

Temas em Administração

Diversos olhares

ISSN 1983-8565

Temas em Administração

Diversos olhares

Volume 8 - Número 1 - p. 1-64 - janeiro/dezembro de 2016



Faculdades
Integradas
Padre Albino



FUNDAÇÃO
PADRE ALBINO

Temas em Administração

Diversos olhares

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

EDITOR
FACULDADES INTEGRADAS PADRE ALBINO

CONSELHO EDITORIAL

EDITORA-CHEFE
Maria Tereza de França Roland

EDITORES
Luciana Bernardo Miotto
Maria Tereza de França Roland

BIBLIOTECÁRIA E ASSESSORA TÉCNICA
Marisa Centurion Stuchi

CONSELHO CIENTÍFICO
Carlos Eduardo de França Roland
Centro Universitário de Franca - Uni-FACEF, Franca-SP
Carlos Magnus Carlson Filho
Faculdade de Tecnologia de São José do Rio Preto - FATEC, São José do Rio Preto-SP
Cristiane Paschoa Amaral
Faculdades Integradas Padre Albino - FIPA, Catanduva-SP
Eunice Aparecida de Aguiar Alonso
Faculdades Integradas Padre Albino - FIPA, Catanduva-SP
Franco Cossu Jr.
Faculdades Integradas Padre Albino - FIPA, Catanduva-SP
Silvia Ibiracy de Souza Leite
Faculdades Integradas Padre Albino - FIPA, Catanduva-SP

NÚCLEO DE EDITORAÇÃO DE REVISTAS

Coordenador: Marino Cattalini
Membros: Marisa Centurion Stuchi
Virtude Maria Soler

FUNDAÇÃO PADRE ALBINO

Conselho de Administração
Presidente: Antonio Hércules

Diretoria Administrativa
Presidente: José Carlos Amarante Rodrigues

Núcleo Gestor de Educação
Antonio Carlos de Araujo

FACULDADES INTEGRADAS PADRE ALBINO
Diretor-Geral: Nelson Jimenes

Coordenador Pedagógico:
Antonio Carlos de Araujo

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Coordenador: Antonio Ágide Mota Júnior

Os artigos publicados são de inteira responsabilidade dos autores.
É permitida a reprodução parcial desde que citada a fonte.
Capa: Ato comunicação
Impressão: Ramon Nabalbos Gráfica e Editora

Rua do Seminário, 281
Bairro São Francisco - Catanduva SP
CEP. 15806-310 - Telefone (17)3311-4800
E-mail: ner@fipa.com.br

T278

Temas em Administração: diversos olhares / Faculdades Integradas Padre Albino, Curso de Administração. - - Vol. 8, n. 1 (jan./dez. 2016) - . - Catanduva : Faculdades Integradas Padre Albino, Curso de Administração, 2008-
v. : il. ; 27 cm

Anual.
ISSN 1983-8565

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

CDD 658
CDU 658(5)

Temas em Administração

Diversos olhares

ISSN 1983-8565

Volume 8 - Número 1 - p. 1-64 - janeiro/dezembro de 2016

SUMÁRIO / Summary

- ◀ **05** ▶ **EDITORIAL**
Maria Tereza de França Roland
- ◀ **07** ▶ **MÉTRICAS ESTATÍSTICAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE PUBLICIDADE**
STATISTICAL MEASURES FOR PERFORMANCE AVALUATION IN A PUBLICITY COMPANY
Danilo Sanches Francisquetti, Nilson Mozas Olivares, Cleber Peres, Antonio Ágide Mota Júnior
- ◀ **12** ▶ **A GRADUAÇÃO COMO OPORTUNIDADE DE AQUISIÇÃO DE HABILIDADES SOCIAIS: UM ESTUDO COM ALUNOS FORMANDOS DE ADMINISTRAÇÃO**
THE GRADUATION AS AN OPPORTUNITY TO ACQUIRE SOCIAL SKILLS: A STUDY WITH ADMINISTRATION'S GRADUATING STUDENTS
André Jonas Lucena, Camila Cristina dos Santos Merigue, Natalia Cristina Pires, Cristiane Paschoa Amaral
- ◀ **17** ▶ **AVALIAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR E SUA EVOLUÇÃO A PARTIR DO SINAES (LEI Nº 10.861/2004)**
EVALUATION IN HIGH SCHOOL EDUCATION AND ITS EVOLUTION STARTING FROM THE SINAES (LAW Nº 10.861/2004)
Antonio Carlos de Araujo
- ◀ **24** ▶ **A CIÊNCIA DO DIREITO COMO FERRAMENTA DE EFICÁCIA EM ADMINISTRAÇÃO**
THE SCIENCE OF LAW AS AN EFFECTIVE TOOL IN ADMINISTRATION
William Delfino
- ◀ **32** ▶ **MÉTODO ANALÍTICO EM GESTÃO DE PESSOAS COM ENFOQUE EM TALENTOS INDIVIDUAIS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**
ANALYTICAL METHOD IN PEOPLE MANAGEMENT WITH FOCUS ON INDIVIDUAL TALENTS AS A COMPETITIVE DIFFERENTIAL
Laura de Lima Crosariol, Sérgio Badaró da Silva, Paulo Roberto Vieira Marques
- ◀ **39** ▶ **CAPTAÇÃO DE RECURSOS ATRAVÉS DE FINANCIAMENTOS BANCÁRIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**
FUND RAISING THROUGH BANKING FINANCING FOR MICRO AND SMALL ENTERPRISES
Antonio Ágide Mota Júnior
- ◀ **45** ▶ **AVALIAÇÃO DE INDICADORES FINANCEIROS DE UMA EMPRESA DE CAPITAL ABERTO**
ASSESSMENT OF FINANCIAL INDICATORS OF AN OPEN CAPITAL COMPANY
Jociel de Matos, Thays Ariane Rotta, Marcos Venício Braz de Assis
- ◀ **59** ▶ **NORMAS PARA PUBLICAÇÃO**



Temas em Administração

Diversos olhares

ISSN 1983-8565

Volume 8 - Número 1 - p. 1-64 - janeiro/dezembro de 2016

EDITORIAL

Maria Tereza de França Roland*

A revista *Temas em Administração*: diversos olhares apresenta-se comprometida majoritariamente com a divulgação do conhecimento produzido pelos professores e alunos do curso de Administração em suas pesquisas de iniciação científica, trabalhos de conclusão de curso e de pós-graduação. Porém, a missão da revista não se restringe à divulgação dessas pesquisas. Vai além, dando espaço para a publicação de artigos produzidos a partir de reflexões e estudos realizados dentro da instituição e fora dela.

Assim, o presente volume está organizado a partir de temas que representam vertentes de pesquisa, de reflexão e debate sobre a formação e a atuação profissional em Administração.

O primeiro artigo, intitulado "Métricas estatísticas para avaliação de desempenho em uma empresa de publicidade", relata os resultados da pesquisa de iniciação científica desenvolvida sob orientação do Prof. Me. Nilson Mozas Olivares. A pesquisa realizada em uma agência de publicidade local, buscou quantificar o ganho em visibilidade das empresas ao investirem em marketing digital. A análise dos dados do gerenciamento de marketing digital de empresas de diversos setores, fornecidos pela agência de publicidade, permitiu identificar o aumento significativo de visibilidade das empresas, trazendo contribuições valiosas para a reflexão sobre o potencial analítico fornecido pelas métricas estatísticas e a importância mercadológica das mídias digitais.

"A graduação como oportunidade de aquisição de habilidades sociais: um estudo com alunos formandos de Administração" é o título do segundo artigo, que relata os resultados da pesquisa realizada sob orientação da Prof^a. M^a. Cristiane Paschoa Amaral. A pesquisa buscou investigar a contribuição dos conteúdos curriculares e extracurriculares da graduação em Administração para a aquisição e aprimoramento do repertório de habilidades sociais, em especial, as habilidades interpessoais, tão necessárias atualmente para a inserção no mercado de trabalho. Tal estudo revela a importância estratégica da discussão sobre práticas de ensino que permitam transcender os limites do ensino e aprendizagem dos conteúdos programáticos das diversas disciplinas.

No terceiro artigo, o Prof. Dr. Antonio Carlos Araujo, Coordenador Pedagógico das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), apresenta importante discussão sobre o processo de avaliação da educação superior no Brasil, realizada atualmente pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O autor mostra como a compreensão plena do processo de avaliação em vigor e a análise metódica dos resultados das avaliações, divulgados pelo SINAES, podem contribuir de forma significativa para a definição de estratégias e tomada de decisões que visem à eficácia institucional, acadêmica e social das instituições de ensino superior.

