a base monetária do mercado, acarretando com isso, respectivamente, o aumento do preço dos títulos e a queda dos juros ou queda do preço dos títulos e a elevação dos juros.

### 3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Taxa Selic, como vimos de forma introdutória, desempenha papel fundamental nos destinos da Economia Brasileira. Ao tentar conter a inflação ela interfere na economia, reduzindo o crescimento econômico e, ao contrário, com a sua redução, em decorrência, reduz a taxa de juros e com isto o custo de dinheiro, estimulando o crescimento econômico do país. Este controle, como vimos, é feito pelo Banco Central, através do Copom, que são instituições responsáveis pela Política Monetária do país.

Portanto, a Taxa Selic é um valioso instrumento da Política Monetária Nacional, que procura garantir a liquidez ideal da economia, em todo momento econômico, através do cumprimento de metas definidas, tanto da inflação quanto da própria Taxa Selic.

Entendemos ser um assunto complexo e que merece mais atenção daqueles que procuram se aprofundar no tema.

Cabe destacar que, neste exato momento histórico, junho/julho de 2013, quando a população brasileira, depois de longos anos adormecida, despertou e ganhou as ruas de todos os cantos do país, gritando por uma longa pauta de reivindicações, tanto políticas quanto econômicas, o Copom se reúne para definir a Taxa Selic. Em decorrência da tendência de alta da inflação, a instituição optou por manter também a tendência de alta da Taxa Selic, aumentando em ½ ponto percentual, passando, como nos mostrou o gráfico, dos atuais 8,0% para 8,5%. Neste exato momento, a Taxa Selic é a grande protagonista das manchetes de economia da imprensa brasileira.

Mas como vimos, o controle monetário é um processo dinâmico, a crise internacional talvez seja hoje a grande vilã, que ameaça o crescimento e a estabilidade da economia brasileira, o que vem fazendo com que as autoridades monetárias pensem e repensem suas interferências nesta história. Amanhã, vai ser outro dia.

### REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Aumento da Selic não deve afetar custos de crédito para o consumidor, avalia especialista.** Disponível em: <<http://agenciabrasil.abc.com.br/noticia/2013-04-18/aumento-da-selic-nao-deve-afetar-custos-de-credito-para-consumidor-avalia-especialista>>. Acesso em: 22 abr. 2013.

ACIONISTA.COM. [http://www.acionista.com.br/graficos\\_comparativos/selic\\_juros\\_reais\\_mensal.htm](http://www.acionista.com.br/graficos_comparativos/selic_juros_reais_mensal.htm). Acesso em 08/07/2013.

BANCO CENTRAL - BC. **Descrição da Taxa Selic**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SELICDESCRICA0>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

FORTUNA, E. . **Mercado Financeiro**: produtos e serviços. 18. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011. 986 p.

JURISDIÇÃO. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências**, nº 101, 4 mai. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em 16 mar. 2013.

LANZANA, A. E. T. **Economia Brasileira**: fundamentos e atualidade. 2. Ed. São Paulo, 2002. 196 p.

NETO, A. A. **Mercado Financeiro**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2011. 339 p.

PINHEIRO, J. L. **Mercado de Capitais**: fundamentos e técnicas. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 500 p.

ROQUE, L. **A taxa SELIC - o que é, como funciona e outras considerações (Parte 1)**. Disponível em: <<http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=344>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

ROQUE, L. **A taxa SELIC - o que é, como funciona e outras considerações (Parte 2)**. Disponível em: <<http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=344>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

#### **ABSTRACT**

The Selic rate is the main tool for economic control of the government, since is the reference interest rate in the market, which shot the price of money, besides exerting strong influence on inflation. It is regulated by the government, based on inflation targets that guide monetary policy. The Brazilian economy undergoes major government intervention, which, by means of specific tools such as the Selic, seeks to promote its regulation minimizing its dysfunctions. This action, in turn, when performed in order to control its liquidity characterizes the practice of so-called monetary policy. With this, the Selic is the object of this study, carried out by means of literature, using the deductive method and the collection of qualitative information. This study hopes to contribute to understanding of its importance as a tool of regulation, as well as clarify its correlation with economic fluctuations and meet their systematic.

**Keywords:** Central Bank, Inflation, Monetary Policy, National Selic and Government Securities.

#### **Como citar este artigo**

CASTRO, G. R. de; MEDEIROS, I. M.; MEDEIROS, L. M.. A influência da taxa SELIC no atual contexto econômico nacional e sua sistemática. **Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos**. Nova Serrana, 2013, set./dez., p. **XX-XX**.

## A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

**Cícero Campos de Mendonça Júnior**

Administrador com Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Marketing e  
Gestão de Pessoas.

### RESUMO

O artigo faz uma síntese das várias definições para o termo liderança sobre a ótica de vários autores. O objetivo principal é o de evidenciar a importância dos líderes nas organizações em qual estão inseridos e analisar os principais estilos de liderança e suas diferenças. Para isso, a metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica, por meio da leitura de diversos livros de autores renomados no assunto, artigos e produções científicas, entrevista, entre outros.

**Palavras-Chave:** Líder, liderança, organizações, estilos de liderança.

### INTRODUÇÃO

Líder é um termo forte, engrandecedor e que institui respeito.

Há líderes por toda parte na sociedade. Eles são pessoas que de alguma forma exercem influência sobre as demais. Existem líderes de torcida, nos times de futebol, nos grupos de amigos, na escola, na cidade, no Estado e no país, etc. Na família temos um líder que chamamos de pai, na igreja temos um líder que pode ser representado por um pastor, um padre, e etc. Em todas as áreas existe uma pessoa exercendo a liderança, mesmo que não seja uma liderança formal.

O líder é aquele que conduz o processo em conjunto com sua equipe a fim de alcançar os objetivos da organização.

Um bom administrador deve por natureza ser líder. Deve servir de exemplo e possuir as qualidades requeridas de seu grupo., ou seja, ele deve fazer com que as pessoas se envolvam com os objetivos do grupo sem se sentirem pressionadas.

As organizações perceberam que é cada vez mais importante atrair e manter os líderes dentro da empresa, pois, eles são capazes de influenciar e motivar a equipe, norteando-a para alcançar o objetivo proposto pela organização, sentindo-se cada vez mais parte da mesma.

Não devemos confundir liderança com gerenciamento, pois, gerenciamento lida com métodos, com a melhor forma de fazer as coisas. Liderança lida com pessoas, com a melhor maneira de alcançar os objetivos.

## **LIDERANÇA**

O exercício da liderança e sua evolução tem sido objeto de estudo há muito tempo, embora só tenha sido usado há aproximadamente dois séculos na língua inglesa.

A preocupação com a liderança é tão antiga como a história escrita. A República de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamentos dos líderes políticos. Onde existia aristocracia hereditária, cada homem é potencialmente um líder e a sociedade tem que conseguir ainda identificar e treinar adequadamente aquele homem que será capaz de conduzir suas instituições. (FEIDLER, 1967, apud BERGAMINI, 1994, p. 103).

O tema chama muito à atenção e desperta a curiosidade daqueles que se sentem envolvidos, tantos os que dirigem quanto os dirigidos. Isso faz com que a palavra “liderança” revele conceitos aparentemente diferentes, o que não significa necessariamente discórdia e sim, uma concepção individual.

Bennis apud (BERGAMINI, 1994, p. 103) relata que “assim como o amor a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir”.

Nos debates sobre “líderes” e “liderança” muitas respostas já foram encontradas, porém, várias questões ainda permanecem em aberto. Um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder conforme Chiavenato (1999). Entretanto, é um equívoco pensarmos em liderança como direção ou gerência, pois, a liderança vai mais além.

Robbins (1998) afirma que nem todos os líderes são gerentes, assim como nem todo gerente é líder.

## **DEFINIÇÕES**

Há tantas definições para o termo liderança bem como pessoas que tentam definir o conceito (ROBBINS, 1998). Em resumo, liderança é a habilidade de influenciar as pessoas na realização de um objetivo em uma determinada situação.

Robbins (1998, p. 219) define a liderança como a “capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas”.

A liderança pode ser compreendida como “... a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem o desempenho.” (DUBRIN, 2006, p. 264, grifo do autor).

Em entrevista a Revista Móbile o escritor Mário Persona afirma que “liderar é ajudar sua equipe a enxergar a direção a seguir, motivar e entusiasmar seus colaboradores e estimular o empenho e o comprometimento de cada um.” (PERSONA, 2013).

Maximiano (2000) enfatiza que

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou atemporal ano é importante nessa definição. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Da mesma forma, líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente. (MAXIMIANO, 2000, p. 326)

Mota (1997) concorda com Maximiano (2000) e vai mais além, afirma que liderança é:

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado. (MOTA, 1997, p. 206)

Para Blanchard e Hersey (1982, p. 105 grifos do autor), a liderança é definida como “(...) o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. Em essência, a liderança envolve a realização de objetivos com e através de pessoas”.

Hunter (2004, p. 25) entende liderança como “a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Chiavenato (1999) cita liderança como a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas.

Muitas são as definições para o termo liderança, umas mais simples, outras mais complexas. Porém, todas tem em comum a capacidade de influenciar as pessoas.

## **DISTINÇÃO DE GERENTE E LÍDER**

Muito ainda se confunde “liderança” com “gerência”, entretanto esses termos têm significados distintos. O líder para Peter Drucker (apud HELSSENBEIN et al. 1996), o pai da administração moderna, é alguém que possui seguidores, pois, sem seguidores não há líderes.

Os líderes estão preparados para a mudança, os gerentes preocupados com a estabilidade. Os líderes olham para o futuro enquanto os gerentes se preocupam com o presente. Resumidamente, os líderes pensam à longo prazo e os gerentes a curto prazo. Podemos visualizar melhor as diferenças de líderes e gerentes no quadro abaixo, onde Santos (apud MATTAR 1998) apresenta as características dos líderes fazendo um comparativo com as características dos gerentes.

Na tabela a seguir nota-se claramente as diferenças entre gerentes e líderes.

**Tabela 1: Características diferenciadoras entre gerentes e líderes.**

Gerentes	Líderes
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Foco: Sistemas e estrutura	Foco: Pessoas
Apoia-se no controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e por quê
Tem os olhos sempre nos limites	Tem os olhos sempre no horizonte
Limita	Dá origem
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia
É o clássico bom soldado	É a sua própria pessoa
Faz certo as coisas	Faz a coisa certa

**Fonte:** Mattar, 1998.

Botelho (1992) concorda com Mattar ao afirmar que o gerente está preso no hoje, aqui, agora; o líder vive o hoje, mas preocupa-se como o presente afetará seu futuro. O primeiro acha melhor repetir a inovar tendo assim resultados mais previsíveis; o último estimula a criatividade e compreende que sempre que possível deve-se inovar.

Botelho (1992) vai mais além quando afirma que o gerente comunica-se apenas o mínimo necessário para que a tarefa seja executada, enquanto que o líder entende que comunicação é sinônimo de debate e troca de conhecimentos mútuos. O foco do primeiro é para dentro da empresa, o último foca para fora, pois é de lá que ele aprende as novas lições. O gerente sente a necessidade de ver, acompanhar e controlar tudo, enquanto que o líder vê e acompanha aquilo que é importante. O gerente delega o que fazer; o líder como fazer.

Para o pesquisador da Universidade de São Paulo, Stefano:

Os gestores enfatizam a estrutura organizacional, os mecanismos de controle, a eficiência, as despesas, as técnicas empresariais, a mensuração dos resultados, a rapidez, os resultados, os métodos, as práticas, entre outras características. A função de liderar é mais abrangente, pois a ênfase é nas pessoas, na autonomia, no comprometimento dos colaboradores, no investimento, no fazer a coisa certa, nos propósitos e princípios, na eficácia, etc. (STEFANO, 2008, p. 27).

Logo, podemos concluir que o líder e o gerente são figuras diferentes, pois, o gerente está relacionado à complexidade organizacional enquanto o líder está voltado a motivar e lidar com desafios.

Liderança e gerência são atribuições importantes dentro de qualquer organização. Porém, o que ocorre muito são pessoas com papéis importantes dentro as organizações agindo de maneira errada, haja vista que um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas é que são supergerenciadas e sublideradas (Kotter apud ROBBINS, 1998, p. 219).

## ESTILOS DE LIDERANÇA

Vários autores ao longo do tempo estudaram os estilos de liderança, porém, em um estudo pioneiro White e Lippitt apud Chiavenato (2012) destacam os principais estilos de liderança como sendo autocrático, liberal e democrático.

Maximiano (2000) concorda com os autores supracitados ao afirmar que o processo de liderança envolve termos como autocracia, democracia e liberalismo. Termos estes que definem o estilo de liderança.

A tabela a seguir descreve as características de cada estilo de liderança.

**Tabela 2: Estilos de liderança**

Aspectos	Autocrática	Liberal	Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que são estimulados e assistidos pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do Líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro formal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato (2012)

Em análise podemos afirmar que na Liderança Autocrática o líder foca apenas nas tarefas e conhecido como “chefe”. É ele quem decide tudo sem participação dos membros do grupo. Em resumo, o chefe é quem manda.

Na Liderança Liberal, o líder transfere o poder de decisão aos liderados, é recomendado quando há um grupo maduro, pois não há supervisão constante do líder. Porém, o líder pode ser visto como uma liderança negligente e fraca.

E na Liderança Democrática, todos participam dos processos decisórios e a liderança é focada nas pessoas e relações interpessoais. Nesse estilo todos debatem e as decisões são tomadas em conjunto com o líder.

## IMPORTÂNCIA DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

Periodicamente a cultura organizacional das empresas passa por processos de mudanças que conseqüentemente geram impacto nos negócios. Hoje o olhar empresarial não está mais voltado para o capital tangível das empresas, mas sim para o ativo mais valioso que as empresas possuem, ou seja, o capital intelectual.

As organizações são formadas por pessoas e a importância dada a elas é o diferencial para que cresçam cada vez mais. São as pessoas que detêm o conhecimento mais precioso de como alcançar resultados, e também, de como identificar e resolver problemas, tornando assim o capital tangível das empresas mero coadjuvante.

Hoje as empresas estão em busca de pessoas que motivem, influenciem e coordenem pessoas com total dedicação pelo que fazem. Como essa maior importância dada às pessoas, surge a figura do líder como peça fundamental, pois, é ele quem influencia e motiva as pessoas em prol de um objetivo comum e é responsável por desenvolver pessoas e encontrar oportunidades.

Sem direção, os colaboradores navegam sem rumo. É necessário alguém que aponte o norte a ser seguido. Esse alguém é o líder, que tem a capacidade de expressar de forma clara, simples e objetiva conduzindo a direção correta. A cada dia que passa as empresas percebem a importância de se ter e manter os líderes dentro da organização.

Segundo Drucker (1996, p. 76), “a base para uma liderança eficaz na sociedade do conhecimento é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível”.

O líder de hoje difere-se totalmente do chefe do passado. O líder influencia e motiva as pessoas a alcançarem os objetivos da empresa, sentindo-se parte da mesma, o chefe apenas formava pessoas subordinadas, que temiam sofrer punições. Hoje as organizações precisam cada vez mais dos líderes.

Para Gehringer (2008), o bom líder é aquele que forma uma equipe capaz de cumprir seus objetivos. Mas o melhor líder é aquele que forma líderes, pois, em todos os níveis da empresa está presente a liderança, desde o operacional ao estratégico. E seu papel é fundamental, pois, ele pode ser responsável pelo sucesso ou fracasso da organização, haja vista que, é ele quem contrata e demite e que determina o andamento dos processos delegando tarefas para que se tenha maior tempo dedicado a sua equipe.

Um líder não conseguirá fazer tudo sozinho, para isso delegar é importante. Somente delegando é que o líder conseguirá extrair o máximo de sua equipe. Para delegar é preciso que o líder confie em seus liderados, assim como os liderados tenham total confiança em seu líder. Uma maneira de demonstrar confiança é valorizar as ideias apresentadas pela equipe, simplificando os processos de trabalho de modo que a equipe alcance mais facilmente seus objetivos.

## METODOLOGIA

O artigo tem como objetivo realizar uma reflexão acerca da importância do líder nas organizações em todos os níveis e setores, baseado numa pesquisa bibliográfica, pois, a fundamentação teórica pautou-se na investigação em material já elaborado, como livros, artigos científicos, dissertações e teses. Lakatos & Marconi (2009, p. 185) relatam que “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. O objeto da pesquisa delimitará a importância do líder nas organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho mostrou, através de uma análise bibliográfica, a importância do líder nas organizações. O líder possui um papel fundamental dentro das organizações. É ele que precisa fazer a diferença na hora de motivar as equipes de trabalho a alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Deve trabalhar energeticamente, possuir desejo e sentir-se motivado. O líder tem visão, é ele quem conduz as pessoas e as organizações em direções que sozinhas não seguiriam.

Para o líder obter sucesso, deve inspirar a confiança, agindo com inteligência, sendo perceptivo e decisivo. Pois, o processo de liderança não trata apenas de uma técnica a ser aprendida, mas sim de uma atitude a ser vivenciada, não basta mudar apenas a maneira de agir, é preciso mudar o modo de pensar.

Atualmente, o líder tem desempenhado um papel muito importante nas organizações notoriamente se dá pela capacidade de influenciar e comprometer as pessoas com os objetivos da empresa, preparando-as para os novos desafios da economia global. Dessa forma a importância do líder nas organizações está diretamente ligada aos tempos de mudanças que vivemos hoje.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: A Administração do Sentido**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, Mai./Jun.1994.

\_\_\_\_\_. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD K. H.; HERSEY, P. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: E.P.U., 1982.

BOTELHO, Eduardo F. **Administração inteligente: a revolução administrativa**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIVANETO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Iniciação a administração geral**. 2ª Ed. São Paulo: ABDR, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as Pessoas**, ed. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1996.

GEHRINGER, Max. **Super dicas para impulsionar sua Carreira**. São Paulo: Saraiva, 2008.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Tradução de A.B. Pinheiros de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LINS, Maria Paula Beatriz Estellita, **Predição de competências de liderança a partir do uso de estratégias de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender**. Instituto de Psicologia, 2011. 220f. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília. Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Brasília. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2183603.PDF>> Acessado em 29 de Janeiro de 2013.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, FauzeNajib. **O perfil do líder do ano 2000**. Disponível em: <<http://www.fauze.com.br/DOCUMENTOS/Perfil%20do%20%C3%ADder%20para%20o%20ano%202000.pdf>>. Acessado em 31 de janeiro de 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 5ª ed., revista e ampliada. 4ª tiragem. São Paulo: Atlas, 2000.

PERSONA, M. **Como exercer a liderança eficaz**. Disponível em: <[http://www.mariopersona.com.br/entrevista\\_revista\\_mobile.html](http://www.mariopersona.com.br/entrevista_revista_mobile.html)>. Acessado em 21/01/2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Cristina Ávila de Menezes. 8ª ed. Rio de Janeiro: Person Prentice Hall, 1998.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. São Paulo, 2008. 176 p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-160756/pt-br.php>> Acessado em 25 de Abril de 2013.

## ABSTRACT

This article synthesizes the several definitions for the term leadership considering the point of view of many authors. The main objective is to highlight the importance of leaders in organizations they belong to. Analyze the main leadership styles and their differences. The methodology used was a literature search, by reading several books of renowned authors on the subject, articles and scientific productions, interviews, inter alia.

**Keywords:** Leader, leadership, organizations, leadership styles.

## Como citar este artigo

MENDONÇA-JÚNIOR, C. C. de. A importância do líder nas organizações. **Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos**. Nova Serrana, 2013, set./dez., p. XX-XX.

# ANÁLISE E (RE)CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS DO TEXTO

Uma proposta de intervenção pedagógica à luz da Linguística Textual e da teoria da Referenciação

**Flávia Aparecida Soares**

Mestre em Linguística pela UNIFRAN (Universidade de Franca), integrante do Projeto Observatório da Educação CAPES/UNIFRAN 2010, membro do GTEDI (grupo de pesquisa do texto e discurso da UNIFRAN), professora da educação básica da rede Estadual de ensino de MG, professora da FANS (Faculdade de Nova Serrana).

## RESUMO

Neste artigo propomos verificar algumas estratégias de (re)construção de sentidos no texto: “Jovem eleitor” a fim de auxiliar o trabalho do professor de Língua Portuguesa, especificamente o que atua no ensino de base em escolas públicas no que tange à prática de produção e recepção de textos por parte dos alunos. Nesse sentido, não questionamos o trabalho desse professor, apenas traçamos uma possível análise da (re)elaboração de sentidos no texto.

**Palavras-chave:** Escolas públicas; ensino de base; trabalho do professor; (re)construção de sentidos.

## INTRODUÇÃO

Neste artigo não discorreremos sobre as diversas questões que colaboram para a boa formação de professores e, mais especificamente, para a formação de professores de Língua Portuguesa que trabalham no ensino de base de escolas públicas. Entretanto, gostaríamos de ressaltar que ainda há muito que se fazer para que o trabalho desse professor renda *bons frutos*, pois os fatores que corroboram para o bom desempenho de um professor não dizem respeito somente à sua formação, mas também às condições de trabalho e as jornadas extensas que muitas ele é/está submetido.

Assim, consideramos praticamente irrelevante avaliar o trabalho do professor sem considerar os diversos fatores de ordem econômica e social que esse professor está inserido, a superlotação em salas de aula nas redes públicas de ensino, a bagagem cultural que o alunado traz de casa, a falta de compromisso de alguns pais no que tange ao comportamento dos filhos em sala de aula, os conhecimentos adquiridos pelos alunos nas séries iniciais e/ou anteriores e etc.

Desconsiderar tais aspectos seria como *passar uma borracha* em questões primordiais que estão interligadas ao bom desenvolvimento do trabalho do professor em sala de aula e que afetam demasiadamente o ensino. Porém, não cabe aqui, espaço para discussões tão polêmicas

de tal modo que neste artigo apenas sugerimos que o leitor faça algumas reflexões sobre tais apontamentos.

Dessa forma, não apresentaremos críticas ao trabalho do professor e em especial ao trabalho do professor de Língua Portuguesa, pelo contrário, apresentaremos algumas sugestões para a realização de práticas de leitura e escrita em sala de aula.

### Concepção relevante de texto

Fundamentados em pressupostos teóricos da Linguística Textual, tomamos como relevante a concepção de texto como resultante da interação entre os interlocutores numa instância discursiva, ou seja, os textos somente se efetivam de fato se forem considerados os fatores linguísticos e extralinguísticos que contribuem para sua produção e recepção.

Assim, quer seja em situações comunicativas orais, quer seja em se tratando de textos escritos cabe ao autor/produtor deixar algumas marcas explícitas no texto a fim de direcionar o leitor para a (re)construção dos sentidos. Entretanto, autor/produtor e ouvinte/leitor necessitam ter no mínimo conhecimentos partilhados, pois a (re)elaboração de sentidos de um texto se faz também por informações que somente podem ser processadas mediante a capacidade do leitor de elaborar inferências textuais a fim de apreender os sentidos que não estão explicitamente no contexto linguístico.

Os textos são, pois, construtos sociais, *frutos* de uma determinada instância comunicativa em que tanto o locutor quanto o interlocutor, e os conhecimentos que eles têm acerca do assunto é/são muito importantes para o processamento de informações co(n)textuais que visam a composição do universo textual e a (re)construção dos sentidos.

Desse modo consideramos relevante o conceito de texto elaborado por Koch (2009):

O texto é uma manifestação verbal constituída de elementos linguísticos selecionados e ordenados pelos falantes durante a atividade verbal, de modo a permitir aos parceiros, na interação, não apenas a apreensão de conteúdos semânticos, em decorrência da ativação de processos de ordem cognitiva, como também a interação de acordo com as práticas socioculturais. (KOCH, 2009, p. 27)

De acordo com a autora, o sentido de um texto não é constituído apenas por sua estrutura textual e de informações expressas cotextualmente, mas também de dados que se apresentam de forma implícita e que somente podem ser recuperados caso o leitor reconheça e/ou recupere a situação comunicativa do texto em sentido amplo.

Essa perspectiva teórica sugere um estudo para o que está além dos limites do texto, procurando explicar a realização dos sistemas linguísticos em contextos mais amplos.

Marcuschi (1983) sugere que o texto seja o objeto de estudos da linguística. Para o autor um texto é: uma instância comunicativa oral ou escrita e não como apenas uma sequência aleatória de frases.

O texto deve ser visto como uma seqüência de atos de linguagem (escritos ou falados) e não uma seqüência de frases de algum modo coesas. Com isto, entram, na análise geral do texto, tanto as condições gerais dos indivíduos como os contextos institucionais de produção e recepção, uma vez que estes são responsáveis pelos processos de formação de sentidos comprometidos com os processos sociais e configurações ideológicas. (MARCUSCHI, 1983, p.22).

### **(Re)construção de sentidos no texto**

Os fatores que dizem respeito a (re)construção de sentidos nos textos são discutidos por vários pesquisadores que tem como arcabouço teórico a Linguística Textual. Entre estes pesquisadores merecem destaque neste artigo: Fávero (2006), Koch (2009), Marcuschi (1983), Nascimento (2003), entre outros.

Em consonância com Fávero (2006), a coerência e a coesão são dois mecanismos importantes de textualidade. A autora ressalta que alguns pesquisadores fazem distinção entre esses termos, outros não, e há também há aqueles que consideram apenas um deles como importante, porém, sem priorizar nenhum critério.

A pesquisadora ressalta que para: Halliday e Hasan (1976), o que faz com que um determinado conjunto de sentenças seja considerado como texto ou não texto são os mecanismos coesivos. “Um texto tem uma textura e é isto que o distingue de um não-texto. O texto é formado pela relação semântica da coesão”. (HALLIDAY e HASAN, 1976 apud Fávero 2006, p. 8).

Para os autores a coesão deve ser entendida como um conceito semântico que no que tange ao elo que estabelece entre os tópicos de um texto. Desse modo, a interpretação de elementos ou seqüências textuais está condicionada ao entendimento de outra expressão ou dados apresentados previamente.

No entanto, Fávero (2006) salienta que Halliday e Hasan (1976) reconhecem a necessidade de a noção de coesão precisar ser “completada” pela noção de registro.

Uma série de configurações semânticas que estão associadas a classes específicas de contextos de situação e que definem a substância do texto: o que ele significa no sentido mais amplo, incluindo todos os componentes de seu significado social, expressivo, comunicativo, representacional etc. (HALLIDAY e HASAN, 1976 apud FÁVERO, 2006, p. 9).

Segundo Koch (2009), é necessário distinguir entre coesão e coerência textual haja vista que um texto pode apresentar seqüências coesas, mas isso não significa que esse texto seja

coerente. Para a autora, uma sequência coesa de informações não é condição necessária nem suficiente para a formação de bons textos.

De acordo com Koch (2006), a coesão manifestada em um nível microestrutural refere-se aos modos como os componentes do universo textual se inter-relacionam, ou seja, ao modo como eles se correlacionam possibilitando uma estruturação linguística.

Em concordância com Koch (2009), os elementos de coesão são responsáveis por manter a sequenciação textual, ou seja, são estruturas formais de uma língua que propiciam a formação de sequências textuais veiculadoras de sentido. Tais elementos funcionam como suportes ou indicações que possibilitam a progressão textual.

A coerência, manifestada em um nível macroestrutural (não apenas por informações explícitas no texto) diz respeito à maneira como os elementos do universo discursivo, ou seja, as abordagens e as relações que subjazem ao texto se unem para que o leitor processe adequadamente informações e (re)elabore sentidos para o texto.

Conforme Koch (2009), embora a coerência não esteja presente no texto, é no interior dele que ela se realiza haja vista que a coesão entre as sequências linguísticas funcionam como pistas textuais que direcionam o leitor para processar diversas informações tanto em nível linguístico quanto no nível extralinguístico.

Para que se estabeleçam as relações adequadas entre tais elementos e o conhecimento de mundo (enciclopédico), o conhecimento socioculturalmente partilhado entre os interlocutores, e as práticas sociais postas em ação no curso da interação, torna-se necessário, na grande maioria dos casos, proceder a um cálculo, recorrendo-se a estratégias interpretativas, como as inferências e outras estratégias de negociação do sentido.

A coerência se estabelece em diversos níveis: sintático, semântico, temático, estilístico, ilocucional, concorrendo todos eles para a construção da coerência global. (KOCH, 2009, p. 53).

Nascimento (2003), sugere que a coerência e a coesão textuais devam ser tratadas como distintas remissíveis a dois universos diferentes dos textos.

Para a autora:

(...) a coesão é necessária na realização textual, assim com a coerência, pois a coerência não resulta, inteiramente, dos dispositivos linguísticos da coesão, e há muitos outros fatores como o conhecimento prévio que contribuem na coerência. Assim, a coesão e a coerência interagem na busca do entendimento global do texto. (NASCIMENTO, 2003, p. 42).

Nascimento (2003), ao tratar dos fenômenos relacionados à coerência e a coesão textual aponta que esses dois mecanismos são imprescindíveis para a compreensão de textos, Contudo, ressalta que, “a coesão contribui para a ligação entre um elemento e outro, mas não é suficiente

para estabelecer a coerência, o que vai depender de fatores externos ligados aos usuários". (NASCIMENTO, 2003, p. 43).

### Proposta de análise

Neste capítulo nos propomos analisar alguns aspectos responsáveis pela (re)construção de sentidos do texto: *"Jovem eleitor"* postado no blog do Folhateen em 04 de agosto de 2010.

Especificamente, nos centraremos em torno de alguns elementos ou sequências textuais que julgamos responsáveis pela sustentação da tese inicialmente apresentada no texto e pela progressão textual.

A fim de atingirmos nosso objetivo faremos uma análise bem simples de algumas estratégias textuais que consideramos relevantes para a progressão textual do texto em questão.

Pretendemos que nossa análise possa auxiliar o professor de Língua Portuguesa no que tange ao reconhecimento de alguns aspectos referenciais importantes para a (re)elaboração de bons textos e (re)construção dos sentidos do texto por parte do leitor.

#### Jovem eleitor

*Por Barbara Arantes  
@babi\_arantes*

[1]Tirar o título de eleitor aos 16 é um privilégio de assumir o quanto antes seu papel como cidadão. Foi o que eu fiz um mês após meu aniversário.

[2]Hoje, 17 anos com, não serei obrigada a ir às urnas no dia 3 de outubro. Mas, diferentemente da maioria dos meus amigos, votarei. Não apenas pelo simples fato de exercer a democracia, mas sim por ainda ter esperança, por acreditar que o país pode progredir e por não me acomodar com a eleição cada vez menos consciente de políticos cada vez mais desonestos.

[3] Corrupção sempre existiu, a história do nosso país marcada por exploração dos menos favorecidos que o diga. Mas, baseados nos últimos acontecimentos de um passado não muito distante, os jovens têm se desiludido com a política, e, em vez de se revoltarem e tentarem buscar algum tipo de mudança, muitas vezes se sentem conformados, dizendo frases clássicas como "Todo político é mentiroso" ou "Eu, sozinho, não vou mudar nada". Não era assim no tempo dos nossos pais (muitos estavam de, alguma forma, envolvidos em movimentos que lutavam pelo fim da ditadura militar).

[4] Ou talvez esse descontentamento seja puro comodismo das classes média e alta, já que muitas mudanças que poderiam ocorrer dificilmente atingiriam o bolso e o estilo de vida desses cidadãos. Eles continuariam contando com seus excelentes planos de saúde, frequentando os melhores colégios e universidades, e recebendo suas fartas mesadas podendo assim manter seus luxos.

[5] Não podemos esquecer que fomos nós, brasileiros, quem colocamos e colocaremos os candidatos no poder. Se cada um não se conscientizar e pesquisar a vida política do seu candidato, não teremos o direito de reclamar sobre a falta de ética, uma vez que ninguém cai de paraquedas em Brasília.

[6] Por isso, deixo aqui o meu **apelo**. Por favor, **não jogue seu voto no lixo!** Tente **fazer diferente**, tente **fazer a diferença**. **O Brasil e seus 190 milhões de brasileiros agradecem.**

[7] É **triste** ver o **desinteresse de muitos jovens com relação à política**. **Esse é um dos fatores que levaram ao decréscimo do número de eleitores com menos de 18 anos.**

[Visite o site do Folhateen!](#)

**Escrito por Mayra Maldjian às 18h14**

No início do texto o autor/produtor relata a importância de tirar o título eleitoral aos 16 anos e para sustentar esse argumento defende esse ato é uma forma de o adolescente se inscrever **“como cidadão”** e assim se inscrever como sujeito na sociedade e no mundo em que vive. Porém, segundo o autor muitos adolescentes não tiram o título de eleitor aos 16 anos, haja vista a não obrigatoriedade do voto nessa faixa etária.

Para o autor, ao tirar o título eleitoral aos 16 anos o jovem está se inscrevendo efetivamente como um cidadão que se preocupa com o futuro do país exercendo, ou seja, ele está exercendo **“a democracia”**.

Para validar a sustentação de sua tese, o autor utiliza as expressões: **“ter esperança”**, **“acreditar que o país pode progredir”** **“não me acomodar com a eleição cada vez menos consciente”** **“políticos cada vez mais desonestos”**.

Assim, ele ressalta que o voto dos adolescentes também de suma importância para o bom desenvolvimento do país e para que sejam eleitos políticos honestos e ressalta também, que o não compromisso com o voto significa que os adolescentes não estão interessados e desaperaçados quanto à política brasileira.

No terceiro parágrafo as expressões **“corrupção”** e **“exploração dos menos favorecidos”** resumem (resumem) a informação que se segue: **“os jovens têm se desiludido com a política”** e, por isso, a generalização **“todo político é mentiroso”**, **“Eu, sozinho, não vou mudar nada”**, **“não era assim no tempo dos nossos pais”**.

Entretanto, mais adiante o autor revela que o descontentamento e a acomodação em relação a política e, conseqüentemente, a aceitação de políticos desonestos é maior por parte das classes média e alta, pois essas classes não têm muito interesse em mudanças, tendo em vista que algumas mudanças não interfeririam no bolso delas.

As classes de elite conseguem pagar planos de saúde, sustentar os filhos nas melhores escolas e universidades, pagar mesadas aos filhos, manter os luxos e etc.

No quinto parágrafo o autor visa conscientizar não somente os jovens, mas também a todos os brasileiros que não podemos nos esquecer de que concede o poder a determinado partido e/ou representante político é o povo. Nesse sentido, cabe a cada um de nós nos conscientizarmos da importância do voto, pesquisarmos a vida do candidato que vamos eleger,

pois somente assim poderemos **“reclamar sobre a falta de ética”**, tendo em vista que **“ninguém cai de paraquedas em Brasília”**.

Por fim, no sexto parágrafo o autor faz um apelo para que o indivíduo (sujeito social) **“não jogue seu voto no lixo”** e **“faça a diferença”**. Assim, **“O Brasil”** e **“190 milhões de brasileiros agradecem”**.

No sétimo parágrafo o autor reforça a tese inicialmente defendida e expõe como se sente no que tange ao desinteresse dos adolescentes menores de idade acerca do voto.

Contudo, ressaltamos que o adjetivo **“triste”** empregado no final do texto não apenas demonstra o sentimento do autor em relação ao não compromisso por parte dos jovens que não são obrigados a votar e, sobretudo reforça os argumentos construídos ao longo do texto revelando as atitudes, crenças, ideais, opinião, pontos de vista e etc que o autor tem em relação à situação política do Brasil e como ele se inscreve como sujeito no mundo em que vive.

## **CONSIDERAÇÕES (QUASE) FINAIS**

Buscamos neste breve artigo, sob os fundamentos da Linguística Textual e da teoria da Referenciação, apresentar algumas estratégias que facilitam a (re)construção de sentidos no texto. Esperamos que nossa proposta de análise sirva como um suporte a mais para o trabalho do professor de Língua Portuguesa no ensino de base de escolas públicas. Porém, ressaltamos que nossas análises são muito simples, pois pretendemos apenas colaborar com o professor de Língua Portuguesa no que tange às práticas de leitura e escrita por parte dos alunos.