No quarto artigo, intitulado "A ciência do Direito como ferramenta de eficácia em Administração", o Prof. Me. Willian Delfino propõe uma reflexão acerca do potencial mediador do Direito para eliminar conflitos de interesse que

* Graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-CAMP); graduação em Letras pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Catanduva (FAFICA); mestrado e doutorado em Estudos Literários pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Câmpus de Araraquara (UNESP-FCLAr). Docente dos cursos de Administração, Direito e Pedagogia das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: mtroland@terra.com.br

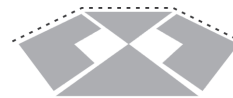
possam surgir no interior das organizações ou mesmo entre as organizações e outros setores da sociedade, assegurando direitos e definindo deveres.

O artigo "Método analítico em gestão de pessoas com enfoque em talentos individuais como diferencial competitivo", de autoria do Prof. Me. Paulo Roberto Vieira Marques e seus orientandos de pós-graduação, apresenta propostas para a avaliação do capital humano das empresas de forma a identificar talentos e limitações e, a partir do diagnóstico, definir estratégias de capacitação que permitam intensificar talentos sem descuidar dos pontos fracos a serem superados.

O sexto artigo, que fecha este volume da revista, o Prof. Me. Antônio Ágide Mota Júnior ressalta o papel socioeconômico desempenhado pelas micro e pequenas empresas brasileiras e as dificuldades que enfrentam para se manterem competitivas num cenário cada vez mais exigente. Partindo do pressuposto de que a gestão de negócios e a captação de recursos para investimentos são fundamentais para a sobrevivência das empresas, o artigo revela os principais fatores que mantêm as micro e pequenas empresas distantes da captação e utilização de recursos financeiros disponíveis no sistema bancário do país.

O último artigo, "Avaliação de indicadores financeiros de uma empresa de capital aberto", de autoria do Prof. Me. Marcos Venício Braz de Assis e seus orientandos de pós-graduação, apresenta os resultados da análise dos demonstrativos contábeis de uma empresa de capital aberto com sólida participação do varejo nacional. Os resultados do estudo evidenciam a importância da avaliação dos indicadores econômico-financeiros como fonte de informações fundamentais para auxiliar os gestores na tomada de decisões e os investidores na avaliação da viabilidade dos negócios.

Com a coletânea de artigos que compõe o presente volume, a revista *Temas em Administração*: diversos olhares procura cumprir sua missão de divulgar o conhecimento produzido na área da Administração e estimular, assim, a reflexão e o debate sobre aspectos fundamentais da formação e prática profissional em Administração.



MÉTRICAS ESTATÍSTICAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE PUBLICIDADE

STATISTICAL MEASURES FOR PERFORMANCE EVALUATION IN A PUBLICITY COMPANY

Danilo Sanches Francisquetti*
Nilson Mozas Olivares**
Cleber Peres***
Antonio Ágide Mota Júnior****

Resumo

Sabemos hoje da importância que o marketing digital exerce em nossas vidas, principalmente a influência da mídia social e seus valores como, por exemplo, imagem, *status*, afirmação de uma marca no mercado etc. Com o surgimento de ferramentas que integram a comunicação entre as pessoas, principalmente o Facebook, fica evidente a necessidade do uso dessa poderosa ferramenta como um meio de alcance em massa para poder expressar opiniões, compartilhar momentos, reforçar elos de amizades e, contemporaneamente, afirmar e expandir uma marca individual ou empresarial. Neste contexto, foi realizada uma pesquisa em uma renomada empresa de publicidade da cidade de Catanduva-SP com o objetivo de verificar se há aumento de visibilidade para empresas ao investirem em marketing digital. A metodologia empregada foi pesquisa *in loco* e informações obtidas através do Facebook para criar gráficos estatísticos que apresentem as mudanças após o serviço de gerenciamento de marketing digital. Foi observado o aumento significativo da imagem de empresas que operam em diversos setores, como escola de idiomas e ramo alimentício. Com isso, a conclusão foi que é importante investir em marketing digital operado por um profissional especializado, pois aumenta significativamente a imagem da empresa, dessa forma mantendo-a atualizada em relação às exigências do mercado, e possibilitando prospectar novos clientes através desta ferramenta que domina o cenário mercadológico.

Palavras-chave: Mídia social. Gerenciamento de mídia. Facebook. Marketing digital.

Abstract

Nowadays it is well known the relevance of the digital marketing in our lives, especially the influence of social media and its values, such, for instance, image, "status", brand affirmation in market, etc. Along with the emergence of tools which integrate the communication between people, mainly "Facebook", it is evident the need of using this powerful tool as a way able to reach the mass in order to express opinions, share moments, strengthen friendship bonds, and, at the same time, affirm and expand an individual or corporate brand. In this context, a survey was carried out at a well-known advertising corporation of Catanduva-SP with the aim of checking if through an investment in digital marketing an increase of companies' visibility is detectable. The methodology applied was the use of on-site research and of information taken through "Facebook" in order to create statistical charts showing the changes after the implantation of management service of digital marketing. We detected a significant image improvement of companies operating in different areas, such as, language school and alimentary branch. Accordingly, the conclusion was that it is important to invest in digital marketing, if operated by a specialized professional, because it significantly improves company's image, keeping it, this way, updated in relation to marketing demands and enabling prospects of new customers through this tool which dominates the market scenario.

Keywords: Social media. Media management. Facebook. Digital marketing.

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

**Mestre em Engenharia de Produção, professor de Matemática Financeira e Estatística do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

***Mestre em Engenharia de Produção, professor do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

****Mestre em Engenharia de Produção, coordenador e professor do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

O marketing existe no Brasil desde a década de 1960 e seu estudo permitiu que as empresas começassem a utilizar técnicas de propaganda denominadas “redes tradicionais” como a televisão e o rádio, tornando, assim, a divulgação de seus produtos e serviços mais eficiente e eficaz.

Kotler e Keller (2006) explicam que as mudanças tecnológicas revolucionaram as empresas, os processos de produção e principalmente criaram a chamada “Era da Informação”, levando as empresas a produções mais precisas e uma comunicação direcionada, além de boa parte dos negócios serem realizados por meio de redes eletrônicas.

Turchi (2009) afirma que neste momento o marketing está todo voltado para as redes sociais com a web 2.0, através de seus principais ícones, como MySpace, Facebook, Orkut e Twitter. E que mais de 57% das principais empresas varejistas se encontravam nas redes sociais.

Já um estudo publicado pela Revista Exame (SIMON, 2012), no ano de 2012, a Campalyst, empresa de monitoramento de marketing em mídias sociais, realizou uma pesquisa para apontar o desempenho das 250 maiores varejistas *on-line* nas principais redes: Facebook, Twitter, YouTube, Google+ e Pinterest. O estudo apontou que 97% das empresas então presentes no Facebook, 96% no Twitter, 90% YouTube, 67% Google+ e 61% Pinterest.

Portanto, mesmo que uma empresa não queira migrar para as redes sociais, é necessário que saiba como se movimenta o mercado e o novo marketing, e entender que é de extrema importância se adaptar às mudanças para manter-se em um mercado altamente competitivo.

Para Recuero (2009), as redes sociais trouxeram diversas mudanças para a sociedade, mas uma das mais relevantes é a possibilidade das pessoas se comunicarem de maneira rápida e eficiente, o que inclui a apresentação e interação das empresas diretamente com seus clientes. Essa comunicação deixa “rastros” que são padrões ligados à maneira de interagir. Os rastros são as lembranças que uma propaganda gera nas pessoas, como por exemplo: ao ver uma publicação (post) de comida que chame atenção, automaticamente, ao estar com fome, a publicação virá em sua mente. Os rastros são lembrados e podem levar a marca ou um produto diretamente para o pensamento das

pessoas que visualizaram e interagiram com a empresa.

Cintra (2010) aponta que além de ser um modelo eficiente e rápido, as redes sociais são gratuitas, dispensam procedimentos contratuais e oferecem um mercado globalizado. Essas facilidades dispõem um dinamismo na propagação e divulgação da marca ou produto, além da diminuição dos custos com a obtenção de veículos tradicionais de propaganda.

Entretanto, percebe-se uma ausência de conhecimento por parte das empresas de como utilizar esta poderosa ferramenta, tanto em relação à maneira de expor o produto, quanto em relação ao alcance e reais benefícios que este modelo de marketing oferece. Dessa forma, com auxílio do profissional de marketing é possível planejar de maneira correta o trabalho de marketing a ser executado, assim alcançando resultados. Normalmente os posts (publicações) realizados por empresas que não possuem um amplo conhecimento de marketing e propaganda não conseguem causar o impacto esperado, além de existir grandes chances de depredarem a imagem da empresa.

O profissional qualificado em trabalhar nas redes sociais possui mecanismos para que os posts sejam chamativos e expressem seu real significado, causando o impacto desejado aos clientes. Este impacto é mensurado ao se analisar as curtidas, comentários e compartilhamentos dos posts; caso haja um grande número desses itens, logo nota-se grande interação do cliente com a empresa, consequentemente, aumentando e fortificando a imagem da empresa.

Diante da importância do uso das técnicas de marketing digital em empresas que buscam permanecer competitivas no mercado, foi realizado um estudo em uma conceituada empresa de marketing localizada na cidade de Catanduva-SP. O objetivo foi quantificar o aumento de visibilidade que as empresas podem obter no mercado ao adotarem novas formas de propaganda, utilizando de redes sociais. Esta nova plataforma, que permite realizar diferentes tipos de marketing, conta com um número crescente de usuários (consumidores), que passam cada vez mais tempo conectados e exigem comunicação mais rápida e dinâmica, dessa forma sendo necessário que empresas se adaptem e façam parte deste mundo digital.

As análises foram realizadas por meio da coleta de dados diretamente de uma das redes sociais, o Facebook,

que apresenta a real situação das publicações e das páginas da empresa, junto com análise de tabelas montadas pela empresa, onde constam dados dos serviços prestados. Em seguida, os dados foram ordenados de maneira sistêmica para demonstrar o aumento de visibilidade que as empresas podem obter ao investirem nas redes sociais, através das ferramentas estatísticas. Para isso, foi utilizado um programa estatístico a fim de gerar os gráficos e, a partir da análise desses gráficos, entender a lógica que rege a vontade dos clientes ao curtirem, comentarem e compartilharem as publicações.

ETAPAS DE PESQUISA E MÉTODOS UTILIZADOS

A pesquisa foi iniciada com reuniões junto à gerência da empresa de marketing, desta maneira foi possível coletar os dados utilizando as informações que cada página do Facebook oferece aos administradores que controlam as páginas, ou seja, os criadores do perfil digital da empresa.

A pesquisa analisou dados de cinco ramos empresariais diferentes (alimentício, esportivo, escola de idiomas, indústria agrícola e setor público). Após trinta dias de postagem, os dados foram analisados comparativamente por meio do uso de ferramentas estatísticas, a fim de identificar as mudanças ocorridas. Os resultados são apresentados em gráficos de colunas que permitem visualizar a correlação e a dispersão dos dados.

Os gráficos possuem nomenclaturas que são utilizadas na rede social, descritas a seguir.

a) **Membros:** pessoas que seguem e curtem a página (perfil) da empresa.

b) **Alcance:** número de pessoas que visualizaram o post.

c) **Curtidas:** ação que promove o post e a reação do cliente com o que foi apresentado.

d) **Comentários:** ação pela qual o cliente comenta o que desejar na publicação como, tirar dúvida sobre o assunto, expor opinião sobre o tema, ou até mesmo criticar o post.

e) **Compartilhamentos:** ação pela qual o cliente compartilha o post em sua página, aumentando o número de pessoas alcançadas pela publicação.

f) **Publicação Orgânica:** são publicações em que não há investimento financeiro para facilitar no alcance de novas pessoas que visualizaram o post, além de não ser

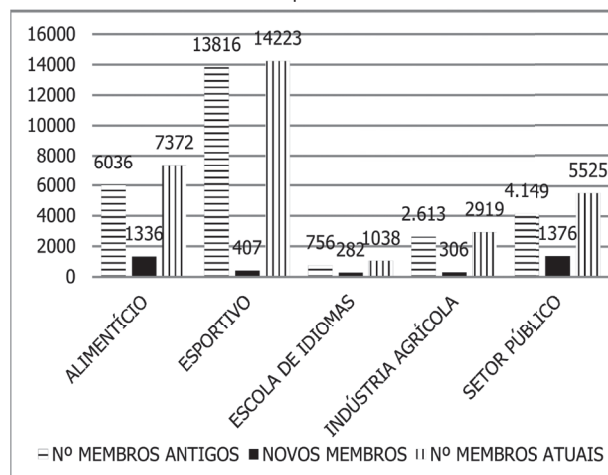
possível traçar características de perfis a serem abordados. Este modelo de publicação se iguala ao exemplo de uma pessoa que publica uma foto em seu perfil e seus amigos a viram conforme o número de curtidas e visualizações.

g) **Publicações Impulsionadas:** são publicações nas quais existe investimento financeiro para impulsionar o post, além de ser possível traçar características de perfis a serem atingidos com a publicação. Este modelo pode aumentar o número de alcance de pessoas conforme se aumenta o valor investido.

RESULTADOS

O Gráfico 1 apresenta o aumento de membros que começaram a seguir o perfil das empresas, ou seja, o aumento de pessoas que vão acompanhar as ações da empresa, que visualizaram seus posts.

Gráfico 1 - Número de membros por setores



Fonte: elaborado pelos autores

O Gráfico 1 mostra primeiramente a quantidade de membros antigos (lista horizontal), os novos membros (preto sólido) e a quantidade atual, depois de 30 dias de postagem no Facebook (lista vertical).

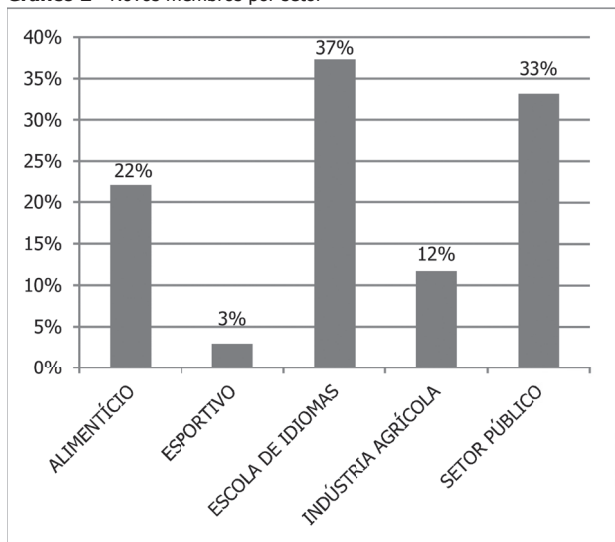
Observou-se um ligeiro aumento na quantidade de novos membros que seguem a página das empresas. Entretanto, ao analisar apenas a quantidade, os resultados não demonstram grandes mudanças, assim foi criado o Gráfico 2, para mensurar com maior clareza o aumento de membros.

Passando de números absolutos para percentuais (conforme Gráfico 2), percebe-se um aumento significativo dos novos membros em relação aos antigos no ramo de escolas de idiomas e setor público, atingindo 37% e 33%, respectivamente.

Em apenas trinta dias alcançar um aumento de

quase 40% em clientes que estão em contato com sua empresa a todo o momento é ótimo, pois retoma os “rastros” citados anteriormente.

Gráfico 2 - Novos membros por setor

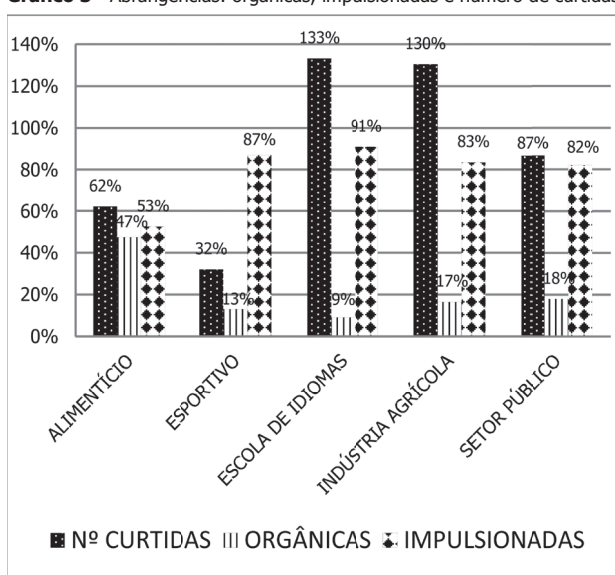


Fonte: elaborado pelos autores

Podemos observar no Gráfico 3 a quantidade (em porcentagem) de abrangência das publicações orgânicas, impulsionadas e número de curtidas. Os setores de escola de idiomas (133%) e indústria agrícola (130%) tiveram um aumento significativo de curtidas.