Ressaltamos, pois, que a análise e (re)construção de sentidos de um texto pode englobar diversos outros aspectos como a referenciação, a construção de tópicos discursivos, a coerência por remissão, a coerência por sequenciação e etc.; que não foram abordados por nós neste breve artigo. Não discorremos sobre esses assuntos não por desconhecermos a importância que eles têm nas práticas textuais, mas por considerarmos que não adianta apenas elaborarmos “rótulos”; mais que isso, é necessário medidas eficientes que facilitem o trabalho do professor em sala de aula.

Por fim, este trabalho é apenas uma tentativa de demonstrar a importância de o professor de Língua Portuguesa reconhecer a Linguística do Texto como a ciência que tem por objetivo a prática de produção e recepção de textos sociocognitivamente situados, despertar no professor um interesse maior por essa área de pesquisa e assim, abrir caminhos no que tange ao enriquecimento das habilidades comunicativas do (s) estudante (s) e professor(es) usuário (s) da língua.

## REFERÊNCIAS

**BLOG DO FOLHATEEN.** Disponível em <<http://blogdofolhateen.folha.blog.uol.com.br/>>. Acesso em 29/01/2012

FÁVERO, L. L. **Coesão e coerência textuais.** São Paulo: Ática, 2006.

KOCH, I. G. V. **O texto e a construção dos sentidos.** 9. ed. São Paulo: Contexto, 2009.

\_\_\_\_\_. I. G. V. **Desvendando os segredos do texto.** São Paulo: Cortez, 2006.

MARCUSCHI, L. A. **Linguística textual: O que é e como se faz.** V.1. Recife, UFPE, 1983. (Série Debates).

NASCIMENTO, S. C. A. de. **Processos de referenciação discursiva na redação de vestibulandos da UFMS.** 2003. 228 f. Tese (Doutorado em Linguística e Língua Portuguesa) - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Araraquara.

SOARES, F. A. **O processo de Referenciação em textos do blog do Folhateen.** 2012. 85 f. dissertação (Mestrado em Linguística) - Universidade de Franca, Franca.

## ABSTRACT

In this article we propose some strategies to check for (re)construction of meaning in the text: "Young voters" to assist the work of a teacher of Portuguese, which acts specifically on basic education in public schools with regard to production practice and reception of text by students. In this sense, do not question the work of this teacher; we draw only one possible analysis of (re)making of meaning in the text.

**Keywords:** Public schools; basic education; teacher's work; (re)construction of meaning.

### Como citar este artigo

SOARES, F. A.. Análise e (re)construção de sentidos do texto: Uma proposta de intervenção pedagógica à luz da Linguística Textual e da teoria da Referenciação. **Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos.** Nova Serrana, 2013, set./dez., p. XX-XX.

# EMPRESAS FAMILIARES E PROCESSO SUCESSÓRIO

**Lucas César Oliveira Silva**

Bacharelado em Administração pela faculdade de Nova Serrana FANS

## RESUMO

Para que as empresas familiares consigam se manter no mercado com eficiência e eficácia é necessário que elas sejam tratadas de maneira profissional. A profissionalização de empresas familiares é algo altamente fundamental, visto que fazemos parte de um cenário bastante competitivo. As empresas familiares constituem forma predominante de mercado em todo o mundo. Entretanto, as empresas familiares são confusas ao distinguirem relacionamentos e negócios por isso, buscou-se conhecê-las melhor através de um estudo bibliográfico. Um dos maiores problemas que as empresas familiares enfrentam é o processo sucessório, processo esse que envolve a sobrevivência da empresa perante o mercado. Não obstante tratar-se de um tema bastante complicado, o processo de sucessão acarreta sentimentos relacionados com a família, o que pode desencadear uma série de conflitos durante o processo sucessório.

**Palavras-Chave:** empresa familiar, processo de sucessão, plano de sucessão.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão presentes de forma global, fato este que deu início há séculos, com as pequenas propriedades rurais e com as manufaturas. De acordo com Moreira (1983), as empresas familiares são aproximadamente 99% das empresas privadas do país, além da forte presença de mercado, as empresas familiares também são consideradas mantedoras da economia nacional, visto que geram dois terços dos empregos do país.

As empresas familiares podem ser assim consideradas quando membros da administração da empresa são familiares, ou quando, uma família possui o controle acionário sobre determinada empresa.

O que marca uma como empresa familiar é a passagem de gerações; passar o mando da empresa de “pai para filho”, durante essa transferência de poderes é onde fica marcada a continuação da empresa, é o chamado processo de sucessão. Gersick, Davis, Hampton, Lansberg (2006), acreditam que o processo sucessório em empresas familiares ocasionalmente ocorre como um acontecimento isolado, muito pelo contrário é um processo que deverá ser acompanhado durante vários anos.

Uma das maiores causas de desaparecimento repentino de empresas familiares consiste na maneira errada de abordarem o processo sucessório, tema esse que é essencialmente importante para sua continuidade no mercado. A vulnerabilidade do processo sucessório em empresas familiares é considerada por Lank (2001), como o grande vilão do mercado de empresas familiares, posto que as empresas familiares são à base da economia mundial.

Segundo o FBN (Family business network Brazil), apenas 30% das empresas chegam à segunda geração, e somente 5% do total de empresas passam para a terceira geração. Diante dessa perspectiva, é relevante que se tenha um amplo plano de sucessão, feito em longo prazo.

Observa-se que, para evitar a mortalidade de empresas familiares é essencial à implementação de um processo de sucessão com adiantamento, e objetivos delineados é de extrema importância, o ideal é que esse processo ocorra de maneira gradativa visando a não descaracterização da empresa.

Estabelecido que o grande problema das empresas familiares consiste na sucessão, e que as empresas familiares representam a maioria das empresas brasileiras, que geram milhares de empregos anualmente. O objetivo desta pesquisa é conhecer as empresas familiares, e seu processo sucessório, com intuito de fortalecer o processo de sucessão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Empresas familiares: conceitos e características**

O conceito de empresa familiar é bastante amplo podendo ter diversos sentidos, o que se conhece sobre empresas familiares é aquela empresa cuja composição de sua fundação e estrutura de cargos envolve membros de uma ou mais famílias. Em aspecto bastante abrangente Vidigal (1996), acredita que todas as empresas originaram-se do ceio familiar, exceto aquelas criadas pelo governo.

Alguns autores como Davantel, Petri, Crepaldi (2011), afirmam que, quando uma empresa tem suas decisões estratégicas decididas por membros familiares, ou por membros que mantêm uma ligação afetiva (expressamente familiar) entre eles, está poderá ser caracterizada como empresa familiar.

Bernhoeft (1988) ainda considera que, relacionar o conceito de empresa familiar a aquela empresa cuja origem nasceu de uma família pode ser algo bastante corriqueiro. Para o autor a confiança estabelecida entre os funcionários “velhos de casa”, livres de qualquer vínculo afetivo (familiar), já é o suficiente para se ter uma das características da empresa familiar.

Para Donneley (1976) um forte atributo da empresa familiar é quando ocorre entre os membros da empresa uma confiança mútua um sentimento recíproco, e existem no mínimo duas passagens de gerações; através desse relacionamento, resulta em políticas gerenciais da empresa. Seguindo a mesma linha de raciocínio Grzybovski e Tedesco (1998, p. 46) acreditam para que a

empresa seja diferenciada como empresa familiar deve existir “História de gerações (duas no mínimo)”.

Em teor de especificidades, Bernhoeft (1988), apontou atitudes que podem diferenciar as empresas familiares das demais:

- Imposição de máxima dedicação à empresa; literalmente “vestir a camisa”.
- Ocorrência de assuntos no ambiente da empresa não relacionados ao âmbito empresarial.
- A complexidade em separar o que é racional e o que é emocional; as empresas familiares tendem a agirem usando na maioria das vezes o seu lado emocional.
- Não ter horários definidos para chegar e sair da empresa; trabalhar horas a mais.
- Levar tarefas, trabalhos para casa; dependendo do ramo da empresa, até fazer atendimentos aos clientes em casa, pode ser algo que caracteriza a empresa do tipo familiar.

Essas Características citadas acima que podem diferenciar uma empresa familiar, não acontece em todas as empresas, mas, são particularidades que podem distinguir a empresa familiar das outras empresas. O fato de uma empresa ser ou não familiar não se prende meramente ao conceito de o seu poder aquisitivo (capital) ou poder decisório estar centrado em uma ou mais famílias, mas sim o modo como se gerencia a empresa familiar é ponto-chave para compreendê-la.

Com base no mesmo pressuposto Gorgati (2000), afirma que não é necessário que o controle majoritário esteja nas mãos da família. O fato de imporem o seu modo de gestão familiar e imputarem sua cultura de gestão, são atitudes que determinam o conceito de negócio familiar.

Todavia, Donelley apud Bernhoeft (1998), definem que as empresas familiares poderão distinguir-se das demais, pelo fato de passarem por no mínimo um processo de sucessão e o comando da empresa já estar sob direção dos membros da segunda geração. Além do fato de ocorrer à sucessão, é notável que haja um elo entre os objetivos e desejos da família e os objetivos da empresa. Conquanto não se estabeleça um consenso entre os diversos autores, infere-se que tais concepções não se excluem apenas se completam, em aspectos diferentes.

Os possuidores de empresas familiares ou gestores de empresas familiares passam por diversas adversidades no decorrer da existência empresa, sejam adversidades pelo modo de administrar a empresa, seja por forças externas do mercado, mas, um dos maiores problemas que as empresas enfrentam no seu decorrer é o processo de sucessão, onde o fundador-empresendedor da empresa tem que passar o seu lugar para o filho ou outro familiar, ou até mesmo uma pessoa que não seja da família. Processo esse que na maioria das vezes não existe um planejamento adequado, e sem planejamento adequado, as empresas facilmente vão à falência.

## 2.2 Vantagens e desvantagens de se ter uma empresa familiar

Vantagens e desvantagens todo tipo de negocio tem ou qualquer tipo de empresa, inclusive a empresa familiar. Para Gallo (1996), as vantagens decorrentes do tipo de empresa familiar são as seguintes:

- a) Objetivos e desejos em comum aos membros da empresa e familiares, os objetivos devem ser claros a todos.
- b) Confiabilidade recíproca entre todos e autoridades reconhecidas, é fundamental que os empregados e familiares reconheçam a autoridade do sucessor.
- c) Versatilidade nos processos da empresa, visto que as empresas familiares possuem uma estrutura simples de se identificar, quanto maior e confuso for à estrutura organizacional da empresa, maior será a demora nos processos.
- d) Valores e cultura da família atribuídos à empresa, os valores e a cultura que foram criados pelo instituidor da empresa ao longo dos anos durante a criação da empresa, podem servir de base para a união da empresa, gerando um vínculo entre o instituidor e os empregados.

Por outro lado, também existem as desvantagens abaixo identificadas:

- a) Dificuldades em separar patrimônio da empresa e patrimônio pessoal. Muitos empresários erram ao misturarem seus patrimônios.
- b) Bloqueio do ambiente externo, este bloqueio refere-se ao isolamento que as empresas familiares têm ao mercado externo.
- c) A relação entre familiares, o relacionamento de familiares deve ser o melhor possível, visto que uma discórdia entre familiares pode agravar problemas na empresa. Todos os familiares envolvidos na empresa devem participar de todos os assuntos inclusive participarem do processo de sucessão.
- d) Falta de profissionalização, a profissionalização é algo que inexistente na maioria das pequenas empresas familiares, às vezes a empresa tem tudo para dar certo no mercado; boa mão de obra, bom patrimônio, boas relações familiares, mas se equivocam na profissionalização dos processos e funcionários.

## 2.3 Processo sucessório nas empresas familiares

A sucessão configura o ponto mais importante da existência da empresa, Para Gersick et al (2006), por ser uma transferência de gerações, além de ser um tema extremamente delicado para a empresa e para a família, pode ser também o momento em que tudo aquilo que se conseguiu através de vários anos, se perca em meses após uma sucessão malsucedida.

Leone (1991) definiu o processo de sucessão do seguinte modo “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir”, essa transferência de poder e capital pode-se dar de maneira repentina, por alguns fatores intrínsecos, como: na ocorrência de morte do atual dirigente, no caso de doença, ou até mesmo essa transferência não planejada pode acontecer de maneira que o dirigente atual pense que o seu sucessor já esteja apto a assumir o comando da empresa.

Por não ser tratado pormenorizado o processo sucessório, apresenta-se como um momento em que ocorrem diversos conflitos familiares, sejam: conflitos decorrentes da escolha de sucessor ou até mesmo disputa entre sucessores para aspiração ao cargo, e também pode ocorrer que o sucessor não se interesse pela atividade desenvolvida pela empresa da família.

O momento da sucessão pode ser um momento de sofrimento para algumas pessoas envolvidas no processo, por que no momento em que ocorre a sucessão alguém vai ter que ser “substituído”, e outro virá a substituir.

Os conflitos na fase de sucessão são os piores conflitos que atingem as empresas familiares, e quando se pergunta por que elas falem tem-se como resposta: a família não estava preparada para atender a empresa, a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio, o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos, a profissionalização descaracterizou a empresa familiar, não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir e, por fim, a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais. (LODI, 1993, p. 33)

Ehlers (2003) acredita que a grande maioria de empresários não ocupam o seu tempo pensando um processo de sucessão, não se aplicam com empenho na busca de um sucessor qualificado e a uma sucessão gradativamente bem-sucedida. Fatores como esse o de não ter um plano de sucessão adequado, pode levar a empresa a dificuldades futuras.

Observa-se que para existir um processo de sucessão adequado e correto, é imprescindível a existência de um plano de sucessão que envolva o futuro sucessor e o atual dirigente que virá a ser sucedido.

Beldi, Nigro, Kinoshita, Zanni (2010) acreditam que o plano de sucessão auxilia a empresa e a família a lidar de forma racional com o tema sucessão. Faz-se necessário colocar a empresa acima das relações intrapessoais.

O planejamento será o alicerce ideal para uma sucessão bem-sucedida. É no planejamento que as emoções negativas podem ser evitadas, para que não prejudiquem as relações empresariais. Quanto mais cedo for definido o plano de sucessão, menor será o impacto negativo causado aos familiares.

#### **2.4 A importância do planejamento no processo sucessório**

O planejamento pode ser o elemento primordial para que o processo sucessório ocorra de forma esperada. De acordo com Oliveira (1999), quando é estabelecido um plano de sucessão, os resultados após a transferência de postos tornam-se mais claros e corretos. Quando são definidas metas de planejamento os conflitos poderão ser cerceados.

O fator mais crucial para assegurar a perpetuidade de uma empresa familiar é planejar com antecedência todo o processo, afirma Oliveira (1999). Caso aconteçam imprevistos futuros no decorrer da sucessão, o único prejuízo que se tem, é o fato da perda de tempo, no planejamento.

O planejamento da sucessão deve ser tratado de maneira minuciosa, direcionando os esforços de todos para o bem da empresa e para que ela alcance seus objetivos. O plano de sucessão deve ser lógico, racional e flexível, sendo que o dirigente deverá ouvir a todos inclusive ao sucessor. No entanto, não é necessário que o sucedido faça a vontade de todos os funcionários, mas sim, que tenha a capacidade de ouvir a opinião de todos, de modo a avaliar as informações que forem úteis à empresa.

## **2.5 Quando começar a planejar a sucessão**

Autores como Cassillas, Vázquez, Díaz (2007) descrevem que o planejamento de sucessão deve ocorrer o mais cedo possível. Quanto mais rápido for definido o plano de sucessão maior a probabilidade de se concretizar o processo sucessório. O plano de sucessão definido com antecedência pode ser sinônimo de sucesso ou não, depende dos aspectos levados em consideração na hora do planejamento.

Uma pesquisa realizada por Lea (1993), com 42 empresas familiares evidenciou uma grande correlação, entre o tempo de antecedência do plano de sucessão e a perpetuidade da empresa familiar. Os resultados desse estudo mostram que: “Os proprietários de 12 dessas empresas familiares, das 14 que tinham iniciado o planejamento antes de realizar efetivamente a transferência para a geração seguinte, ou seja, 86% tinha realizado a transição com sucesso”. (LEA, 1993, apud CASSILLAS et al, 2007).

Cassillas et al (2007) adentrando mais no assunto, verificaram que o grau de excelência após o estabelecimento de um planejamento de sucessão, pode ser considerado no mínimo surpreendente. Afirmam também que o planejamento de sucessão deve ter início com uma antecedência de quinze anos antes da data da aposentadoria do sucedido. Entretanto, autores mais conservadores acreditam que o processo deva começar quando o sucessor completar apenas oito anos de idade.

Essas concepções de quando começar ou não, não são atribuídas a todas as empresas, cada empresa deve analisar o seu momento ideal de começar o planejamento para a sucessão, um bom momento para começar a pensar em plano de sucessão é no momento em que fica evidente que a empresa tem boas perspectivas de mercado ao longo prazo e se mantém em bases sólidas.

## 2.6 COMO PREPARAR/ESCOLHER OS FUTUROS SUCESSORES

A preparação de um projeto de sucessão familiar tem como ponto introdutório a seleção do sucessor, o plano de sucessão deve ser conduzido por parâmetros compreensíveis que preservem os interesses da empresa. A escolha de sucessores é algo que “tira o sono” de alguns empresários. Diante da escolha do sucessor que irá tomar o seu lugar surgem diversas dúvidas, “será que o meu filho (sucessor) está preparado para assumir ao cargo?” “devo escolher um familiar para suceder-me ou buscar alguém no mercado externo”. (CASSILLAS et al 2007).

Em algumas empresas familiares, a passagem da administração da empresa dá-se de maneira bastante satisfatória, outras, porém, se fazem de maneira conturbada. A transição de gerações não pode ser algo tratado de maneira simplória, essa transição deverá ser controlada e conduzida com consciência e flexibilidade. A preparação dos sucessores pressupõe algo notoriamente importante do processo de sucessão, essa preparação de sucessores poderá definir o rumo futuro da empresa.

Preparar a próxima geração demanda tempo, reflexão e esforço. E essa preparação- apesar de não garantir que a empresa familiar se transforme em uma dinastia centenária- é ainda um dos melhores investimentos que a empresa e a família podem fazer para o futuro. (LEA: 1993).