Ao se analisar o Gráfico 3 observa-se que o aumento de curtidas se deve ao “impulsioneamento” de seus posts, ou seja, é necessário investimento financeiro direto nas publicações para que consigam superar os limites de interação com os clientes. Destaque também para o setor alimentício que alcançou grande aumento de curtidas apenas como orgânica.

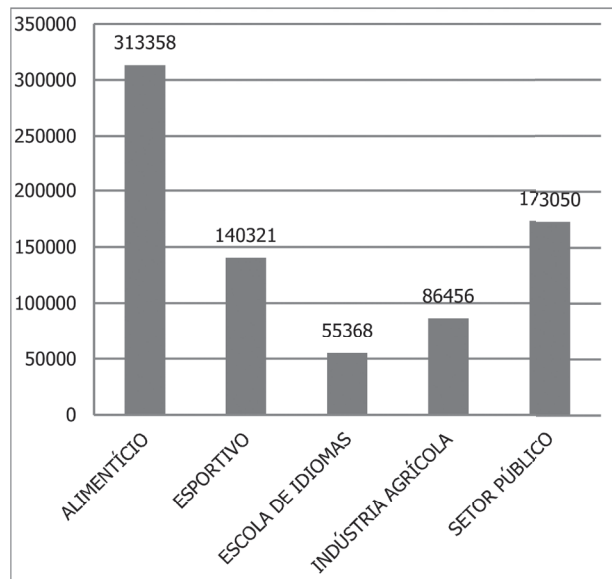
Gráfico 3 - Abrangências: orgânicas, impulsionadas e número de curtidas



Fonte: elaborado pelos autores

O Gráfico 4 demonstra o alcance, que abrangeu o total de pessoas que as empresas conseguiram atingir, obtendo destaque o setor alimentício (313.359 pessoas), seguido do setor público (173.050), esportivo (140.321), indústria agrícola (86.456) e escola de idiomas (55.368).

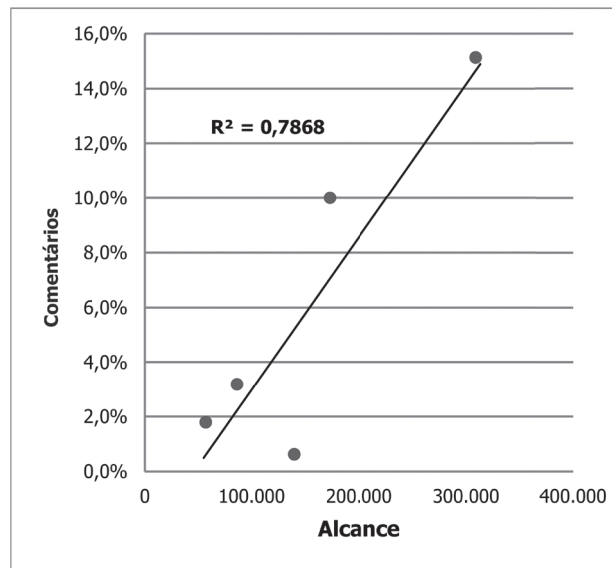
Gráfico 4 - Alcance



Fonte: elaborado pelos autores

Procurando fazer a associação das duas variáveis (alcance e comentários), no Gráfico 5 verificou-se que há uma boa correlação de que os comentários no Facebook sobre os setores estudados aumentam em 78,68% na medida em que o alcance também cresce. Logo, quanto maior o alcance de pessoas, mais comentários em posts, dessa forma aumentando a interação direta dos clientes com a empresa.

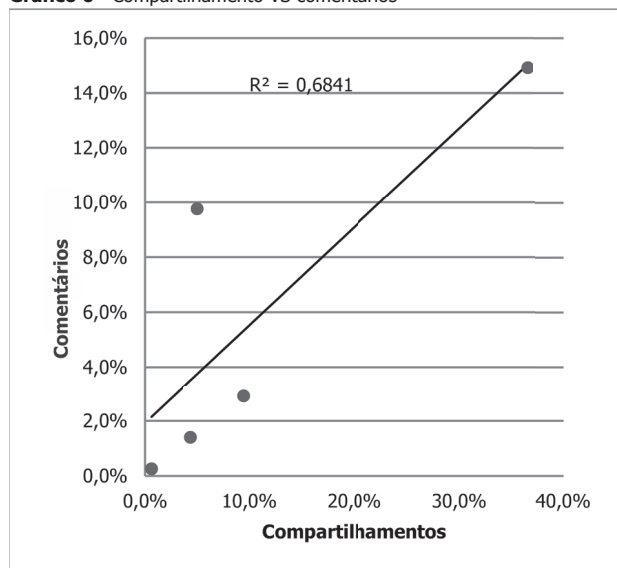
Gráfico 5 - Alcance VS comentários



Fonte: elaborado pelos autores

Já para a associação apresentada no Gráfico 6 entre as variáveis compartilhamento e comentários, verificou-se uma boa correlação (68,41%), ou seja, os comentários aumentam com o aumento dos compartilhamentos.

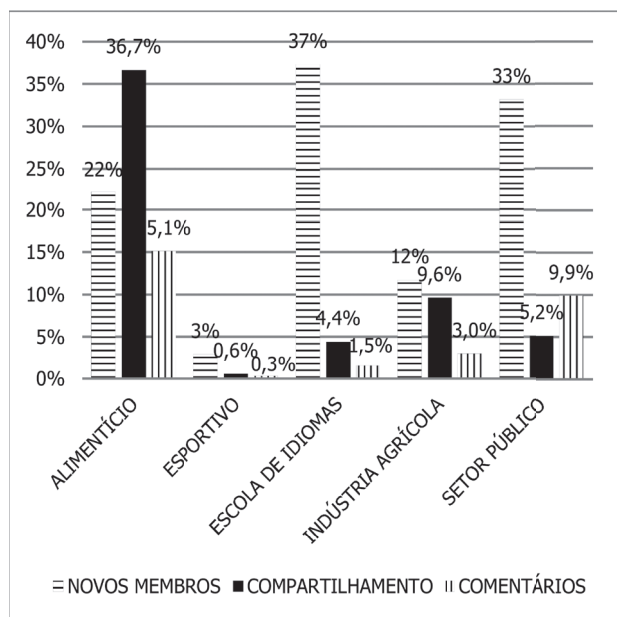
Gráfico 6 - Compartilhamento VS comentários



Fonte: elaborado pelos autores

O Gráfico 7 apresenta a porcentagem de compartilhamentos e comentários que influenciaram em novos membros fidelizados com a empresa. O Gráfico aponta que quanto maior o número de compartilhamentos e comentários, maior é o número de seguidores, ou seja, quando a publicação faz com que o público interaja, isso automaticamente atrai mais membros a sua página. Destaque para o setor alimentício que teve mais de 50% do aumento de membros através destas duas variáveis.

Gráfico 7 - Novos membros por compartilhamentos e comentários



Fonte: elaborado pelos autores

CONCLUSÃO

A pesquisa demonstrou um aumento significativo na imagem da empresa através do uso da ferramenta de marketing digital gerenciada por uma equipe especializada. Isso foi constatado com as métricas estatísticas que mostraram o aumento da imagem da empresa analisando diversas variáveis.

Pode-se afirmar o sucesso do marketing digital gerenciado após observar o aumento de membros de 37% na escola de idiomas, aumento de curtidas superior a 100% na escola de idiomas e indústria agrícola e o crescimento no alcance do setor alimentício para 313.359 pessoas. Além da associação direta entre alcance e comentários e compartilhamentos e comentários, que provam que quanto mais eficaz o marketing na rede social, mais os clientes vão interagir com a empresa e torná-la mais presente em seu cotidiano.

Conclui-se que não basta apenas investir em um marketing qualquer, é necessário identificar onde seu público se encontra, no caso nas redes sociais, e direcionar este marketing digital a profissionais qualificados, que possam atingir resultados positivos, com toda sua especialização e o entendimento sobre como as pessoas são conquistadas através das redes sociais.

As empresas devem adotar essa nova abordagem para com seus clientes, em busca de sobrevivência no mercado. É necessidade da empresa ser lembrada quando um cliente precisa comprar algo, e a exposição de sua imagem através do Facebook proporciona essa vantagem. Desta forma, a imagem da empresa cresce com grande eficiência.

REFERÊNCIAS

- CINTRA, F. C. *Marketing digital: a era da tecnologia on-line*. 2010. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/?journal=empresarial&page=art icle&op=download&path%5B%5D=4099&path%5B%5D=2551>>. Acesso em: 13 maio 2016.
- SIMON, C. Como andam as 250 maiores varejistas online nas redes sociais. 2012. EXAME.COM, 18 maio 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/como-andam-as-250-maiores-varejistas-online-nas-redes-sociais>>. Acesso em: 13 maio 2016.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- RECUERO, R. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- TURCHI, S. *Não menospreze o poder da rede*. 2009. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/sandra-turchi/9626/nao-menospreze-o-poder-da-rede.html>>. Acesso em: 13 maio 2016.



A GRADUAÇÃO COMO OPORTUNIDADE DE AQUISIÇÃO DE HABILIDADES SOCIAIS: UM ESTUDO COM ALUNOS FORMANDOS DE ADMINISTRAÇÃO

THE GRADUATION AS AN OPPORTUNITY TO ACQUIRE SOCIAL SKILLS: A STUDY WITH ADMINISTRATION'S GRADUATING STUDENTS

André Jonas Lucena*
Camila Cristina dos Santos Merigue*
Natalia Cristina Pires*
Cristiane Paschoa Amaral**

Resumo

Atualmente são inúmeros os desafios encontrados pelos universitários com relação à sua inserção no mercado de trabalho. Os novos padrões organizacionais exigem profissionais mais habilidosos, especialmente nas relações interpessoais. E a competitividade coloca em xeque todas as certezas de que os estudantes dispunham ao concluírem seu curso de graduação. A formação universitária tem papel importante no desenvolvimento e aquisição de habilidades sociais, embora a maioria dos cursos de graduação privilegiem a aquisição das habilidades técnicas em detrimento das interpessoais. Sendo assim, este trabalho investigou como a graduação pode auxiliar os universitários na aquisição e aprimoramento de seu repertório de habilidades sociais. Participaram deste estudo 60 estudantes matriculados no quarto ano do curso de Administração após concordância estabelecida no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, segundo consta a Resolução CNS 196/96. Para a coleta de dados foram utilizados dois instrumentos: a) o Inventário de Habilidades Sociais (IHS Del Prette) e b) um questionário com perguntas abertas e fechadas nas quais o participante relata quais atividades desenvolvidas durante o curso foram mais relevantes para melhorar o seu desempenho interpessoal. Os resultados mostram que 36,6% da amostra estudada apresenta repertório acima da média, 28,3% apresenta repertório satisfatório e 34,9% apresenta repertório insatisfatório. Dentre as atividades mais citadas estão a participação em projetos e metodologias de ensino utilizadas em sala de aula. A análise geral mostra a necessidade de repensar estrategicamente as práticas de ensino e estimular a participação dos estudantes em projetos de pesquisa e extensão.

Palavras-chave: Estudantes universitários. Habilidades sociais. Empregabilidade.

Abstract

There are currently many challenges to be faced by high school students with regard to their integration into the labor market. New organizational standards require more skilled professionals, especially in terms of interpersonal relationships. Furthermore, competitiveness puts in check all certainties that students acquired after completing their graduation course. University education plays an important role in the development and acquisition of social skills, although most graduation courses privilege the acquisition of technical skills rather than the interpersonal ones. Therefore, this study investigated how graduation can help students in acquiring and enhancing its repertoire of social skills. 60 students enrolled in the 4th year of Administration course were included in the study after signing the agreement established in the Free Commitment and Clarified Compromise, accordingly with the CNS Resolution 196/96. Two instruments were used for data collection: a) the Social Skills Inventory (IHS Del Prette) and b) a questionnaire with open and closed questions where participants report which activities developed during the course were most relevant to improve their interpersonal performance. The results show that 36.6% of the studied sample had a repertoire above average, 28.3% a satisfactory repertoire and 34.9% an unsatisfactory repertoire. Among the most frequently remembered activities there were participation in projects and teaching methods used in the classroom. The overall analysis shows the need to strategically rethink teaching practices as well as encourage the participation of students in both research and extension projects.

Keywords: University students. Social skills. Employability.

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

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

Os homens são seres sociais e aprendem a relacionar-se com as pessoas à sua volta desde tenra idade. Del Prette e Del Prette (2002, p. 46) definem habilidades sociais como “[...] o conjunto dos desempenhos apresentados pelo indivíduo diante das demandas de uma situação interpessoal, considerando-se a situação em sentido amplo”. Viver em grupo, expressar sentimentos ou opiniões, manifestar empatia, concordar, discordar e argumentar são exemplos de habilidades que facilitam as relações interpessoais, tornando-as mais saudáveis e prazerosas.

Segundo Caballo (2003), para que haja um bom desempenho interpessoal é necessário que o indivíduo tenha um conjunto de comportamentos que sejam igualmente importantes ao se relacionar com outras pessoas. Esse conjunto é composto pelos aspectos (a) verbal, como o conteúdo da fala, (b) não verbal, como postura, contato visual, (c) cognitivo-afetivos, como auto eficácia e leitura do ambiente e (d) fisiológicos, como a respiração, taxa cardíaca, aparência pessoal e atratividade física. O indivíduo que consegue desenvolver e aplicar estas habilidades é considerado socialmente habilidoso.

O desenvolvimento dessas habilidades tende a ocorrer naturalmente, sem treinamento formal, através da educação, e da convivência cultural, ao longo da vida. O processo de aprendizagem tem início na infância, quando ainda não há comunicação verbal e perpassa toda a vida do indivíduo. No entanto, durante este processo natural de aprendizagem, algumas falhas podem ocorrer, ocasionando déficits de habilidades sociais que diminuem a qualidade de vida das pessoas. O desenvolvimento das habilidades sociais é primordial na promoção de interações sociais bem sucedidas, uma vez que a crescente complexidade das demandas sociais, tanto em nível pessoal quanto profissional, exige, cada vez mais, que as pessoas demonstrem habilidades elaboradas (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002).

A competitividade do mercado de trabalho coloca em xeque todas as certezas de que dispunham, há algum tempo atrás, os estudantes, ao concluírem seu curso de graduação. Os novos padrões organizacionais exigem profissionais cada vez mais preparados em nível técnico e conceitual, sendo especialmente habilidosos nas relações interpessoais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2003).

Este perfil desejável pelo mercado de trabalho,

baseia-se em características relacionadas a habilidades comportamentais que envolvem conceitos como os de cooperação, iniciativa, motivação, empreendedorismo, entre outros.

Segundo Del Prette e Del Prette (2004), as habilidades sociais profissionais são aquelas que atendem às diferentes demandas interpessoais do ambiente de trabalho objetivando o cumprimento de metas, a preservação do bem-estar da equipe e o respeito aos direitos de cada um.

Os autores ainda ressaltam que a formação universitária tem papel importante no desenvolvimento e aquisição de habilidades sociais, embora a maioria dos cursos de graduação privilegiem a aquisição das habilidades técnicas em detrimento das interpessoais. Programas que promovem atividades diversificadas, numa interface teórico-prática - como empresas juniores, programas de extensão universidade-empresa, formação continuada - têm sido cada vez mais utilizados como ferramentas importantes no desenvolvimento de habilidades sociais.

Frente a um mercado de trabalho marcado por mudanças rápidas, extremamente exigente e seletivo, torna-se cada vez mais imprescindível o desenvolvimento das habilidades sociais. O aluno, depois de formado, precisa estar apto para corresponder às expectativas das empresas, que buscam por profissionais com repertório de habilidades sociais altamente elaborado.

Desta forma, o presente trabalho teve por objetivo investigar como a graduação pode auxiliar os universitários na aquisição e aprimoramento de seu repertório de habilidades sociais.