Cassillas et al (2007) afirmam que, há a necessidade de analisar-se o potencial dos candidatos a sucessão em matérias específicas relacionadas ao ramo da empresa. Esta análise poderá ajudar na preparação dos sucessores, visto que os conhecimentos e experiências adquiridas pelo sucessor poderão ser um diferencial na hora da escolha de possíveis candidatos.

Cassillas et al (2007) reiteram que, a preparação de um sucessor demanda esforço árduo e um trabalho prolongado, que requer investimentos financeiros em: cursos especializados no ramo e atividades da empresa, consultoria com aperfeiçoamento em planos de sucessão, graduação em administração de empresas, etc. É necessário que além de uma qualificação científica na especialidade do empreendimento, é fundamental que o futuro sucessor adquira experiência fora da empresa. Com este conhecimento externo o sucessor poderá decidir-se qual o rumo tomará e ambos se beneficiam com a experiência exterior, tanto sucessor, tanto empresa.

Observa-se que a definição do melhor sucessor em relação à necessidade da empresa, deva ser algo tratado de maneira profunda, adentrando o plano de sucessão ao planejamento estratégico da empresa. É fundamental que ao longo da sucessão o sucessor adquira respeito e credibilidade perante aos funcionários, o respeito e a credibilidade poderá trazer confiança para gerir a empresa.

## 3 METODOLOGIA

A metodologia empregada neste artigo foi qualificada como uma análise bibliográfica. O estudo baseou-se nos livros de sucessão familiar, empresas familiares, ciclo das empresas familiares.

De acordo com Andrade (1997) uma pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho ou preparada em conformidade com monografias, dissertações, artigos científicos, etc. Vergara (2005) afirma que, a classificação do recurso utilizado na pesquisa é caracterizada por dois critérios, pelos fins e pelos meios. Os fins do estudo são descritos como um estudo bibliográfico. Por intermédio da pesquisa bibliográfica torna-se plausível que o investigador tome como exemplos os diversos problemas e correções contidos nas pesquisas bibliográficas.

O estudo bibliográfico conduzido por parte do investigador serviu de base para compreender o contexto das diversas empresas familiares, para que se conhecessem suas características.

#### **4 ANÁLISE CRÍTICA**

A grande maioria das empresas familiares passaram, ou passarão por um procedimento de sucessão, seja por vontade própria ou por força de doença, invalidez, entre outros motivos. Verifica-se que parte das empresas familiares não tem um plano de sucessão pré-estabelecido, o que causa maiores agravos no decorrer deste processo. O essencial é que as empresas familiares comecem a planejar com antecedência, o quanto antes melhor. Com um plano de sucessão estabelecido, a sucessão dirigir-se-á de maneira mais natural.

Visto que o mercado atual está cada vez mais acirrado, empresas com planos definidos possuem melhores chances frente às demais que ainda não possuem metas e planos claros. A participação de familiares envolvidos no processo de sucessão torna-se mais eficiente à medida que membros se profissionalizam. É imprescindível que os gestores e futuros gestores da empresa estejam em consonância com o mercado atual e através de cursos baseados na área do negócio, estágios em grandes empresas os candidatos podem obter um diferencial.

Nas empresas que ainda não vivenciaram a sucessão, observa-se maior ênfase na profissionalização dos processos de forma a promover à continuidade da empresa. Faz-se necessário a busca pela melhoria contínua como forma de diferencial competitivo.

#### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Constitui parcela expressiva do mercado global as micros e pequenas empresas, a maioria delas são familiares. A empresa familiar é compreendida como aquela que, o seu capital está na posse de uma família. Para que as empresas familiares consigam perpetuar-se no mercado, deverão encarar o processo de sucessão, uma tarefa que pode parecer bastante árdua, dependendo

do modo como ele é abordado. O processo de sucessão é o instante em que a empresa necessita trocar a gestão/administração dos negócios. O presente artigo visou ao processo de sucessão em empresas familiares, e constatou-se que a melhor maneira de passar por essa fase é ter planos estabelecidos e fazer com que a sucessão transcorra de maneira gradual. É importante ressaltar que o procedimento do plano de sucessão e implementação do mesmo não é uniforme, principalmente pela diversidade das empresas familiares.

Assim, o estudo realizado procurou demonstrar quem são as empresas familiares, como elas são especificadas, evidenciando pontos fortes e fracos deste tipo de empresa, além da identificação e preparação de sucessores. No entanto, para uma compreensão maior, seria necessária uma averiguação nas empresas familiares e nos seus processos, através de um estudo de caso. Sob a ótica de um estudo mais analítico, buscar-se-ia compreender as ferramentas de gestão durante o processo sucessório.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BELDI, Cassio. NIGRO, Henrique. KINOSHITA, Paulo. ZANNI, Pedro. **De herdeiro para herdeiro: como se preparar para perpetuar e ampliar os negócios de sua família**. São Paulo, editora gente, 2010.

BERNHOEFT, Renato. **O processo de sucessão numa empresa familiar- como conduzi-lo**. Rio de Janeiro, tendências do trabalho, Jan. 1988.

CASILLAS, José Carlos. DÍAZ, Carmem. VÁZQUEZ, Sánchez. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo. Thomson Learning. 2007.

DAVANTEL, L.C. et al. **Empresas Familiares na contemporaneidade e a sucessão**. In: SEMINARIO DOS CURSOS DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS DO FECILCAM, 2, ENPPEX 7, 2011, Paraná. Paraná: FECILCAM, 2011.

DONNELEY, Robert G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de empresas, v.2, 1976.

EHLERS, M.G. **A Empresa Familiar**. Sala virtual de empresa familiar. Disponível em: <<http://www.sucessor.com.br/> Acesso em 02 de setembro de 2013.

GALLO, M., Ribeiro, V. **A gestão das empresas familiares**. Lisboa: Iberconsult, 1996. Edição Cadernos.

GERSICK, Kelin E. DAVIS, John A. HAMPTON, Marion. LANSBERG. **De geração para geração, ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro, 2006.

GORGATI, Vlamir. **Os Determinantes da Estrutura de Capital de Empresas Familiares Brasileiras Durante o Processo Sucessório**. São Paulo, 2000.

GRZYBOVSKI, D; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar X Competitividade: Tendências e racionalidades em conflito**. Teor. Evid. Econ. Passo Fundo, v 6, n 11, p. 37-68, nov. 1998.

LANK, A. G. Como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S. e MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001. P.130-135.

LEONE, Nilda M. Guerra. **A sucessão não é um tabu para dirigentes da PME. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 15 anais. Belo Horizonte, P. 243-270, 1991

LODI, João Bosco. **A Empresa em Conflito**. Passo Fundo: UPF, 2000.

LEA, J. W. **La Sucesión del management em la empresa familiar**. Barcelona: Granica. 1993

MOREIRA, Carlos Drummond. **Esta sucessão também é complicada**. Revista Senhor, Nº 106. 1983.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

### **ABSTRACT**

For family businesses are able to stay on market efficiently and effectively it is necessary that they be treated in a professional manner. The professionalization of family business is something highly important, since we are part of a rather competitive. Family enterprises are predominantly market worldwide. However, family businesses are confusing to distinguish business relationships and therefore sought to know them better through a bibliographical study. One of the biggest problems that family businesses face is the succession process, a process that involves the survival of the company in the market. Notwithstanding that this is a very complicated, the succession process entails feelings related to the family, which can trigger a series of conflicts during the succession process.

**Keywords:** family business succession process, succession plan.

### **Como citar este artigo**

OLIVEIRA SILVA, L. C.. Empresas familiares e processo sucessório. **Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos**. Nova Serrana, 2013, set./dez., p. **XX-XX**.

# O DESAFIO DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR:

## um estudo de caso em uma indústria de móveis.

**Evandro da Paixão de Souza**

Contador, administrador e Mestre em Administração (UNIPEL). Professor da Faculdade de Nova Serrana.

### RESUMO

Para as empresas familiares, maioria tanto no Brasil quanto no exterior, inicia-se a conscientização de que os estudos das práticas administrativas têm por objetivo assegurar o desenvolvimento das organizações e garantir sua existência no decorrer dos anos. Para tanto, é evidente a necessidade de estudos que proporcionem soluções a problemas relacionados a esse tipo de empreendimento. Dessa forma, o ciclo de desenvolvimento e a sucessão em empresas familiares são assuntos que necessitam de maior compreensão. A partir dessa ideia, apresenta-se a questão-chave desta dissertação: como se dá do processo sucessório na empresa Alfa? Tem-se por objetivo identificar e analisar o processo sucessório nessa empresa, indústria do ramo moveleiro atuando desde 1993 no mercado nacional, cuja atividade-fim é a fabricação de móveis para escritórios. Em relação ao ciclo evolutivo, adotou-se, como referência, o modelo tridimensional de Gersick *et al.* (2006), considerando que a empresa familiar coexiste em três eixos: Família, Propriedade e Gestão/Empresa. Em relação ao processo sucessório, adotou-se, como referência, a abordagem de Oliveira (2010). Foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo, na empresa Alfa. A coleta de dados se fez por meio de análise em documentos e por meio de entrevistas, a partir de um roteiro semiestruturado. Participaram das entrevistas membros da família proprietária, familiares não quotistas, empregados e gestores não pertencentes à família. Os resultados apontaram que, no eixo da propriedade, a empresa encontra-se no estágio da sociedade de irmãos, comprovado pela divisão das quotas de capital registradas em alteração contratual. No eixo da família, a empresa passa pelo estágio do trabalho em conjunto verificado por meio da presença da 1ª e da 2ª geração trabalhando simultaneamente no empreendimento. No eixo da gestão/empresa, caracteriza-se pelo estágio expansão/formalização, tendo em vista as atividades de execução da nova planta industrial e a ampliação dos meios de distribuição que vêm ocorrendo atualmente. Apesar de os negócios mostrarem-se em fase de expansão, identificou-se que o processo de profissionalização ainda está em fase embrionária e que o processo sucessório ocorreu de maneira abrupta em 2006.

**Palavras-chave:** Empresa familiar, ciclos de vida, sucessão.

### 1 - INTRODUÇÃO

O crescente interesse pelo estudo das empresas familiares justifica-se por serem a base da economia mundial. Mesmo com estatísticas e estimativas pouco confiáveis, as empresas familiares empregam vultosos números da força de trabalho bem como uma parcela considerável do PIB. Apesar de tamanha representatividade, essas empresas esbarram na dificuldade de um processo de sucessão adequado. Além dos conhecidos problemas financeiros e da sazonalidade do

mercado, Lodi (1998) afirma que a pior dificuldade que envolve as empresas familiares, o conflito do momento da sucessão, normalmente resulta de problemas estruturais da família, enraizados anos atrás.

A sucessão pode ser entendida, segundo Bernhoeft e Gallo (2003), como a transferência de liderança, do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a futura que virá dirigir, sendo observado como um acontecimento complexo no ambiente empresarial seja ele familiar ou não. Assim, a conclusão do processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se torne possível a continuidade da empresa familiar segundo Oliveira (2010). Os processos de gestão e de sucessão podem apresentar-se como fonte de discórdias e brigas internas que, se não bem administradas, tendem a causar mais do que conflitos, podem até exterminar ditas empresas. Contudo, quando bem administrados levam as empresas ao sucesso. De acordo com Bernhoeft e Gallo (2003), para que a sucessão aconteça de forma madura, fazem-se necessários planejamentos, esforço e, principalmente, paciência.

Com esse artigo procura-se entender os mecanismos do processo de sucessão. Desta forma buscou-se estudar uma empresa cuja principal atividade econômica é a industrialização de móveis para escritórios. Essa empresa, aqui denominada Alfa (nome fictício), encontra-se na segunda geração sendo assim uma unidade de análise relevante para proposta.

A contribuição do estudo se faz no sentido de alcançar um melhor entendimento de fatores que possam auxiliar na administração e no planejamento de forma a garantir a preservação e perpetuidade das empresas.

## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

O crescente estudo sobre as empresas familiares leva a várias conceituações e caracterizações desse tipo de organização. Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), a dificuldade para se obter um consenso deriva do fato de que algumas definições centram-se mais no conteúdo, algumas, no objetivo, e outras, na forma das empresas familiares. Devido a esse fato, alguns estudiosos propõem definições concretas sobre o conceito da empresa familiar, ao passo que outros se limitam a descrever quais são as características diferenciais em relação a outros tipos de empresas.

Em uma tentativa de identificar pontos semelhantes entre os principais conceitos existentes sobre a empresa familiar, o QUADRO 1 tem por intenção apresentar uma visão geral das definições propostas.

**QUADRO 1 - Comparação entre Definições de Empresas Familiares**

AUTOR(ES)	CONCEITO	FOCO
Donelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando se tem identificado com pelo menos duas gerações	Duas gerações da família; influência

	com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	na empresa
Barry (1975)	Duas gerações da família; influência na empresa.	Controle familiar.
Dyer (1986)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões com relação a propriedade e/ ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias.	Gerenciamento - propriedade familiar.
Bernhoeft (1989)	É aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou que mantém membros da família na administração dos negócios.	Família - história e direção
Barnes e Hershon (1994)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.	Propriedade
Tagiuri e Davis (1996)	São empresas nas quais dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Família - gestão - propriedade
Lodi (1998, p. 6)	“[...] é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.	Tradições e valores familiares
Ricca (1998, p. 9)	“Empresa familiar é aquela onde a família detém o controle por pelo menos duas gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família”	Família - duas gerações
Chua, Chrisman e Sharma (1999)	Aquela gerida com a intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador por meio da coalizão dominante e controle dos membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias.	Controle por membros da família
Lanzana e Constanzi (1999)	Um ou mais membros de uma família exerce controle sobre a empresa por possuir a propriedade do capital.	Propriedade familiar
Danes <i>et al.</i> (2002)	A transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre as gerações.	Autoridade familiar - Sucessão
Suehiro e Wailerdsak (2004)	[...] propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.	Propriedade - família
Brockhaus (2004)	É aquela na qual a transferência de autoridade na gestão de empresas familiares entre as gerações é uma característica que perdura por muitos anos.	Gerenciamento influenciado pelo fundador

Gersick <i>et al.</i> (2006)	É aquela na qual ocorre a interseção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.	Propriedade - família - gestão
Uhlener (2006)	Empresa que tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e na qual pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e/ou gerenciam a empresa juntos.	Propriedade - família - gestão
Grzybowski (2007, p. 112)	“Conjunto de relações sociais estabelecidas entre membros de um grupo social, orientados pela lógica familiar, que se dão no espaço empresarial, o qual envolve elementos simbólicos, étnicos e culturais do contexto”.	Família - gestão
Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 4)	“[...] a propriedade ou o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; a intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.”	Propriedade - gestão - sucessão

Fonte: CANÇADO *et al.* (2011) (adaptado)

Diante da exposição do quadro, optou-se por definir a empresa familiar como aquela na qual o controle e/ou a gerência encontram-se submetidos a uma família (ou a várias famílias), transferidos entre gerações e influenciados por seus valores e crenças.

O modelo referente ao ciclo evolutivo da empresa familiar, através de sua interdependência entre as dimensões da gestão, família e propriedade destaca-se através do estudo de Gersick *et al.* (2006), visto que demonstra a evolução da empresa familiar através dos três eixos onde cada um possui extensão de desenvolvimento.

As combinações dos estágios de desenvolvimento podem apresentar inúmeras variações considerando que cada eixo venha evoluir de forma independente. Essas variações se fazem em devido ao histórico de cada empresa bem como das mudanças sofridas no decorrer de sua existência.

**Quadro 2 - Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar**

DIMENSÃO	ESTAGIOS	CARACTERÍSTICAS DO ESTAGIO
Propriedade	Proprietário controlador	Controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	Controle dividido entre irmãos.
	Consortio de primos	Os primos tornam-se acionistas.
Família	Jovem família empresaria	Geração adulta abaixo de 40 anos com filhos abaixo de 18 anos.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a mais nova entre a adolescência e os 30 anos
	Trabalho em conjunto	A geração mais velha entre 50 e 65 anos e a mais nova entre 20 e 45 anos.
	Passagem do bastão	A geração mais velha com mais de 60 anos
Empresa	Início	Estrutura informal sendo o proprietário o controlador com desenvolvimento de um produto.
	Expansão/Formalização	Estrutura funcional com desenvolvimento de linhas de

		produtos.
	Maturidade	Estrutura funcional estável dirigida por níveis de gerencia. Clientes já consolidado com crescimento modesto.

**Fonte:** CANÇADO *et al.* (2011) (adaptado)

A sucessão na empresa familiar, segundo Cohn (1991), deve ser considerada como um processo, e não como um evento. É possível que o principal equívoco cometido pelas lideranças das empresas familiares seja considerá-la como um evento.

Segundo Beldi *et al.* (2010, p. 27), “O planejamento da sucessão e da continuidade é, portanto, o caminho que se deve seguir para perpetuar o legado deixado pelo fundador ou pela atual geração, traduzindo a ideia de que a criatura vá além da existência do criador”. A sucessão empresarial é um desafio coletivo, porque envolve pessoas e processos distintos que confrontam a identidade da empresa. Alguns participantes são centrais nesse tipo de processo, como é o caso do sucessor e do sucedido. Contudo, não se devem esquecer os familiares que não participam formalmente do processo na empresa, bem como dar a devida atenção aos mentores e aos executivos.

Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), muitos proprietários não conseguem lidar com as oscilações emocionais e financeiras que o planejamento sucessório possa provocar. Alguns proprietários não concordam com a necessidade de planejar a sucessão. Como o processo parece ser mais emocional do que racional, essas atitudes têm como consequência aumentar o risco de fracasso das empresas, visto que não haverá pessoa capaz para assumir o cargo em momento futuro.

Cohn (1991), explica que existem limitações de ordem emocional e psicológica que emergem quando se inicia o planejamento de sucessão. Essas limitações têm impacto também no círculo familiar e podem comprometer a transferência da liderança para os sucessores.

Para Oliveira (2010), existem duas formas de proceder à sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar, na qual a transição é realizada por meio de membros da família, e a sucessão profissional, quando a empresa passa a ser administrada por profissionais contratados.