MATERIAL E MÉTODO

Participaram deste estudo 60 estudantes formandos de Administração (matriculados no quarto ano) após concordância estabelecida no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, segundo consta a Resolução CNS 196/96. Para a coleta de dados foram utilizados dois instrumentos: a) o Inventário de Habilidades Sociais (IHS Del Prette), que é um instrumento em forma de autorrelato, composto de 38 itens que descrevem situações sociais em contextos diversos, e b) um questionário com perguntas abertas e fechadas no qual o participante relata as atividades das quais participou durante sua formação e que, de acordo com sua percepção, foram mais relevantes

para melhorar o seu desempenho interpessoal. Os dados obtidos por meio do IHS foram analisados por meio de correção informatizada e posteriormente comparados entre si a fim de traçar um perfil de habilidades sociais (HS) dos participantes. Os dados coletados por meio do questionário foram comparados aos escores obtidos no IHS.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultados, obteve-se que, da amostra total, 36,6% dos participantes apresentam repertório acima da média (altamente elaborado e bastante elaborado), 28,3% dos participantes apresentam repertório satisfatório (bom) e 34,9% dos participantes apresentam repertório insatisfatório de habilidades sociais (médio inferior e abaixo da média). A análise destes dados mostra que, apesar da maioria dos participantes apresentarem repertório de HS satisfatório (seja altamente elaborado, bastante elaborado ou bom), configurando aproximadamente 65% da amostra, o percentual de participantes que permaneceram com repertório insatisfatório foi bastante significativo (praticamente 1/3 da amostra). Estes indicativos apontam a necessidade de criar novas formas, atividades e projetos por meio dos quais os alunos possam desenvolver suas competências interpessoais. A Tabela 1 apresenta estes dados.

Tabela 1 - Escores obtidos a partir da aplicação do IHS Del Prette

Repertório de HS	Número de participantes	% em relação ao total dos participantes
Altamente elaborado	13	21,6%
Bastante elaborado	9	15%
Bom	17	28,3%
Médio inferior	2	3,3%
Abaixo da média	19	31,6%

Em relação às atividades citadas pelos participantes como sendo as mais relevantes para melhorar o desempenho interpessoal, foi possível classificá-las em

dois grupos: projetos e práticas de sala de aula. Dentre os projetos, os mais citados foram respectivamente: projetos de pesquisa (20 citações), grupo de desenvolvimento profissional (17 citações), participação na organização de eventos (11 citações) e participação em palestras (10 citações). Dentre as práticas em sala de aula, destacaram-se, respectivamente: apresentação de seminários (19 citações) e trabalhos em grupo (12 citações). É importante lembrar que os alunos podiam citar mais de um projeto ou atividade. A Tabela 2 apresenta estes dados.

Tabela 2 - Atividades citadas como relevantes para a melhoria do desempenho interpessoal

Tipo de atividade	Atividades	Número de citações
Projetos	Pesquisa	20
	Grupo de Desenvolvimento Profissional	17
	Participação na organização de eventos	11
	Palestras	10
	Curso Extensão (Direito Previdenciário)	5
	Curso Extensão (Matemática para Concursos)	5
	Curso HP (calculadora)	4
	Inclusão Social	3
	Jornal informativo do curso	3
	FAECA Jr. (empresa Jr do curso)	2
	VEST FIPA (feira de vestibulares)	2
	Congresso de Ensino Superior	2
	Curso de nivelamento de português e matemática	1
	Práticas em sala de aula	Apresentação de seminários
Trabalhos em grupo		12
Aulas expositivas		2
Dinâmicas de grupo		2
Interdisciplinaridade		1
Debates		1
TCC	2	

Após identificadas as atividades mais citadas, foi possível relacionar os escores de HS às atividades mencionadas pelos participantes. A Tabela 3 apresenta estes dados.

Tabela 3 - Atividades citadas pelos participantes em relação aos escores de HS

Atividades / projetos	Altamente	Bastante	Bom	Médio inferior	Abaixo da média	Total
Pesquisa	5	2	7	2	4	20
GDP (Grupo de Desenvolvimento Profissional)	2	3	6	1	5	17
Participação em organização de eventos	4	1	2	1	3	11
Palestras	0	0	2	2	6	10
Direito previdenciário	1	1	3	0	0	5
Matemática para concursos	0	1	3	0	1	5
Curso HP	1	1	2	0	0	4
Inclusão social	2	0	1	0	0	3
Jornal	2	0	0	0	1	3
FAECA Jr (empresa Jr do curso)	1	0	1	0	0	2
VEST FIPA (feira de vestibulares)	1	0	0	0	1	2
Conaresso ADM	0	0	2	0	0	2
Nivelamento de português e matemática	0	0	0	0	1	1
Atividades / práticas em sala de aula						
Seminários	5	1	2	0	11	19
Trabalho em grupo	7	1	4	0	0	12
Aulas expositivas	0	2	0	0	0	2
Dinâmica de grupo	0	1	0	0	1	2
Interdisciplinaridade	0	0	1	0	0	1
Debates	0	0	0	0	1	1
TCC	1	0	0	1	0	2

Quando relacionados os escores às atividades mais citadas, tem-se que, dentre os projetos, "pesquisa" e "GDP" foram mais citados pelos participantes de escore bom/satisfatório, seguido pelos participantes com escores abaixo da média. O item "participação na organização de eventos" foi mais citado pelos participantes com escores altamente elaborados, seguido pelos participantes de escore abaixo da média. O item "participação em palestras" foi significativamente mais citado pelos participantes com escores abaixo da média, sendo que não houve nenhuma citação entre os participantes com escores altamente ou bastante elaborados.

Com relação às atividades/práticas em sala de aula, os dois itens mais citados (seminários e trabalho em grupo) foram mais citados pelos participantes com escores altamente elaborados e especificamente o item "seminários" também foi o mais citado pelos que obtiveram escores abaixo da média. Uma das hipóteses para este resultado é que os participantes com escores altamente elaborados tenham se saído muito bem ao desenvolver a atividade, percebendo, por meio dela, sua competência social naquele contexto. Por outro lado, os participantes com escores abaixo da média, podem ter percebido que "apresentar seminários" é uma atividade desafiadora, por meio da qual é possível obter um ganho no repertório de HS.

Em uma análise geral, considerando os itens mais citados, percebe-se que, ao promover atividades desta natureza, o curso de graduação estará promovendo o desenvolvimento do repertório de habilidades sociais de

todos os alunos: mais e menos habilidosos. Os participantes mais habilidosos terão a oportunidade de aprimorar seus repertórios de HS, tornando-se ainda mais competentes em novos contextos. Já os menos habilidosos, terão mais oportunidades de desenvolver seus repertórios de HS, suprindo possíveis déficits, aproveitando o período da formação universitária para desenvolver suas habilidades interpessoais e, assim, terem mais chances de sucesso no mercado de trabalho.

Este estudo vem corroborar estudos anteriores sobre a necessidade de promover o aprendizado e aprimoramento das habilidades sociais durante a graduação como parte da formação profissional, preparando o estudante para o mercado de trabalho (BOLSONI-SILVA et al., 2010; DEL PRETTE 2003; 2004; MURTA, 2005; POIANI, 2007).

Os resultados encontrados neste estudo apontam claramente a necessidade de repensar estrategicamente o método e as práticas de ensino utilizados em sala de aula e estimular a participação dos estudantes em projetos de pesquisa e extensão.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudantes universitários apresentam, de algum modo, a interação social como aspecto fundamental em sua atuação profissional. Apresentar um repertório elaborado de habilidades sociais durante a vida universitária pode ser considerado um fator decisivo para um melhor desempenho acadêmico, social e para o futuro sucesso na profissão.

É fato que a graduação exerce papel fundamental na travessia do estudante para o mercado de trabalho. Neste processo, inúmeras transformações substanciais ocorrem em seu modo de agir, interagir e perceber o mundo. É inegável que as aquisições técnicas fornecem

ao estudante as ferramentas necessárias para exercer sua profissão de maneira exímia, mas são as aquisições interpessoais que lhe permitem utilizar tais ferramentas, contribuindo significativamente em qualquer que seja seu espaço de trabalho.

REFERÊNCIAS

BOLSONI-SILVA, A. T. et al. Caracterização das habilidades sociais de universitários. *Contextos Clínicos*, v. 3, n. 1, p. 62-75, 2010.

CABALLO, V. E. *Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais*. São Paulo: Santos, 2003.

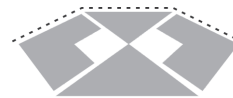
DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. *Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo*. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

_____. No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento de habilidades sociais com universitários. *Estudos de Psicologia*, v. 8, n. 3, p. 413-420, 2003.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. *Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação*. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MURTA, S. G. Aplicações do treinamento em habilidades sociais: análise da produção nacional. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 18, n. 2, p. 283-291, ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722005000200017&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 18 mar. 2015.

POIANI, J. A. *O treinamento de Habilidades Sociais na preparação para o mercado de trabalho: um levantamento realizado com alunos do curso de Administração*. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração – Faculdades Integradas Padre Albino, Catanduva-SP, 2007.



AVALIAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR E SUA EVOLUÇÃO A PARTIR DO SINAES (LEI Nº 10.861/2004)

EVALUATION IN HIGH SCHOOL EDUCATION AND ITS EVOLUTION STARTING FROM THE SINAES (LAW Nº 10.861/2004)

Antonio Carlos de Araujo*

Resumo

As duas últimas décadas apresentaram mudanças radicais no processo de avaliação da educação superior no Brasil. Atualmente, o Brasil dispõe de uma política específica para avaliação da educação superior, denominada Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído por meio da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, com o objetivo de avaliar os cursos de graduação. Dada a importância do tema, este estudo tem como objetivo discutir o desenvolvimento do processo de avaliação da educação superior brasileira, por meio de análise de textos, leis e decretos, no que diz respeito à sua concepção, considerando a trajetória percorrida e, especificamente, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O SINAES é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, e tem como objetivo avaliar todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos. As informações obtidas com o SINAES possibilitam às instituições de ensino superior orientar sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; aos órgãos governamentais a orientar políticas públicas e aos estudantes, pais, instituições acadêmicas a orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

Palavras-chave: SINAES. Ensino superior. Avaliação da educação superior.

Abstract

The last two decades showed dramatic changes in the evaluation process of high school education in Brazil. Currently, Brazil has a specific policy for evaluation of higher education, called National Evaluation System of Higher Education (SINAES), established by Law number 10,861, of April 14, 2004, with the aim of evaluating the graduation courses. Due to the relevance of the topic, the objective of this study is to discuss the development of the evaluation process of Brazilian higher education, through the analysis of texts, laws and decrees, regarding its design, considering the trajectory covered and, specifically, the National Evaluation System of Higher Education (SINAES). The SINAES consists of three main components: the evaluation of the institutions, courses and students' performance, and aims also to assess all aspects that concern these three axes: teaching, research, extension, besides of social responsibility, student performance, management of the institution, faculty, facilities and various other aspects. The information obtained through the SINAES allow the higher education institutions to guide its institutional efficacy and academic and social effectiveness; to government agencies to guide public policies and to students, parents and academic institutions to guide their decisions about the reality of the courses and institutions.

Keywords: SINAES. Higher school education. Evaluation of higher school education.

* Doutor em Educação. Coordenador do Núcleo Gestor da Educação da Fundação Padre albino (FPA) e coordenador pedagógico das Faculdades Integradas Padre albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: antonio.araujo@fipa.com.br

As duas últimas décadas apresentaram mudanças radicais no processo de avaliação da educação superior no Brasil. As transformações sociais e políticas provocadas pela globalização têm exigido das instituições novos modelos de gestão, principalmente no sentido de identificar métodos e programas eficazes para dar conta dos novos desafios no cenário mundial (TENÓRIO; ANDRADE, 2009).

O processo de avaliação tem se aperfeiçoado ao longo da história como um princípio básico de regulação do Estado e, segundo Tenório e Andrade (2009, p. 31), "como ferramenta de gestão da qualidade na sociedade moderna, seja nos setores públicos ou privados, contribuindo para a melhoria dos programas e influenciando as transformações e definições de políticas, práticas e decisões ao longo da história".

Em abril de 2003, através das Portarias MEC/SESu nº 11, de 28 de abril de 2003, e nº 19, de 27 de maio de 2003, o então Ministro da Educação Cristovam Buarque constituiu a Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior (CEA),

[...] com a finalidade de analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para reformulação dos processos e políticas de avaliação da Educação Superior e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados [...]. (INEP, 2004, p. 9).

Em 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi instituído através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 e regulamentado pela Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004, com o objetivo de assegurar o processo de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes.

Para atender a tal objetivo, o SINAES é composto por três modalidades de Avaliação: a Avaliação dos Cursos de Graduação; a Avaliação das Instituições de Educação Superior e o Exame Nacional de Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE) (BRASIL, 2004).

Essa composição vai de encontro ao pensamento de Dias Sobrinho (2000, p. 61) ao afirmar que:

[...] a avaliação institucional não é instrumento de medida de atividades de indivíduos isolados, nem de trabalhos descolados de seus meios de produção; não é mecanismo para exposição pública de fragilidades ou ineficiência de profissionais

individualizados. A avaliação institucional deve ser promovida como um processo de caráter essencialmente pedagógico. Não se trata apenas de conhecer o estado da arte, mas também de construir. [...] A avaliação institucional deve ser uma ação sistemática e global, que ultrapasse amplamente as avaliações pontuais.

Leite (2005) corrobora que a avaliação deve ocorrer de forma global, permitindo aos atores envolvidos realizar um balanço das ações desenvolvidas e repensar os compromissos, as metas, os modos de atuação, as finalidades das práticas e a missão institucional.

Nesse cenário, este artigo busca discutir o desenvolvimento do processo de avaliação da educação superior brasileira, por meio de análise de textos, leis e decretos, no que diz respeito à sua concepção, considerando a trajetória percorrida e, especificamente, o SINAES.

A AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

No Brasil, segundo Amorim (1992), a avaliação no ensino superior teve início em 1808 com o processo de implantação das primeiras escolas de nível superior no Brasil, no sentido de assegurar a conformidade das implantações aos modelos referenciais da Coroa. Posteriormente, o termo avaliação ressurgiu, em 1983, com o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU), que tinha como objetivo conhecer as condições reais nas quais se realizavam as atividades de produção e disseminação do conhecimento do sistema de educação superior, a partir de dados institucionais. Porém, mesmo se tratando de uma proposta inovadora o PARU durou apenas três anos.

É inegável que a avaliação é um elemento central na política de educação superior brasileira.

Para Freitas e Silveira (1997, p. 22), a melhor definição que representa o significado da avaliação institucional na universidade é aquela que:

[...] contemple os aspectos básicos, tais como: um processo sistemático de reflexão, acompanhamento e aperfeiçoamento das atividades acadêmico administrativas; um instrumento necessário para a tomada de decisões de forma mais racional, servindo também para comparar o real com o ideal e, por fim, tendo como objeto a qualidade dos serviços oferecidos, no cumprimento de sua missão como organização social.

Gatti (2002, p. 17) salienta que a avaliação educacional não pode ser vista apenas como um campo com teorias, processos e métodos específicos, mas também como um campo abrangente que comporta subáreas, como: “avaliação de sistemas educacionais, de desempenho escolar em sala de aula, de rendimento escolar com objetivo de macroanálises, de programas, avaliação institucional e autoavaliação”.

Para Leite, Tutikian e Holz (2000, p. 33), a avaliação institucional constitui “um serviço prestado à sociedade à medida que os participantes da instituição possam repensar seus compromissos e metas, modos de atuação e finalidades de suas práticas e de sua missão”.

Na década de 1990, deu-se início a um novo paradigma nas políticas públicas para a educação superior, partindo da Constituição de 1988, às sucessivas leis, medidas provisórias e atos normativos infralegais, como: a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB); o Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996; a Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001, que aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE); a Lei que aprovou o SINAES; o Decreto nº 5.773, de 2006, e a Portaria Normativa nº 40 de 2007.

A Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB) (BRASIL, 1996a) destaca a importância dos processos de avaliação e a necessidade de se assegurar um processo nacional de avaliação do rendimento escolar em todas as instâncias (ensino fundamental, médio e superior) em colaboração com os sistemas de ensino.

Em termos de marco legal, a LDB proporcionou relevantes transformações para:

[...] a estruturação da educação nacional, dando ênfase aos processos de avaliação visando à melhoria da qualidade de ensino e, como recurso para a regulação do setor, a acreditação de instituições e cursos. Nesse contexto, a avaliação da educação superior assumiu lugar especial dentre as políticas educacionais, seja para a orientação de suas diretrizes mais amplas, seja para as ações concretas dos órgãos competentes do Ministério da Educação (MEC). (BRASIL, 2003, p. 18).