No caso da sucessão familiar, Lodi (1987) propõe que o processo de sucessão seja iniciado com relativa antecedência e, se possível, com os filhos ainda pequenos. Para que a sucessão ocorra de forma tranquila, deve-se entendê-la como um processo que possui atividades programadas e temporais, com a definição clara dos papéis do herdeiro, sucedido e sucessor. Embora a participação do sucedido no processo sucessório seja essencial para os resultados, é de extrema importância a participação de todos, direta ou indiretamente (BELDI *et al.*, 2010).

Caso a opção seja pela sucessão profissional, Casillas, Vázquez e Díaz (2007), defendem ser este um dos passos necessários para que o empreendimento alcance a longevidade e obtenha êxito no processo sucessório. Para os autores, o conceito de profissionalização na empresa familiar passa pela existência de uma estrutura organizacional definida pela escolha de dirigentes

com formação e capacitação técnica para o exercício da função. De acordo com Lodi (1998, p.25), “Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas”. Já Amendolara (2005) entende que uma empresa profissionalizada é aquela em que o fundador, ou qualquer outro membro do grupo controlador familiar, delega a função de gerir a empresa a outros executivos não familiares.

A governança é um importante mecanismo no processo de profissionalização das empresas familiares, Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p.102) cita Neubauer e Lank (1999), que afirmam que “a governança empresarial é um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar as empresas e responder por isso”. Para tanto, existem três instrumentos de controle dispostos pela governança. O primeiro é a reunião familiar, adotada na empresa em sua fase simples, referindo-se ao aspecto estrutural. O segundo, a assembleia familiar, que consiste em uma reunião formal, na qual todos os membros da família devem participar. Em terceiro, o conselho familiar, geralmente utilizado em empresas maiores. Entretanto, todas as formas consistem na discussão das questões relacionadas ao papel a ser exercido pela família diante do negócio. A composição de cada uma das formas de controle dependerá do porte da empresa, do tamanho em que se encontra a família e do número de herdeiros.

### 3 - METODOLOGIA

Para realizar o presente estudo, foi utilizado o método do estudo de caso, descritivo, de caráter qualitativo. Para Gil (2010), o método do estudo de caso permite explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, preservar o caráter unitário do objeto em estudo, narrar a situação do contexto em que está sendo feita a investigação, formular hipóteses e desenvolver teorias, além de explicar as causas de determinados fenômenos em situações complexas que não podem ser auferidos por meio de experimentos.

Atendendo o propósito da pesquisa, adotou-se o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar proposto Gersick *et al.* (2006), para basear a coleta e análise dos dados relacionados ao ciclo evolutivo da empresa em estudo. Trata-se de uma empresa fundada em 1990, indústria familiar do ramo moveleiro que atende a ambientes corporativos. A empresa foi selecionada por demonstrar equidade com o desenvolvimento da pesquisa: trata-se de uma empresa familiar, fundada por um patriarca e que passou por um processo sucessório, hoje se encontra sob o controle da segunda geração (sociedade de irmãos).

A unidade de observação foi selecionada a partir do modelo dos três círculos proposto por Gersick *et al.* (2006), correspondendo ao eixo da família, da propriedade e da gestão/empresa, considerando-se as sete interseções, assim dispostas:

- Setor 1: familiares, não sócios que não participam da gestão;

- Setor 2: sócio, não familiares que não participam da gestão;
- Setor 3: gestores e empregados, não sócios e não familiares;
- Setor 4: familiares sócios que não participam da gestão;
- Setor 5: gestores sócios, não familiares;
- Setor 6: familiares não sócios que participam da gestão;
- Setor 7: familiares sócios que participam da gestão;

Para elaboração do estudo foram efetuadas entrevistas por meio de um roteiro semiestruturado com perguntas direcionadas para os diferentes públicos. De modo a complementar as entrevistas foram utilizados registros disponíveis na empresa como contratos sociais e alterações, registros de dados históricos, livros e informativos.

Após recolhidas as informações deu-se início ao processo de separação dos dados. Por meio da codificação, os dados podem ser categorizados, comparados e ganham significado ao logo do processo de análise, conforme apontado por Gil (2010). A partir da categorização, foi elaborado o texto do caso, estabelecendo-se comparações e análises, e confrontando as informações com o referencial teórico, de modo a explicar o fenômeno em estudo.

#### **4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Em 15 de fevereiro de 1993, foi constituída a Empresa Alfa (nome fictício), na região norte de Belo Horizonte, tendo o seu nome real inspirado em uma revista de móveis americana. Contando apenas com dez funcionários, a indústria foi se desenvolvendo e conquistando novos clientes. A marca da empresa, até então sem expressão, ganhava força em virtude do nome do fundador, já conhecido no mercado.

Com o crescimento da empresa, o fundador passou a contar com diversos outros colaboradores. Fornecedores passaram a fazer parte do convívio na empresa, disponibilizando novos insumos e novas tecnologias; a contabilidade externa proporcionava-lhe o apoio e as diretrizes no que tange à legislação. Essa parceria proporcionou alívio e direcionamento para tomada de decisões futuras.

Contudo, a área comercial necessitava desvincular-se da indústria. Em 12 de abril de 1998, foi inaugurado o primeiro ponto de venda exclusivo da marca, gerenciado pela esposa do fundador. Localizado na região da Savassi, em Belo Horizonte, hoje a loja contempla um *Show Room* com arquitetos e projetistas, de forma a apresentar a variedade dos produtos.

Em 2001, com a crescente demanda, a planta industrial se mostrou precária, necessitando de ajustes, tais como aquisições e redistribuição dos equipamentos, sendo premente uma nova expansão física.

Em janeiro de 2004, após reestruturação dos galpões, houve aquisição de novos equipamentos e um remanejamento na linha de produção, configuração que perdurou até o final de 2008, quando a necessidade de transferência se fez presente devido à demanda do mercado.

No início de 2009, com a fábrica produzindo em sua capacidade limite, apresentou-se a proposta de um novo parque industrial. Essa medida buscou não somente desafogar os gargalos de fabricação, mas também o aprimoramento como um todo, visto que o projeto era baseado em uma sequência lógica da linha de produção. A procura pelo novo local levou em consideração as vias de acesso para escoamento da produção via o porto seco (aeroporto). Assim, a atual área na qual está sendo construída a empresa localiza-se na divisa dos municípios de São José da Lapa e Pedro Leopoldo, conta com um terreno de aproximadamente 20.000 m<sup>2</sup>, sendo 8.000 m<sup>2</sup> de área construída, que abrigará as novas instalações da empresa.

Em meados de 2010, parte do maquinário foi substituído por centros de usinagem robotizados, de forma a agilizar os meios de produção até que a nova fábrica entre em operação.

Em 2011, retomado o fôlego proporcionado por novas máquinas automatizadas, a prioridade voltou-se para conclusão do novo parque industrial.

De acordo com o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar de Gersick *et al.* (2006), a evolução do eixo da família, caracterizada por quatro estágios: a jovem família empresária, a entrada na empresa, o trabalho em conjunto e a passagem do bastão.

Analisando-se as fases de desenvolvimento, no eixo família, verifica-se que, segundo Gersick *et al.* (2006), o primeiro desafio no estágio da jovem família empresária referiu-se ao empreendimento casamento. O casal, trabalhando na empresa, teve de se organizar para não sobrepor as necessidades da empresa às necessidades da família. No caso da empresa Alfa, de certa forma, o envolvimento do fundador com a empresa o afastou do convívio familiar. Entretanto, isso não chegou a gerar um conflito, uma vez que a tensão entre as necessidades familiares e empresariais era aliviada pela compreensão comum de que o trabalho representava uma das bases essenciais para garantir o sustento da família. Os valores comungados tanto pelo casal como passado aos filhos intermediaram essa relação e deram sustentação para o desenvolvimento do negócio.

O estágio do trabalho em conjunto na empresa caracterizou-se por um período curto, no qual o fundador, a esposa e os filhos atuaram em conjunto na empresa. Esse estágio finaliza-se com a saída dos pais do negócio em 2006.

Inicia-se, então, o estágio passagem do bastão, no qual, segundo Gersick *et al.* (2006), ocorre a sucessão, marcada normalmente pela contraposição dos interesses da geração mais velha com a da geração mais nova. No caso da empresa Alfa, não ocorreu essa contraposição, uma vez que o fundador, devido a problemas particulares, retirou-se completa e abruptamente do empreendimento. Nesse sentido, não houve resistência em abandonar o poder. Contudo, devido a esse evento inesperado, a substituição da primeira geração se fez sem o devido planejamento e adequada preparação dos herdeiros. Três anos depois, o patriarca retorna aos negócios, sem

assumir a função de direção, agora ocupada por seus filhos, caracterizando-se assim um retorno ao estágio do trabalho em conjunto na empresa.

O eixo da propriedade é composto por três estágios distintos: o estágio do proprietário controlador que normalmente inicia o empreendimento; a sociedade de irmãos que recebem a propriedade dos pais; e o consórcio de primos, formado pelos netos do fundador, filhos dos proprietários da segunda geração.

Analisando o eixo propriedade, verifica-se que, segundo Gersick *et al.* (2006), a principal característica do estágio inicial, a do proprietário controlador, é a centralização da propriedade na figura do fundador. Neste estudo, pode ser observado que o Sr. Pedro, além de deter o controle das quotas, trabalhava duro na empresa e conciliava as atividades produtivas, administrativas e comerciais.

No segundo estágio, caracterizado por Gersick *et al.* (2006) como sociedade de irmãos, ocorre a divisão acionária, e o controle efetivo da empresa passa para as mãos da geração de irmãos, sendo essa a atual realidade da empresa Alfa. A concepção dessa primeira divisão acionária partiu do pressuposto da igualdade entre os irmãos. Esse processo ainda é recente, e os irmãos estão experimentando compartilhar o poder na gestão da empresa. Ainda não se verifica a preocupação com a participação dos filhos da segunda geração na empresa, uma vez que os filhos do primogênito ainda são muitos jovens e o outro irmão ainda não se casou e não tem filhos.

Observa-se, ainda, que o terceiro estágio, o consórcio de primos, quando ocorre a transferência da propriedade da segunda geração para a terceira, não está sendo vivenciado pela Empresa Alfa.

O eixo da empresa é relacionado à gestão da empresa e aos fatores econômicos. Segundo Gersick *et al.* (2006), os estágios de desenvolvimento da empresa são três: início, expansão/formalização e maturidade.

Analisando os resultados referentes ao eixo empresa/gestão, observa-se que, no estágio inicial de desenvolvimento da empresa, a Alfa investiu em um seguimento - fabricação de móveis para escritório, atuando com uma estrutura organizacional informal, com vários cargos ocupados pelos familiares e as decisões centralizadas no proprietário, conforme preconizado por Gersick *et al.* (2006). A transição para o segundo estágio - a expansão/formalização - se dá de forma natural, à medida que surgem as demandas, confirmando a proposição dos autores que afirmam que a fase de expansão caracteriza-se pelo crescimento contínuo e desordenado.

Com a expansão dos negócios, a criação de um novo parque industrial se mostrou necessária. Diferente do ocorrido no início da empresa, para montagem do novo parque industrial, houve um planejamento e discussões do projeto, de forma a atender necessidades atuais e expectativas futuras. Também o aumento da demanda gerou a necessidade de especialização das funções, com a separação de produção e vendas, criando-se uma empresa para comercializar os produtos fabricados. Os dados indicam que esse estágio na empresa é recente, tanto em função do tempo como em função da complexidade das funções. Ainda não se observa

a profissionalização da empresa ou a evolução do papel dos proprietários. Esse processo da Alfa acompanha o descrito por Gersick *et al.* (2006) para esse estágio. Observa-se, ainda, que a empresa não entrou na fase de maturidade.

O processo de sucessão na empresa Alfa iniciou-se em 2006 com o término da relação conjugal do fundador e sua esposa, que, naquele momento, transferiram a titularidade do empreendimento para os filhos por meio de alteração contratual.

A formação dos filhos e sucessores se fez de maneira natural, sem uma preparação formal e de modo repentino, os herdeiros, ainda muito jovens, receberam a propriedade por meio da transferência das quotas de capital celebrada por uma alteração de contrato. A partilha das quotas de capital levou em consideração a igualdade entre os irmãos, ficando disposta a metade do empreendimento para cada um dos herdeiros.

Analisando-se os dados, verifica-se que, na empresa Alfa, a sucessão ocorreu de forma conturbada, não como um processo, mas sim como um evento inesperado. As iniciativas de modernização da gestão ainda necessitam de aprimoramento e adequações e da introdução de práticas de governança, de maneira a separar o papel fiscalizador do papel da gestão dos negócios.

## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os empreendimentos familiares constituem a maioria das empresas no país e no mundo e diferenciam-se das não familiares devido à coexistência dos três subsistemas que as compõem: propriedade, família e gestão.

A sucessão tem sido um tema muito estudado para esse tipo de empresa. Contudo, grande parte das empresas familiares não se atenta para sucessão como uma ação contínua, um processo que se inicia no momento da fundação do empreendimento até a transferência do poder. Ao contrário, permanecem indiferentes à sua importância e tratam a sucessão como um evento, sem planejamento prévio.

A escolha da empresa Alfa como unidade de análise se fez em virtude de ela se adequar aos requisitos necessários para o desenvolvimento do estudo - estar vivenciando um processo de sucessão. Trata-se de uma recente empresa familiar, de origem mineira, fundada em 1993, que atualmente possui 197 funcionários diretos.

Considerando a proposta de Gersick *et al.* (2006) em relação ao eixo de desenvolvimento da empresa pode-se afirmar que neste caso a indústria em estudo encontra-se no estágio de expansão / formalização devido a sua fase de crescimento, já atuando com algum planejamento na elaboração de projetos das obras da nova planta industrial juntamente com práticas gerenciais mais profissionalizadas, com a contratação de gerentes para as principais áreas da empresa - administrativa, comercial e financeira, característica maior desse estágio.

Com relação ao eixo de desenvolvimento da propriedade, pode se garantir que a empresa em estudo encontra-se sob a ótica da segunda geração (sociedade de irmãos), tendo realizado a transferência da gestão do poder do fundador para os sucessores, que neste caso também são os herdeiros. Apesar de o pai ter voltado ao empreendimento três anos depois, ele não tem participação societária e não atua na direção da empresa, e sim na área industrial.

Em relação ao eixo de desenvolvimento da família, um fato curioso se apresenta neste estudo de caso. As fases de desenvolvimento deste eixo foram seguidas na ordem proposta por Gersick *et al.* (2006): a jovem família empresaria, a entrada na empresa, o trabalho em conjunto e a passagem do bastão. Contudo, após a entrega da gestão aos sucessores, anos depois o fundador retorna a empresa caracterizando novamente o estágio de trabalho em conjunto.

No que diz respeito aos conflitos e como foram tratados ao longo do tempo, os relatos colhidos nas entrevistas indicam que os valores e a união dos irmãos em torno do trabalho foram centrais para superar as divergências e os momentos de crise, tanto na família como na empresa.

As práticas de governança, assim como as demais iniciativas de modernização da gestão, necessitam de ajustes e adequações, ou seja, há de se ter uma fiscalização sobre os próprios atos por parte dos proprietários, uma vez que estão à frente da gestão dos negócios. Na empresa Alfa, a governança se encontra em fase inicial. Esse instrumento de controle é utilizado através da reunião familiar realizada a cada quinze ou trinta dias. Essa foi a forma encontrada pelos herdeiros para sincronizarem as decisões sobre os diversos assuntos. Esse modelo condiz com a realidade vivenciada na empresa Alfa, no qual se discute a organização das necessidades empresariais e dos interesses da família. Apesar de a empresa Alfa ser conduzida por sócios em segunda geração, normalmente esse instrumento é observado nas empresas que estão em fase inicial, ou seja, de primeira geração. Contudo, a simplicidade societária permitiu que as reuniões familiares tivessem maior frequência.

Os resultados obtidos por este estudo mostram que no modelo tridimensional, no eixo família, não há a possibilidade de retorno do fundador, depois de haver a “passagem do bastão”. Ou seja, depois do cumprimento do ciclo, não há indícios de que o fundador possa retornar a empresa. No caso da empresa Alfa, foi verificado que após a gestão ter sido transferida para os sucessores, o fundador, anos mais tarde, retornou às atividades de produção, caracterizando novamente uma fase de trabalho em conjunto no eixo família, quebrando a sequência proposta pelo modelo de Gersick *et al.* (2006).

## REFERÊNCIAS

AMENDOLARA, Leslie. *Sucessão na Empresa Familiar*. 2.ed. São Paulo: Lazuli, 2005.

BARNES, L; HERSHON, S. Transferring power in the family business. *Family Business Review*, v.7, n.4, p.377-392, 1994.

- BARRY, B. The development of organization structure in the family firms. *Journal of General Management*, v.3, n.1, 1975.
- BELDI, Cássio *et al.* *De herdeiro para herdeiro: Como se preparar para perpetuar e ampliar os negócios de sua família*. São Paulo: Gente, 2010.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. *Governança na Empresa Familiar*. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BROCKHAUS, Robert H. Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*, v.17, n.2, p.165-177, 2004.
- CANÇADO, Vera L. *et al.* *Ciclo Evolutivo e Sucessão em uma Empresa Familiar: um estudo de caso de caso no Grupo Seculus*. Rio de Janeiro: Anpad, 2011.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. *Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson, 2007.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, v.23, n.4, p.19-39, 1999.
- COHN, Mike. *Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar*. São Paulo: Makron, 1991.
- DANES, S. *et al.* Family FIRO model: an application to family business. *Family Business Review*, v.15, n.1, p.31-45, 2002.
- DONNELLEY, R. G. The family business. *Harvard Business Review*, v.42, n.4, p.93-105, jul./aug.1964.
- DYER Jr., W. G. *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar Projeto de Pesquisa*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GERSICK, K. E. *et al.* *De geração para geração. Ciclo de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- GRZYBOVSKI, D. *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. 2007. 383p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.
- LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. *Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio, 1999.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LODI, João Bosco. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

NEUBAUER, F.; LANK, A. G. *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RICCA, Domingos. *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

SUEHIRO, A.; WAILERDSAK, N. **Family Business in Thailand: Management, Governance and Future Challenges**. *ASEAN Economic Bulletin*, v.21, n.1, p.81-93, April 2004.

TAGIURI, R., DAVIS, J. Bivalent Attributes of the family firms. *Family Business Review*, v.9, n.2, 1996.

UHLANER, L.M. **Business Family as a team: underlying force for sustained competitive advantage**. In: POUTZIRIOURIS, P. Z., SMYRNIOS, K, X, KLEIN, S, B. (ed.). *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham/UK - Northampton, MA/USA: Edward Elgar, 2006. p.167-179.

## ABSTRACT

For family companies, which are a majority in Brazil and overseas, awareness is being developed showing that studies in administrative practices have the objective of guaranteeing the development of organizations and their existence through the years. Therefore, it is evident that there is a need for studies which give solutions to problems regarding this kind of enterprise. Thus, the development cycle and succession in family companies are issues which need greater understanding. From this concept, the key issue in this dissertation is presented: How the succession process happens in Alfa Company. The objective is to identify and analyze the succession process in the company, an industry in the furniture business that has been in the market since 1993. The company's activity is to manufacture office furniture. Regarding the evolutionary cycle, the reference adopted was the tridimensional Gersik, Davis, Hampton and Lansberg (2006) model, considering that the family company coexists in three axes: Family, Property and Management/Company. Regarding the succession process, the reference adopted was Oliveira's (2010) approach. A qualitative case study was done in Alfa Company. Data collection was done through document analysis and interviews in a semi structured guide. Participating in the interviews were the owner's family members, non-quota-holder family members, employees and managers who are not family members. The results showed that in the property axis the company is in a brother society stage, shown by the division of capital shares registered in contractual alterations. In the family axis the company is going through the joint work stage verified by the presence of 1<sup>st</sup> and 2<sup>nd</sup> generation working simultaneously in the business. The management/company axis is characterized by the expansion/formalization regarding the activities to execute the new industrial plant and increase the distribution means that have been in place at the moment. Although business is in expansion, it was identified that the professionalization process is still embryonic and the succession process was done abruptly in 2006.

**Keywords:** Family company, life cycles, succession.

### Como citar este artigo

SOUZA, E. P. de. O desafio do processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em uma indústria de móveis. **Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos**. Nova Serrana, 2013, set./dez., p. XX-XX.

# ADMINISTRAÇÃO DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO (NCG)

A análise dos indicadores contábeis para o sucesso das organizações

**Fernanda Aparecida Amaral**

Administradora. Pós-graduanda do curso de Controladoria, Finanças e Auditoria da Faculdade de Nova Serrana

**Jordana de Freitas Bueno**

Contadora. Professora e Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis da FANS – Faculdade de Nova Serrana

## RESUMO

O presente artigo aborda a importância da necessidade de capital de giro e indicadores contábeis ligados a um mercado competitivo em que se vive é preciso que a empresa utilize de ferramentas que vão auxiliá-la a permanecer no mercado, a boa administração do capital de giro e dos indicadores contábeis são ferramentas que fazem este papel muito bem. O objetivo deste trabalho dói analisar que a necessidade de se administrar bem o capital de giro com o auxílio dos indicadores contábeis, para o sucesso da organização, pode-se afirmar que pelo referencial teórico mostrou que é necessário ter um bom controle do fluxo de caixa e os indicadores contábeis são sim um pilar de apoio para o sucesso do mesmo e conseqüentemente o sucesso da empresa. A metodologia do trabalho foi de origem qualitativa uma vez que foram feitas entrevistas em quatro empresas de médio porte em Nova Serrana/MG e o instrumento de coleta de dados foi um questionário semi-estruturado. Pode-se concluir com o trabalho feito que o capital de giro é sim um dos maiores responsáveis pelo sucesso da empresa, sendo que sem capital a mesma não consegue sobreviver e também conclui-se que os indicadores contábeis auxiliam na administração do capital de giro, uma vez que os mesmos podem ajudar os gestores a planejarem o futuro da organização.

**Palavras-Chave:** Capital de giro, indicadores, organização, planejamento.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o alto nível de concorrência é necessário que as empresas busquem controlar cada dia mais suas operações financeiras.

Para Santos (2010), a administração financeira tem sido de importância crescente para as empresas de pequeno porte e as pequenas empresas, o sucesso empresarial demanda cada dia do uso correto das práticas financeiras apropriadas para a entidade. Este autor ainda afirma que durante alguns anos a administração financeira da pequena empresa foi considerada meramente recebedora e pagadora de contas.

Para ter-se controle das finanças e operações gerais da empresa, é necessário que a mesma possua um bom gerenciamento das operações realizadas e administre de forma correta seus resultados. Para tal os indicadores contábeis se tornaram um bom auxílio.

Logo, para que as empresas consigam honrar com seus compromissos e garantir o sucesso da organização é preciso existir uma boa administração do capital de giro.

Assaf (2004), afirmar que o capital de giro participa totalmente do desempenho operacional da empresa, uma boa administração do mesmo, resulta em sucesso organizacional, uma má administração do mesmo implicará em uma série de problemas organizacionais.

Para Padoveze (2004), o conjunto dos indicadores econômico-financeiros é o instrumento que pode representar como anda a vida da empresa.

Uma administração utilizando os indicadores financeiros e o capital de giro saudável seriam um conjunto perfeito para se garantir o sucesso da empresa. Sabe-se que sem capital a empresa não consegue se sustentar e o capital de giro mal distribuído, implicará em dificuldades para se manter. Com a ajuda dos indicadores de desempenho a empresa conseguirá analisar como estas as operações financeiras e como comportar nos próximos dias.

Sendo assim, pode-se afirmar segundo Silva (2002), que o capital de giro trata-se de um dos fatores mais importantes para a eficiência econômica de uma empresa. O presente trabalho vem ressaltar o capital de giro, sua necessidade, sua administração, sua relação com ciclo financeiro. Em segundo momento se apresentará os indicadores contábeis e financeiros que ajudam na administração da empresa e pode ser bem trabalho juntamente com o capital de giro. O problema a ser tratado é descobrir a necessidade de se administrar bem o capital de giro para o sucesso da organização tendo como objetivo principal analisar a necessidade de se administrar o capital de giro, com o auxílio dos indicadores contábeis, para o sucesso da organização. Apresentar o assunto capital de giro e sua administração identificando os indicadores contábeis e suas influências no capital de giro e observando como o capital de giro interfere no sucesso da organização.

## **2. O CAPITAL DE GIRO**

O capital de giro ou então em outra denominação capital circulante encontrasse relacionado a recursos que estão circulando e girando na organização em algum momento. O capital de giro vem a ser o valor total de recursos demandados pela empresa, para que a mesma possa financiar o seu ciclo operacional, englobando as necessidades circulantes longo quando se efetua a compra de matéria-prima até se realizar a venda dos produtos ou serviços.

De acordo com Silva (2002), o capital de giro está representando os recursos demandados pela empresa para financiar as compras operacionais e gerenciais da organização.

O capital de giro, refere-se aos ativos a curto prazo da empresa, tais como estoques, e aos passivos a curto prazo, tais como pagamentos devidos a fornecedores. A administração do capital de giro da empresa é uma atividade cotidiana que assegura que os recursos sejam suficientes para continuar a operação, visando evitar interrupções dispendiosas. Isso envolve diversas atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos da empresa. (SANTI FILHO 2004. p.40)

Segundo a citação acima o capital de giro então tratasse dos ativos a curto prazo e os passivos a curto prazo, sua administração precisa ser cotidiana para assegurar que a empresa conseguirá honrar com seus compromissos.

O capital de giro representa a proporção do investimento total da empresa que circula, de uma forma para outra, na condução normal das operações. Essa ideia abrange a transição repetida de caixa para estoques para contas a receber e de volta para caixa. (GITMAN, 2004, p.510)

Já para Gitman (2004), conforme a citação acima o capital de giro se trata da proporção do investimento feito pela empresa, ou seja, o que ela já gastou e tem que pagar.

No geral se tratando do processo operacional da organização, uma parte de seus recursos são capital de giro, com o objetivo de financiar vendas a prazo, estoque de produtos acabados e custos fixos ou variáveis de todo o processo de fabricação, é preciso ressaltar que uma boa parte deste financiamento está inferido nos prazos dos fornecedores de matéria-prima.

Gitman (2004) ainda ressalta que o capital de giro líquido pode ser definido como sendo a diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes. No momento em que a organização assume um compromisso de pagamento, a data de vencimento já é prevista, porém, a grande dificuldade está nas entradas do caixa que não podem ser totalmente certas. Logo, é correto afirmar que quanto mais previsíveis forem as entradas do caixa da empresa, menos o capital de giro líquido necessitará ser gasto.

De acordo com Guimarães (2004, p. 33), “existe uma defasagem de tempo entre o desembolso de gastos e o recebimento das receitas das empresas, o que cria a necessidade de se investir em capital de giro.”

Segundo a afirmativa acima citada é preciso que antes de produzir se disponha dos materiais que serão utilizados no processo de produção, o que representará o gasto anterior ao recebimento de qualquer produto final. Além dos serviços utilizados na produção, inclusive o de mão-de-obra, são pagos antes que se receba o produto elaborado. E ainda ocorre um tempo mínimo necessário para transformação da matéria-prima comprada e transformada em produto elaborado para a venda.

De acordo com Brasil (1996, p. 37), a necessidade do capital de giro “é, em sua maioria, um ativo operacional a ser administrado e resulta ele próprio de um balanço entre contas cíclicas, fontes ou aplicações de recursos”.

Brasil (1996), ainda apresenta que uma organização possui grande volume de capital, descia recursos financeiros que se forem aplicados nos ativos permanentes, renderiam. A maioria

das empresas não são capazes de igualar entradas e saídas do caixa, é necessário portanto, dispor de ativos circulantes em volume superior das saídas exigidas pelos passivos circulantes. Pode-se concluir portanto, que quanto maior for a margem entre os ativos circulantes e os passivos circulantes, maior será a capacidade de pagar os compromissos feitos quando os mesmos vencerem. O capital de giro se calcula pela fórmula:  $NCG = \text{Ativo operacional} - \text{passivo operacional}$ .

Segundo Silva (2002, pag. 37), o capital de giro é apresentado por suas características, descritas abaixo:

- Curta duração: contas a receber, estoques e caixa são de curta duração, não superando o ciclo operacional da organização, na maioria das vezes gira em torno de um ano.
- Rápida transformação: os componentes do ativo circulante podem se transformar rapidamente em outras formas do ativo, os estoques diminuem ao serem vendidos a prazo, elevando o saldo do contas a receber. Recebendo o contas a receber aumenta os caixas.
- Formas do ativo e sincronização dos níveis de atividade: são três atividades básicas - produção - vendas - recebimento-. Se as três atividades funcionassem sincronizadas não precisaria existir necessidade de capital de giro. Em toda produção existe o elemento incerteza e falta de sincronia, tais fatores destacam a essencialidade das empresas em ter uma boa administração do capital de giro.

Para gerenciar o capital de giro de forma eficiente, é preciso avaliar a movimentação realizada no ciclo operacional, além do desempenho de todos os setores, suas atividades e qual prazo médio está sendo estipulado.

Guimarães (2004) afirma que administrar o capital de giro, é também administrar todas as contas do ativo circulante e passivo circulante, bem como a manutenção a nível satisfatório do capital de giro vem garantir uma boa margem de segurança para a empresa.

É correto afirmar que administrar de forma errada o capital de giro afetará o fluxo de caixa da empresa, além da política de estoque ser essencial para uma boa administração do capital de giro.

Segundo Brasil (1996), a administração financeira busca a otimização do máximo possível das necessidades do capital de giro, sendo que a redução representa as entradas dos recursos do capital que podem ser destinadas a outras alocações.

Brasil (1996) ainda afirma que o insumo mais importante e mais caro que existe dentro da empresa se chama tempo, ele é quem segura todas as operações do sistema de produtivo. O tempo é consumo para se vender, para se comprar, para se estocar, para preparar a produção,

para fazer a manutenção de máquinas e equipamentos, todas as fases de fabricação de um produto ou serviço são consumidoras de tempo.

Isso também influencia no capital de giro, sendo que “tempo é dinheiro”, se a operação gastar muito tempo e não der retorno caracterizará prejuízo.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa se denomina como bibliográfica, quanto ao método qualitativa e quanto aos meios utilizou-se de questionário semi-estruturado.

Segundo Marconi e Lakatos (2001) uma pesquisa bibliográfica se abrange leituras, análises e interpretações de documentos já publicados e também históricos, trata-se de uma leitura atenta e sistemática que irão servir de fundamentação de um estudo. A pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre algum tema.

Marconi e Lakatos (2001) definem que a pesquisa qualitativa se trata daquela pesquisa que não apresenta dados para serem tabulados e colocados à prova estatística, deixando o entrevistado à vontade para expor as respostas com suas idéias.

Quanto aos instrumentos de pesquisa, foi utilizada a entrevista semi-estruturada para os gestores de empresas calçadistas de Nova Serrana/MG. Para Silva (2006) a entrevista padronizada ou estruturada consiste em fazer uma série de perguntas a um informante, segundo um roteiro preestabelecido. Podendo ser um formulário que será aplicado da mesma forma a todos os informantes, para que obtenham respostas as mesmas perguntas.

As empresas pesquisadas foram de médio porte da cidade de Nova Serrana/MG. Os gestores entrevistados foram escolhidos pelo critério de facilidade quanto ao horário de encontrá-los para que a entrevista fosse feita pessoalmente.

Foi elaborado um questionário de entrevista semi-estruturado para se obter as respostas pretendidas, contendo dez questões abertas. A objetividade da aplicação do roteiro de semi-entrevista era sentir a realidade sobre o capital de giro e os indicadores contábeis na vida dos gestores da cidade de Nova Serrana/MG bem como sua aplicação no dia-a-dia da empresa.

### **4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Através da aplicação do roteiro de é possível observar que os empresários da cidade não faz muito uso dos indicadores bem como alguns não se preocupam com o capital de giro e sua administração e outros nem tanto.

Foi possível verificar nas respostas da questão número um, onde foi perguntado o que os gestores entendiam sobre capital de giro, todos os quatro gestores entrevistados responderam que capital de giro seria um dinheiro que fica no caixa da empresa que entra e sai, paga as contas,

recebe mercadoria. Este dinheiro precisa sempre estar guardado para a empresa não passar dificuldades.

*Empresa 1: Seria um dinheiro que fica no meu caixa que utilizo para pagar as contas, reponho quando recebo as vendas e assim vai, paga e recebe.*

Percebe-se então pelas respostas obtidas que os gestores entendem que o capital de giro seria um dinheiro que a empresa possui em caixa, disponível para ser gasto.

Já para a questão número dois, onde se perguntou se o gestor administra o capital de giro de sua empresa e como, obteve-se respostas distintas dois gestores responderam que sim, administram o capital de giro e sempre que percebe que precisará de capital de giro, procuram uma solução antes de aparecer o problema. Porém os outros dois gestores responderam que geralmente percebem que não têm capital de giro, quando já precisam do dinheiro.

*Empresa 3: Sim, administro diariamente, geralmente analiso 30 dias adiante e quando percebo qualquer falta de capital, já procuro uma solução dias antes do problema aparecer.*

Pode-se perceber então, que metade dos gestores faz uma boa administração do capital de giro e sempre que existir a necessidade do mesmo, eles saberão o que fazer, sendo que acompanham diariamente, porém o restante como não acompanha pode passar por dificuldades quando existir a necessidade de capital de giro.

A terceira pergunta era para saber se o gestor via a necessidade de se guardar um capital de Giro, e qual seria média de quanto, pode-se perceber pelas respostas que todos os quatro gestores responderam que sim, é preciso guardar capital de giro. Porém o gestor dois e quatro afirmaram que muitos períodos não é possível guardar, tendo que arrumar capital as pressas quando precisa.

*Empresa 2: Sim, é preciso, só que o mercado hoje em dia, muito concorrido, não é sempre que a gente dá conta de guardar dinheiro e tem que correr atrás quando já precisa do dinheiro.*

Já a questão número quatro que seria para saber o que acontece quando a empresa não consegue ter capital de giro, objetivaram as seguintes respostas, todos os gestores responderam que a empresa passa dificuldades para cumprir com os prazos de pagamentos de fornecedores, sendo que muitas vezes os clientes ganham prazos maiores que os fornecedores podem dar.

*Empresa 4: A gente passa aperto para pagar as contas né, porque a gente precisa vender com prazo maior do que compra.*

Sendo assim é possível perceber que os gestores buscam deixar o capital de giro reservado para as necessidades da empresa, porém existem épocas em que não se consegue guardar, devido à demanda de mercado.

Na questão número cinco, que perguntava se os gestores conheciam os indicadores contábeis, se os avaliava como importantes e o por quê, apenas um gestor disse conhecer todos os indicadores contábeis e avalia-os como importantes, sendo que eles permitem visualizar os resultados organizacionais. Dois dos outros gestores respondeu que conhecem um pouco, acreditam ser importantes, porém não utilizam e por fim, o último gestor disse não conhecer.

*Empresa 4: Não conheço nada disso.*

Pode-se perceber que alguns gestores administram suas empresas, sem o conhecimento de ferramentas contábeis, que poderiam os ajudar a tomar decisões.

Logo, a questão número seis, onde se perguntava se a empresa utiliza os indicadores de liquidez de rentabilidade, geral, corrente, seca, imediata ou endividamento. Apenas um gestor disse utilizar de todos os indicadores, os outros três entrevistas disseram não utilizar nenhum.

*Empresa 1: Sim, utilizo de todos, tenho curso sei usar, mas também conto com uma consultoria.*

Foi possível perceber nas entrevistas realizadas que o gestor da empresa 1, possui conhecimento e reconhece a necessidade de utilizam das ferramentas contábeis, enquanto os demais não visualizam tal necessidade e aproveitamento.

Na sétima questão perguntou se a empresa utiliza os Indicadores de Rentabilidade ROE e ROA e o índice de Margem Líquida, obteve-se a mesma resposta da pergunta número seis, apenas o gestor da empresa um faz uso dos indicadores.

Logo, a questão número oito que se perguntava, a Empresa Utiliza os índices de análises de giro e prazos obteve-se a mesma resposta da pergunta número sete e seis, apenas o gestor da empresa um faz uso dos indicadores.

Já para a questão número nove, que seria se o gestor avalia importante uma empresa utilizar os indicadores contábeis e por quê, um dos gestores entrevistados disse que sim é importante, utiliza e com os resultados consegue planejar o futuro da empresa, este foi o gestor da empresa 1. Dois gestores disseram que sim, porém não utilizam e consegue caminhar sem eles, e o gestor da empresa 4 disse que não vê importância não e nunca utilizou.

*Empresa 4: Não acho importante não, até porque nunca utilizei e minha empresa tem anos, acho interessante é vender e ganhar mais do que gasta.*

Para última questão perguntando se o gestor analisa que o capital de giro pode ser mais bem administrado com o auxílio dos indicadores contábeis, obteve-se as respostas de um gestor que analisa que é melhor o capital de giro ser administrado junto aos indicadores, uma vez que é possível ter mais visão de futuro. Os outros três gestores disseram que os indicadores não influenciam no resultado do capital de giro.

Em uma análise geral pode-se perceber que apenas o gestor da empresa 1 avalia importe e utiliza tanto os indicadores contábeis como o capital de giro, os demais não fazem uso nem mesmo acham interessante os indicadores contábeis e não administram bem o capital de giro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa realizada conclui-se que o capital de giro precisa ser bem administrado, sendo que o mesmo é a válvula propulsora da empresa, ou seja, sem o capital de giro não tem como a empresa resistir ao mercado.

Em resposta a pergunta problema por meio de investigação da necessidade de se administrar o capital de giro para o sucesso da organização, o desenvolvimento e a pesquisa de campo afirmaram que é importante sendo que o capital de giro é o que dá continuidade a empresa, como se resalta na pesquisa de campo, geralmente é feita a compra, produção, se paga a matéria-prima e outras despesas e só depois se recebe a venda. Portanto, é necessário que a empresa tenha dinheiro em capital, ou seja, capital de giro para conseguir se manter no mercado.

Para responder o objetivo geral, pode-se afirmar que o capital de giro pode ser melhor administrado quando se possui o auxílio dos indicadores contábeis na administração, uma vez que os indicadores contábeis, podem auxiliar o gestor na visão de futuro da organização, promovendo decisões futuras e antecipando a solução de um possível problema. Os objetivos específicos para foram alcançados com o referencial teórico e a pesquisa de campo.

Através das pesquisas realizadas para o trabalho, pode averiguar que o controle das finanças da empresa é necessário para um bom funcionamento dos processos organizacionais e os indicadores contábeis auxiliam neste controle para assim se conseguir ter um capital de giro fluente na organização. Nas entrevistas realizadas pode-se perceber que um dos gestores entrevistados avalia importante e faz uso tanto do capital de giro bem administrado como dos indicadores contábeis, para o auxílio nas tomadas de decisões diárias da empresa.

Logo é possível também afirmar que o capital de giro se trata de uma ferramenta de operação que participa totalmente do operacional de qualquer empresa, e para que a empresa tenha sucesso é necessário que o capital de giro seja bem administrado para não gerar problemas futuros.

## REFERÊNCIAS

ASSAF, Alexandre Neto. **Introdução a Contabilidade**. Volume 1. Atlas. São Paulo. 2004. 240 p.

BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira e capital de giro na empresa**. Rio de Janeiro. 5ª Edição. Ed. Qualitymark, 1993. 120 p.

\_\_\_\_\_. - **Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico**. Rio de Janeiro. 3ª Edição. Ed. Qualitymark, 1996. 135 p.

BRUNI, Adriano Leal. **A Análise Contábil e Financeira**. Série desvendando as Finanças. Volume 4. Atlas. São Paulo. 2010. 329 p.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo : 8ª Ed. Pearson, 2004. 291 p.

\_\_\_\_\_. - **Princípios de administração financeira**. 10. ed., São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2007. 322 p.

GUIMARÃES, José Mário Patto. **Textos acadêmicos: Teoria e prática da administração Financeira**. Lavras. Ed. UFLA, 2004. 184 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. Atlas. São Paulo. 2010. 254 p.

MARCONI e LAKATOS. 5ª Ed. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo. Atlas, 2001. 220 páginas.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 4ª ed. São Paulo. Atlas. 2009. 292 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís e BENEDICTO, Gideon Carvalho. **Análise das Demonstrações Financeiras**. Thomson. São Paulo. 2004. 267 p.

SANTI FILHO, Armando de. **Análise do Demonstrativo de Fluxo de Caixa**. São Paulo: Ed. do Autor, 2004. 141 p.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira de Pequena e Média Empresa**. Atlas, 2ª edição. São Paulo. 2010. 264 p.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. São Paulo. Atlas: 2006, 341 p.

SILVA, José Pereira de. **Análise Financeira das Empresas**. 5.ed. São Paulo. Atlas: 2001. 98 p.

TIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa: do planejamento à execução**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo. Pioneira, 2000.

VERGANA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo. Atlas. 6ª ed. 2005. 96 p.

## **ABSTRACT**

This paper addresses a subject on working capital and financial indicators , in the competitive market in which we live is that the company must use the tools that will help it stay in business , good management of working capital and financial indicators are tools that make this role very well . This work hurts analyze the need for efficient management of working capital with the help of financial indicators for the success of the organization, it can be said that the theoretical framework has shown that it is necessary to have a good control of the cash flow and accounting indicators are rather a pillar of support for its success and consequently the success of the company. The work methodology was qualitative origin since interviews were conducted in four medium-sized businesses company in Nova Serrana / MG and the instrument for data collection was the interview script. It can be concluded with the work done that the working capital is rather one of the most responsible for the success of the company, and without the same capital can not

survive and also concluded that the accounting indicators assist in the management of working capital, since they can help managers to plan the future of the organization .

**Keywords:** working capital, indicators, organization, planning.

**Como citar este artigo**

AMARAL, F. A.; BUENO, J.F.. Administração da necessidade de capital de giro (NCG): a análise dos indicadores contábeis para o sucesso das organizações. **Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos**. Nova Serrana, 2013, set./dez., p. **XX-XX**.

# O MARKETING DE RELACIONAMENTO E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

**Cícero Campos de Mendonça Júnior**

Administrador com Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Marketing e Gestão de Pessoas.

**RESUMO:** O artigo faz síntese aos conceitos do Marketing sobre a ótica de diversos autores. Aborda também o Marketing de relacionamento e a satisfação dos clientes. O objetivo principal é evidenciar como o marketing está diretamente ligado a satisfação dos clientes em relação aos produtos e/ou serviços das empresas. A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica, por meio da leitura de material já elaborado.

**Palavras-chave:** Marketing, Marketing de Relacionamento, Satisfação.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas devem repensar urgentemente suas estratégias de marketing e atuação dentro do mercado, pois, diferenciais do passado, hoje se tornaram situação básica para a permanência de uma empresa ou produto no mercado.

O cliente sempre em primeiro lugar! Apesar de essa expressão ser muito utilizada, ela exprime a postura indispensável para que qualquer empresa alcance o êxito. O objetivo comum de todas as empresas é satisfazer as necessidades de seus clientes, e assim obter sucesso. Para fazer com que isso aconteça é necessário contar com técnicas e ferramentas que permitam, primeiramente, identificar quais são as necessidades dos clientes e em seguida, medir e monitorar se a empresa atende a essas necessidades.

O cliente satisfeito continuará comprando e também recomendará às pessoas de seu convívio social. Um cliente satisfeito pode influenciar positivamente, através de recomendações a outros possíveis clientes, enquanto que um cliente insatisfeito pode influenciar negativamente um número maior de consumidores.

Para a empresa é mais caro atrair um novo cliente do que manter um cliente atual satisfeito, por isso torna-se imprescindível conhecer as reais necessidades dos clientes e monitorar o nível de satisfação em relação aos produtos e serviços oferecidos.

## MARKETING

A ciência do marketing surgiu nos Estados Unidos após a 1ª Guerra Mundial quando a procura excedia a oferta de mercadorias. Porém, esse fenômeno acabou gerando uma crise

econômica que abalou o sistema econômico norte-americano. Todos queriam produzir para esse comércio que surgia e acabaram por inverter tal quadro visto que a excessiva produção que se seguiu levou os Estados Unidos à depressão de 1929, quando a produção excedia o consumo.

Verificou-se então que era necessário inverter os pólos do problema, e todos os esforços dos homens de negócio e a tecnologia voltaram-se para o problema da distribuição, pois era necessário "criar e buscar" o consumidor onde quer que ele estivesse. Pode-se dizer que data dessa época o florescimento da Ciência do Marketing. (MANZO, 1973, p. 17)

Com o aparecimento da ciência do marketing, as organizações tiveram um aparato à solução do problema de buscar o consumidor para adquirir as mercadorias produzidas em grandes quantidades. Dessa forma o cliente passou a ser olhado de uma maneira diferente e a ter mais cuidados por parte da empresa. Afinal, ninguém queria perder clientes sob pena de ver seus produtos parados nas prateleiras dos vendedores. Começaram-se então a ser definidas estratégias para agradar ao cliente fazendo com que o mesmo se tornasse um fiel comprador dos produtos fabricados.

Observa-se que essa temática é até os dias de hoje a mais utilizada para definir o marketing, ou seja, um conjunto de normas e procedimentos cujo papel é descobrir as necessidades existentes no cliente para poder atendê-las e fazer com que cada cliente atendido retorne sempre.

Fazer um bom Marketing significa proporcionar produtos ou serviços que as pessoas comprem, fiquem satisfeitas e desejem comprar mais (repetir a troca) ao longo do tempo. A continuação desse processo de trocas requer a busca da satisfação dos clientes e um relacionamento duradouro e confiável. Sua função é ajudar a descobrir quais são as necessidades e os desejos dos clientes e satisfazê-los melhor do que os concorrentes fariam.

É importante que isso fique bem claro, o marketing se preocupa com o retorno do cliente. Se a ação realizada pela empresa não estiver fazendo com que o cliente retorne pode-se eliminá-la, pois essa ação não é de Marketing.

Segundo Kotler (1996, p. 43), "o conceito de marketing é uma orientação para o cliente, tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objetivos da organização".

Churchill e Peter (2003, p. 4) consideram que "Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais".

Na atual realidade administrativa em que se vive, o termo marketing não deve ser compreendido apenas no sentido de vender, e sim no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes. Como afirma Drucker citado por Kotler (1996, p. 43) "Na realidade, a venda e o marketing são antíteses e não são sinônimos ou complementações".

Entretanto, o conceito de marketing é bem mais amplo do que se pensa, em que pessoas diferentes possuem definições diferentes. O marketing atualmente não pode ser conceituado apenas em uma definição, pois, ele está tão intimamente ligado às novas transformações econômicas que ficou corriqueiro usar o termo marketing para aplicá-lo as mais diversas operações econômicas. Marketing não é simplesmente venda e propaganda e sim um conjunto de ações que a empresa deve empreender para se posicionar de forma correta no mercado.

Como afirma Chalmers (1969, p.19) "o conjunto de providências, que se denomina marketing, teve sua origem na necessidade das empresas de expandirem seus negócios nos mercados vendedores altamente competitivos".

As normas e conveniências impostas pelo marketing geram a expansão e se processa num ritmo crescente e programado. Para tanto, utiliza ao máximo toda a capacidade ociosa da empresa em produzir, com base firmada na capacidade dos mercados em absorver e utilizar essa produção no menor espaço de tempo possível, conquistando assim, posições de mercados através de penetrações agressivas e dinâmicas.

Observa-se que o marketing tem sido definido de formas bastante diferentes entre si. É definido como função gerencial, como processo social e como orientação da administração. Por tantas definições e dados os diferentes enfoques, as muitas definições de Marketing existentes chegam a diferir substancialmente entre si.

Segundo Kotler (1999, p. 33) existem duas ideias que são equivocadas para definir marketing. A primeira delas é a seguinte: marketing é vender. Para Kotler a visão de que marketing e vendas são a mesma coisa é o tipo mais comum de equívoco, e não apenas por parte do público em geral, mas também de gente ligada a administração. Vender faz parte do marketing, porém o marketing abrange muito mais do que uma simples venda.

Para Peter Drucker citado por Kotler (1999, p. 33), "o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de vender". Aqui Drucker quer dizer que a tarefa do marketing é descobrir as necessidades dos consumidores que não foram atendidas e para elas fornecerem soluções que satisfaçam os clientes sem demandar um grande esforço para se fazer aceitar o produto que está sendo oferecido.

Quando o produto é bom e agrada ao consumidor a novidade rapidamente se espalha de boca a boca e se faz necessário pouco esforço de venda. O produto passa então a ter uma boa aceitação e rapidamente cai no gosto do cliente que acaba se tornando um comprador fiel do produto.

Kotler (1999, p. 33) discorda de Manzo (1973, p. 21) quando afirma que marketing é muito mais que comprar e vender no mercado, pois o marketing começa antes do produto ser fabricado.

O Marketing não pode ser o mesmo que vender porque começa muito antes de a empresa ter o produto. Marketing é a tarefa assumida pelos gerentes de

avaliar necessidades, medir sua extensão e intensidade e determinar se existe oportunidade para lucros. A venda ocorre somente depois que um produto é fabricado. O Marketing continua por toda a vida do produto...(KOTLER, 1999, p. 33)

Outra ideia equivocada em relação ao marketing é a de que o marketing é acima de tudo, um departamento. Segundo Kotler (1999, p.34), “essa é uma visão limitada por considerar o marketing, em essência, apenas um dos departamentos da empresa”. É certo dizer que as empresas possuem departamentos de marketing, porém, se as atitudes e o trabalho de marketing se localizassem apenas neste departamento a empresa certamente acabaria muito mal por centralizar as ações de marketing apenas num foco sendo que os outros departamentos podem e devem colaborar na estratégia de marketing adotado pela empresa. Cada departamento tem a sua cota de responsabilidade e a ela não deve ser omissa.

De acordo com David Packard, citado por Kotler (1999, p.34), “o marketing é importante demais para ficar por conta apenas do departamento de marketing”. Por conta disso, todos os setores da empresa devem ter em suas respectivas responsabilidades o cuidado de estarem fazendo o máximo para agradar ao cliente. Isto inclui todos os setores da empresa sem favorecimento de nenhum deles.

Todos têm a sua responsabilidade, desde a produção até a telefonista. Esta tarefa não cabe apenas ao departamento de marketing. Todos devem estar conscientes de que a satisfação dos clientes é o sucesso do produto fabricado. É um grande equívoco pensar que produzir e satisfazer clientes são problemas do departamento de marketing enquanto os demais cuidam apenas de seus afazeres.

O conceito de Marketing de Relacionamento é novo surgido nos anos 90 (noventa) de uma necessidade. A necessidade de reformulação da relação empresa e cliente.

Para compreender melhor o que é Marketing de Relacionamento, vamos entender o que é “relacionamento”.

Relacionamento é uma palavra com significado bastante objetivo: pode haver um relacionamento entre duas pessoas (amizade, casamento, etc), entre duas empresas (fornecedor-comprador, produtor-distribuidor, etc) e finalmente entre empresa e seus clientes.

Muitas características são comuns a todos os relacionamentos. A princípio, o respeito para contratos e/ou normas estabelecidas em comum acordo, seja pelo respeito a características individuais dos envolvidos com a outra parte.

Com isso em mente fica mais fácil entender o Marketing de Relacionamento que segundo Kotler (1998) significa “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”.

Marinho (2004, p. 01) acrescenta que o Marketing de Relacionamento

É um conjunto de estratégias que visa o entendimento e a gestão do relacionamento entre uma empresa e seus clientes, atuais e potenciais, com o

objetivo de aumentar a percepção da marca e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo. (MARINHO, 2004, p. 01)

É tornar os clientes, rentáveis por mais tempo, mostrar ao cliente que a empresa conhece suas necessidades, pois é responsabilidade do Marketing de Relacionamento garantir a relação entre empresa e cliente.

Segundo Madruga (2004), o início do Marketing de Relacionamento está ligado ao que se denomina de “O Novo Marketing”. Com a progressiva intensificação da concorrência, o aprimoramento da tecnologia de banco de dados e a vontade de se ampliar o tempo útil dos clientes junto às empresas, houve uma necessidade de se rever o Marketing. Foi necessário transformá-lo num tipo mais integrado, com as preferências dos clientes e com maiores chances de longevidade na relação com os clientes.

## **MARKETING TRADICIONAL X MARKETING DE RELACIONAMENTO**

A primeira diferença que se nota entre o Marketing Tradicional e o Marketing de Relacionamento, é o planejamento de fora para dentro da organização, ou seja, o planejamento a partir do cliente.

Hoje isso é possível já que os profissionais de Marketing dispõem de ferramentas para coleta de informações sobre cada cliente.

O Marketing de Relacionamento foi criado dos princípios do Marketing tradicional, entretanto apresenta algumas diferenças. Segundo Madruga (2004, p. 01) “O Marketing pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente, de forma a atingir os objetivos da empresa”. E o Marketing de Relacionamento segundo Kotler (1998) “ênfata a construção e manutenção de relacionamentos lucrativos a longo prazo com os clientes, oferecendo-lhes maior valor e satisfação”.

O Marketing de Relacionamento possui seis dimensões distintas do Marketing Tradicional: Procura criar novos valores para os clientes e compartilhá-los, reconhecendo o papel fundamental dos clientes individuais, não apenas na compra, como também na definição de valores que desejam. Exige que a empresa planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja. Há um esforço contínuo e colaborativo entre comprador e vendedor, funcionando em tempo real. O Marketing de Relacionamento reconhece o valor do cliente por seu período de vida de consumo, ou seja, o valor vitalício. E por último procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes assim como entre as organizações.

Nessa época em que se vivem, com uma enorme oferta, com tantas escolhas para os clientes, as empresas estão enfrentando o fim da fidelidade de seus clientes, o Marketing é a solução, integrando o cliente à empresa e ouvindo o que eles desejam.

É difícil uma empresa ter todo o conhecimento necessário para levar produtos e serviços ao mercado na hora certa, e com o Marketing de Relacionamento esse conhecimento pode vir mais rápido para a empresa, para que ela possa tomar decisões e ter sempre um diferencial para o cliente, buscando atender suas expectativas.

Como afirma Mckenna (1992) o objetivo real do Marketing é ganhar o mercado, é importante ter liderança e com isso aprofunda-se a relação com os clientes.

## **SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

A satisfação dos clientes é a diferença entre as expectativas do cliente e a percepção do atendimento a essas expectativas. Diferentemente do que poderíamos pensar, satisfação do cliente não é necessariamente o melhor produto, o preço mais baixo, o melhor discurso. Não é aquilo que a empresa acha importante para o cliente, mas sim, aquilo que o cliente enxerga e espera da empresa.

A satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que é oferecido e/ou serviço que se presta. E só quem percebe a qualidade é quem consome o produto ou serviço. Em outras palavras, não adianta uma empresa ter produtos ou serviços com excelente qualidade do ponto de vista técnico, se, ao serem oferecidos ao mercado, o público alvo não perceber essa qualidade. Da mesma forma, não adiantaria desenvolver produtos e serviços com base apenas na sensibilidade de seus criadores. A qualidade começa com as necessidades do cliente e termina com a sua satisfação.

Para satisfazer necessidades, anseios e expectativas de clientes, a primeira condição é conhecer as necessidades, anseios e expectativas dos mesmos. Só haverá satisfação do cliente se ele perceber que a empresa empenhou-se em descobrir o que ele realmente necessitava e desenvolveu para ele o produto ou serviço adequado.

Os clientes tornam-se cada vez mais exigentes, querem qualidade no produto que lhe é oferecido e também no atendimento que lhe é prestado.

A fala popular de que o cliente sempre tem razão, nunca teve tanto valor quanto nos dias atuais. As empresas aprenderam a valorizar mais os seus clientes e buscam satisfazer suas necessidades, afinal, cliente satisfeito é garantia de retorno e conseqüentemente mais lucros para a empresa.

A falta de visão de muitos empresários de que para manterem-se nessa época competitiva é preciso conquistar a confiança do cliente, podem levá-los a fechar suas portas, pois os clientes hoje exigem mais qualidade e como conseqüência disso as empresas tem de se esforçar ainda mais para alcançar a sua satisfação.

Segundo Barbulho citado por Almeida (2001, p. 36):

Todo cliente, ao adquirir um serviço, possui expectativas sobre o que lhe é oferecido e pelo que pagou. Pesquisas indicam que na maioria das vezes essas expectativas se referem à qualidade do desempenho, qualidade do atendimento e qualidade do custo. O que se vê, porém, é que a maioria das empresas somente se preocupa com um ou no máximo dois dos três fatores citados. A consequência são clientes insatisfeitos que irão procurar outra empresa ou produtos que atendam às suas exigências.

Portanto, as empresas não têm que se preocupar apenas em vender grandes quantidades de produtos, mas também com o preço que pratica, com o atendimento que oferece e se preocupar também com a qualidade do produto e o seu desempenho nas mãos dos clientes.

Para Rocha e Christensen (1999, p. 90), “a satisfação do cliente é vista com o propósito maior da organização e como única forma pela qual ela poderá sobreviver em longo prazo”.

Esse com certeza deve ser o pensamento de qualquer organização que queira se distinguir das demais, a qualidade dos produtos e do atendimento é o diferencial das empresas atualmente.

A empresa deve se esforçar ao máximo para conhecer, estudar e sanar todas as dificuldades e anseios de seus clientes, de forma a lhes proporcionar maior satisfação em adquirir seus produtos.

No atual cenário de aldeia global em que estamos vivendo, não podemos conter o ímpeto de entrar de cabeça no processo de atualização e transformação, uma vez que a acirrada concorrência do mercado faz das empresas simples commodities (mercadorias) aos olhos do consumidor. Esse é um fato sem paralelos na história. O consumidor moderno é global torna-se cada vez mais seletivo, exigente e agressivo, pois é dele o poder de compra. (LAS CASAS, 2000, p. 230)

Muitas empresas ainda não se atentaram para este fato. Hoje com a abertura da economia os concorrentes não são apenas seus vizinhos, mas ele pode estar situado em outro país. Os clientes estão exigindo mais qualidade tanto no produto quanto no preço praticado. Daí a preocupação com a fidelização, usando como arma que a diferencie da concorrência.

A consciência de que o cliente é o foco principal de uma organização tem apresentado avanços importantes... Procurar satisfazer o cliente implica antes descobrir seus desejos, necessidades, exigências e satisfações de forma a manter o cliente permanentemente. Não basta apenas oferecer produtos de qualidade, mas sim um atendimento também com qualidade. (MATTAR, 2001, p. 01 grifo do autor)

Portanto, é necessário investir em qualidade de atendimento para se obter sucesso nas negociações. Aquela visão de que o cliente vai consumir apenas o que a empresa produz sem conhecer as reais necessidades está ultrapassada. Atualmente, o cliente tem que ter voz ativa na produção de novos produtos, ou seja, as empresas precisam estar atentas às suas necessidades e fabricarem produtos capazes de satisfazê-las.

As empresas que desejam vencer e sobreviver precisam desenvolver a filosofia de que a satisfação do cliente é o princípio e o fim de seu trabalho, pois só assim conseguirão se manter mercado.

Segundo Kotler (1994, p.57), "as empresas de hoje estão esforçando-se para reter seus consumidores. Isto se justifica pelo fato de que o custo de atrair novos consumidores pode ser cinco vezes o custo de manter um consumidor atual feliz".

Sendo assim é mais econômico e produtivo para a empresa desenvolver estratégia de atendimento a fim de manter seu cliente atual satisfeito com a empresa e não procure por outra. Não basta oferecer produtos de qualidade, mas sim um atendimento também de qualidade. Segundo Cobra (1993, p.01) se conquista e mantém um cliente com base na qualidade do atendimento.

Para Bass citado por Godinho (1999, p.31), "a qualidade do serviço fornecido por uma empresa se traduz pela satisfação dos seus clientes". Já para Kotler, também citado por Godinho (1999, p.31), "de forma geral, um cliente procura entre os produtos e serviços oferecidos aquele que lhe oferece o máximo valor. Quando o produto adquirido entrega efetivamente o valor que ele procurava, nasce a satisfação".

A satisfação do cliente é um dos pilares do conceito de marketing. Isso porque segundo Kotler citado por Chauvel (2001, p.01), "o conceito de marketing requer uma orientação para o cliente, apoiada pelo marketing integrado, que tenha a satisfação do cliente como o elemento-chave para a obtenção de um volume de vendas lucrativo em longo prazo".

A satisfação do cliente é, para muitas empresas, o único meio de conseguir obter e manter clientes, portanto, constitui-se de um objetivo imprescindível para as organizações.

A satisfação está intimamente ligada à avaliação que o cliente faz após a compra realizada e ao atendimento que lhe é prestado pelas empresas.

Os serviços de atendimento a clientes iniciam-se antes da venda, para identificar a real necessidade do cliente consumidor e para orientá-lo na compra do produto mais indicado; prossegue com a venda propriamente dita, através de um correto, simpático e eficaz atendimento e tem continuidade durante a entrega e a instalação do produto e continua durante o prazo de garantia do fabricante, através de serviço aos clientes de manutenção e reparos e, ao menos teoricamente, não cessa até que o produto acabe. (MATTAR, 2001, p. 02)

Acredita-se que esta seja uma visão bastante lúcida para se alcançar à satisfação dos clientes. Um atendimento de qualidade deve existir sempre para que a empresa consiga deixar seus clientes satisfeitos. Somente agindo assim é possível a empresa se manter num ambiente competitivo que cresce cada vez mais.

## **FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES**

O fator essencial para as empresas focadas no cliente é que o mesmo se torne fiel. Por muito tempo acreditava-se que um cliente satisfeito era um cliente fiel. Porém, essa afirmação se mostra totalmente errada à medida que muitas vezes um cliente que se diz satisfeito com um produto, pode mudar de fornecedor por encontrar nele melhores benefícios.

De acordo com Oliver citado por Nascimento (2004, p. 03) fidelidade é um compromisso forte em recomprar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing, que podem acarretar um comportamento de troca.

Para construir a fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores, pois, constantemente a comunicação deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviço, com a mensagem certa, na hora certa.

Um cliente satisfeito torna-se fiel se existir motivo para isso, se o cliente perceber benefícios em fazer um pacto de fidelidade com a organização. Isso é cada vez mais difícil diante de um mercado sedutor e ágil.

O interesse em construir e manter uma fidelidade do cliente implica que a organização não está interessada em conseguir realizar novas vendas, mas está focada em alcançar rentabilidade em longo prazo através da repetição da compra e da retenção dos clientes. É esta fidelidade que gera uma receita contínua para a empresa.

Com a alta competição por espaço no mercado, atrair novos clientes tornou-se mais caro e mais difícil, porém, se a empresa ouvir e tentar manter os clientes que já possui é muito mais vantajoso e menos dispendioso.

Segundo Bogmann (2000), um cliente fiel é aquele que está envolvido, que não muda de fornecedor, está sempre presente, e que mantém um consumo freqüente.

O cliente tem que ser visto como o foco principal em uma organização e todas as melhoras tem que ser baseadas em seus desejos e necessidades.

Para Mckenna (1992, p. 46), “o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade dos clientes”. Essa batalha é acirrada, pois existe uma gama de produtos e serviços disponíveis aos clientes, e cabe a ele o poder de decisão.

Mckenna (1992) relata que as relações são a chave da escolha do cliente. As empresas estão sempre analisando sua aceitação e criando soluções, e a partir das experiências analisadas as empresas vão decidir o que investir no desenvolvimento do mercado.

Assim, com tantas ofertas e com tantas escolhas para os clientes, as empresas estão enfrentando o fim da fidelidade de seus clientes, o marketing é a solução, integrando o cliente à empresa e ouvindo o que eles desejam.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo científico pautou-se numa pesquisa bibliográfica realizada através de materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros, artigos científicos (GIL, 2008). Utilizou-se das teorias registradas em livros de autores ligados ao tema abordado e outras fontes.

O presente trabalho mostrou que o marketing de relacionamento surge como um novo estilo de fazer negócios, com o foco na satisfação e fidelização dos clientes as organizações estão com suas forças voltadas para o marketing de relacionamento. Sejam grande ou pequena, as empresas já perceberam que os clientes querem cada vez mais produtos/serviços personalizados. Com isso o marketing de relacionamento tornou-se uma importante ferramenta na retenção dos clientes. Assim, as empresas buscam aplicar o composto de marketing – produto, preço, praça e promoção – as necessidades e desejos dos clientes, buscando assim alcançar a satisfação dos seus clientes.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Suzete de. **Clientes satisfeitos**. Gestão Plus, São Paulo, ano 4, n. 19, p. 36-37, março./abril, 2001.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras** – São Paulo: Nobel, 2000.

CHALMERS, Ruy B. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1969.

CHAUVEL, Marie Agnes. **A satisfação do consumidor no pensamento de marketing: revisão de literatura** [on-line]. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/MKT12.html>>. Arquivo acessado em 01 de abril de 2004.

CHURCHILL, Gilbert A. PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente** – São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Serviço ao Cliente: uma estratégia competitiva**. 2ª ed., São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1993. Folha de São Paulo de 28/12/1990.

GODINHO, Wagner B. **A oferta do consumidor sob a ótica do Marketing**. Revista da FAE, Curitiba, PR, v.2, n. 3, p. 29-38, set./dez. 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Marketing Ed Compacta** – São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 6 ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Jc 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MADRUGA, Roberto. **Marketing de Relacionamento** [ on-line ]. Disponível em: <[http://conquist.com.br/inf\\_mr.htm](http://conquist.com.br/inf_mr.htm)>. Arquivo Acessado dia 22 de outubro de 2004.

MANZO, José Maria Campos. **Marketing: uma ferramenta para o desenvolvimento**. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

MARINHO, Patrícia. **Os mil nomes do Marketing de Relacionamento** [ on-line ]. Disponível em: <<http://www.websinder.uol.com.br/vernoticia.php?id=1549>>. Arquivo acessado dia 22 de outubro de 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 2a. ed. São Paulo, Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **O estágio dos serviços de atendimento ao consumidor na indústria de bens de consumo de massa** [online]. Disponível em: <<http://www.fauze.com.br/DOCUMENTOS/O%20est%C3%A1gio%20do%20servi%C3%A7os%20de%20atendimento%20ao%20consumidor%20na%20ind%C3%A1stria%20de%20bens%20de%20consumo%20de%20massa.pdf>>. Arquivo acessado em 22 de outubro de 2004.

\_\_\_\_\_. **O estágio dos serviços de atendimento ao consumidor na indústria de bens de consumo de massa** [on-line]. Disponível em: <<http://www.fauze.com.br/DOCUMENTOS/O%20est%C3%A1gio%20do%20servi%C3%A7os%20de%20atendimento%20ao%20consumidor%20na%20ind%C3%A1stria%20de%20bens%20de%20consumo%20de%20massa.pdf>>. Arquivo acessado em 01 de abril de 2004.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento. Estratégia bem-sucedida para a era do cliente**. - Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NASCIMENTO, José Rafael. **A satisfação do cliente e sua avaliação** [on-line]. Disponível em: <[http://www.academia.edu/949085/A\\_Satisfacao\\_do\\_Cliente\\_e\\_sua\\_Avaliacao](http://www.academia.edu/949085/A_Satisfacao_do_Cliente_e_sua_Avaliacao)>. Arquivo acessado em 09 de junho de 2004.

ROCHA, A. da, CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1999.

## ABSTRACT

The article makes a synthesis of the concepts of Marketing according to the point of view of several authors. It also broaches the relationship marketing and customer's satisfaction. The main objective is to show how marketing is directly linked to customer's satisfaction with the products and services offered by the companies. The methodology used was a bibliography review, by material reading already produced.

**Keywords:** Marketing, relationship marketing, satisfaction.

### Como citar este artigo

MENDONÇA-JÚNIOR, C. C. de. O marketing de relacionamento e a satisfação do cliente. *Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos*. Nova Serrana, 2013, set./dez., p. **XX-XX**.

# CHAMADA PARA A SUBMISSÃO DE ARTIGOS

## 1ª edição de 2014

### RIEC-FANS

Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos da  
Faculdade de Nova Serrana

A Revista REIC (Revista Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos) da Faculdade de Nova Serrana - FANS torna pública a abertura de prazo para submissão de artigos, com vistas à publicação de edição, relativa ao ano de 2014.

A Revista RIEC tem por objetivo divulgar trabalhos que comuniquem pesquisas e estudos desenvolvidos e/ou em desenvolvimento sobre Assuntos Contemporâneos, assim como problemáticas regionais nas quais a pesquisa acadêmico-científica possa ter auxiliado na resolução de problemas e proposição de alternativas nos mais diversos âmbitos.

A revista prevê periodicidade quadrimestral, com sua primeira edição lançada em agosto de 2013, a segunda edição em dezembro de 2013 ambas em meio eletrônico, disponibilizada no endereço eletrônico da Faculdade de Nova Serrana - FANS: <<http://fanserrana.com.br/pg.php?id=17>>>

Os artigos devem ser encaminhados até o dia **20 de março de 2014**, ao endereço [riec@fanserrana.com.br](mailto:riec@fanserrana.com.br), para avaliação dos editores e dos consultores, observando os aspectos:

#### I - Das Normas:

- 1) Os artigos, ensaios, comunicações de pesquisa e resenhas devem ser apresentados em arquivo do Word 2003 ou superior, com as seguintes configurações;
- 2) Página configurada em A4, com margens de superior e esquerda 3 cm, inferior e direita 2 cm;
- 3) Texto: Justificado, Fonte Arial, corpo 12 e espaço 1,5;
- 4) Título: caixa alta, destacado, centralizado, corpo 12; subtítulos, à esquerda, destacado, caixa baixa;
- 5) Resumo e abstract: objeto, objetivo, metodologia e resultados (máximo de 150 palavras). Alinhado e justificado, corpo 11;
- 6) Palavras-chave e Keywords: no máximo 5 (cinco);
- 7) Os artigos e comunicações de pesquisa deverão conter: introdução, desenvolvimento, conclusão e referências em até 15 (quinze) páginas; Os ensaios não possuem estruturação específica, porém é exigida a presença de referências sendo composta por até 15 páginas. As resenhas devem conter a apreciação da obra, reconhecimento e repercussão do escrito no meio acadêmico, podendo ter até 10 páginas.
- 8) Citação direta com até três linhas: inserida no parágrafo, entre aspas;
- 9) Citação direta com mais de três linhas: aparece em recuo de 4 cm, parágrafo separado, corpo 11, espaço simples de entrelinhas;
- 10) Citação de fonte: sistema autor-data, conforme ABNT;
- 11) Nota de rodapé: corpo 10, digitadas dentro das margens e separadas do texto por espaço simples de entrelinhas;

- 12) Referências Bibliográficas: obrigatória ao final do texto, em ordem alfabética, corpo 12, Fonte Times New Roman, espaço simples entrelinhas e duplo entre referências;
- 13) Número de páginas: à direita, no início da página; ocultar número na primeira página;
- 14) Imagens, Tabelas, Gráficos devem ser incorporados ao texto em formato centralizado.
- 15) Para assegurar o anonimato, remover quaisquer identificações da autoria do artigo.
- 16) Enviar em folha à parte o título, nome do/a autor/a, formação acadêmica, titulação máxima, nome da instituição, função, e-mail, telefone e endereço para o contato do Comitê Editorial.

## **II - Dos Prazos:**

- a) O prazo para recebimento dos artigos é até o dia 20/03/2014;
- b) Os artigos deverão ser enviados ao email [riec@fanserrana.com.br](mailto:riec@fanserrana.com.br).

## **III - Das considerações finais**

- a) Os escritos são de inteira responsabilidade de seus/suas autores/as, não refletindo necessariamente a opinião da revista.
- b) Os casos omissos serão resolvidos pelo Comitê Editorial da Revista.
- c) Os artigos recebidos serão analisados pelo conselho editorial, repassados aos pares revisores e o comunicado de aceite será feito por e-mail.

## **IV - Política de Privacidade**

Os nomes e endereços informados nesta revista serão usados exclusivamente aos serviços prestados por esta publicação, não sendo disponibilizados para outras finalidades ou a terceiros.

Nova Serrana (MG), 17 de janeiro de 2014.

Faculdade de Nova Serrana

**Conselho Editorial da Revista REIC**