Ainda em 1996, o Decreto nº. 2.026 (BRASIL, 1996b) detalha os focos da avaliação, abrangendo cursos (graduação e pós-graduação) e instituições (gestão, ensino, pesquisa e extensão):

Art. 1º O processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior compreenderá os seguintes procedimentos:

- I - análise dos principais indicadores de desempenho global do sistema nacional de ensino superior, por região e unidade da federação, segundo as áreas do conhecimento e o tipo ou a natureza das instituições de ensino;
- II - avaliação do desempenho individual das instituições de ensino superior, compreendendo todas as modalidades de ensino, pesquisa e extensão;
- III - avaliação do ensino de graduação, por curso, por meio da análise das condições de oferta pelas diferentes instituições de ensino e pela análise dos resultados do Exame Nacional de Cursos;
- IV - avaliação dos programas de mestrado e doutorado, por área do conhecimento.

A Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001 (BRASIL, 2001), que aprovou o PNE, em seu Art. 4º estabelece que à União, em articulação com os Estados, o Distrito Federal, os municípios e a sociedade civil, caberia implementar um Sistema Nacional de Avaliação, o qual deveria definir parâmetros de qualidade para o acompanhamento dos sistemas de ensino.

Em 2003, no início do governo Lula, o Ministro Cristóvão Buarque instala a Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior (CEA), com o objetivo de elaborar uma nova sistemática de avaliação do ensino superior no Brasil. A proposta inicial disposta nos documentos pressupunha que a avaliação deveria ser marcadamente emancipatória/formativa, com a integração, articulação e participação de todos os atores envolvidos no sistema.

O documento “Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES: Bases para uma Nova proposta da Educação Superior” apresenta uma síntese dos estudos realizados pelos membros da CEA, com a finalidade de “analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e políticas de avaliação da Educação Superior e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados” (BRASIL, 2003, p. 7).

Presidida pelo professor José Dias Sobrinho (UNICAMP), a CEA foi integrada pelos seguintes membros: professores Dilvo Ilvo Ristoff (UFSC), Edson Nunes (UCAM), Hégio Trindade (UFRGS), Isaac Roitman (CAPES), Isaura Belloni (UnB), José Ederaldo Queiroz Telles (UFPR), José Geraldo de Sousa Junior (SESu), José Marcelino de Rezende Pinto (INEP), Júlio César Godoy Bertolin (UPF), Maria Amélia Sabbag Zainko (UFPR), Maria Beatriz Moreira Luce (UFRGS), Maria Isabel da Cunha (UNISINOS), Maria José Jackson Costa (UFPA), Mario Portugal Pederneiras (SESu),

Nelson Cardoso Amaral (UFG), Raimundo Luiz Silva Araújo (INEP), Ricardo Martins (UnB), Silke Weber (UFPE), Stela Maria Meneghel (FURB) e pelos estudantes Giliate Coelho Neto, Fabiana de Souza Costa e Rodrigo da Silva Pereira, representando a União Nacional de Estudantes (UNE). Daniel Ximenes foi o coordenador executivo, assessorado por Adalberto Carvalho, e contou ainda com a colaboração especial de Teófilo Bacha Filho do Conselho Estadual de Educação do Paraná (BRASIL, 2003).

O resultado da proposta da CEA subsidiou a Medida Provisória de nº 147, de 15 de dezembro de 2003. Após tramitação da medida no Congresso Nacional, em 14 de abril de 2004, foi promulgada e publicada a Lei nº 10.861, que instituiu o SINAES, com a meta de melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão das ofertas de vagas e o aumento permanente da eficácia institucional e da efetividade acadêmica e social (BRASIL, 2004).

Porém, o processo de elaboração do SINAES foi marcado por conflitos internos em relação ao papel que a avaliação deveria atender prioritariamente: a formação ou a regulação. Na redação final da referida lei, vigorou a visão que prioriza a finalidade de regulação.

Em 2006, o governo federal deu continuidade à implementação do SINAES, por meio da edição do Decreto Federal nº 5.773 (BRASIL, 2006), também conhecido como Decreto Ponte, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

Art. 3º As competências para as funções de regulação, supervisão e avaliação serão exercidas pelo Ministério da Educação, pelo Conselho Nacional de Educação - CNE, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, e pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES.

Em 12 de dezembro de 2007 foi publicada a Portaria Normativa nº 40 (BRASIL, 2007), que instituiu o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores

(Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).

Em 2008, na reformulação do processo de avaliação e regulação, foram instituídos dois novos indicadores de avaliação da educação superior: o Conceito Preliminar de Curso (CPC), que foi instituído pela Portaria Normativa nº 4, de 05 de agosto de 2008 (BRASIL, 2008), e o Indicador de Diferença entre o Desempenho Observado e Esperado (IDD), instituído pelo Ministério da Educação.

A seguir, será abordado o SINAES, sua concepção, características e princípios, objetivo desse estudo.

O SINAES: do conceito à prática

O SINAES tem como objetivo a formulação de estratégias e documentos para a melhoria da qualidade e da relevância das atividades de ensino, pesquisa e extensão. O sistema de avaliação objetiva "integrar e articular, de forma coerente, concepções e objetivos, metodologias, práticas, agentes da comunidade acadêmica e de instâncias do governo" (BRASIL, 2004, p. 5).

Assim, os objetivos do SINAES são (INEP, 2011a):

1. identificar mérito e valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação;
2. melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta;
3. promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia.

Para tanto, o SINAES apoia-se em alguns princípios fundamentais (BRASIL, 2004, p. 8), como:

- a) a responsabilidade social com a qualidade da educação superior;
- b) o reconhecimento da diversidade do sistema;
- c) o respeito à identidade, à missão e à história das instituições;
- d) a globalidade institucional, pela utilização de um conjunto significativo de indicadores, considerados em sua relação orgânica; e
- e) a continuidade do processo avaliativo como instrumento de política educacional para cada instituição e o sistema de educação superior em seu conjunto.

O SINAES articula duas dimensões importantes (BRASIL, 2003, p. 62):

- a) avaliação educativa propriamente dita, de natureza formativa, mais voltada à atribuição de juízos de valor e mérito em vista de aumentar a qualidade e as capacidades de

emancipação e b) regulação, em suas funções de supervisão, fiscalização, decisões concretas de autorização, credenciamento, recredenciamento, descredenciamento, transformação institucional etc., funções próprias do Estado.

A proposta do SINAES compreende a necessidade das IES passarem por um ciclo completo de avaliação. Esse ciclo envolve os três pilares do Sistema: a avaliação institucional, a avaliação de cursos e a avaliação de desempenho dos estudantes.

No entanto, o ciclo desse Sistema não pode ser considerado como uma dinâmica linear. Cada pilar compreende vários estágios e atuações que se diferem de IES para IES. A visão sistêmica e o respeito às diferenças e especificidades de cada IES constituem-se, originalmente, como pilares da nova proposta de avaliação.

Para tal avaliação, o SINAES pauta-se, de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (2011b), em três componentes: os conceitos parciais de curso (CPC), a avaliação geral dos cursos (IGC), do desempenho dos estudantes (ENADE), e do Conceito Institucional (CI), oriundo do processo de Avaliação Institucional (Interna e Externa).

O CPC é um indicador de qualidade que avalia os cursos superiores, calculado no ano seguinte ao da realização do ENADE de cada área, com base na avaliação de desempenho de estudantes, corpo docente, infraestrutura, recursos didático-pedagógicos e demais insumos.

Outro indicador de qualidade, o IGC, criado em 2007, avalia as instituições de educação superior, calculado anualmente, considerando:

I - a média dos últimos CPCs disponíveis dos cursos avaliados da instituição no ano do cálculo e nos dois anteriores, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados;

II - a média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* atribuídos pela CAPES na última avaliação trienal disponível, convertida para escala compatível e ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de pós-graduação correspondentes;

III - a distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação

stricto sensu, excluindo as informações do item II para as instituições que não oferecerem pós-graduação *stricto sensu*.

O Conceito ENADE é um indicador de qualidade que avalia o desempenho dos estudantes a partir dos resultados obtidos no ENADE. Divulgado anualmente para os cursos que tiveram estudantes concluintes participantes do ENADE, seu cálculo é realizado por Unidade de Observação (conjunto de cursos que compõe uma área de enquadramento específica do ENADE de uma Instituição de Educação Superior em um determinado município).

De acordo com o INEP (2011b), a avaliação dos estudantes ocorrerá através do ENADE, aplicada periodicamente aos alunos de todos os cursos de graduação, ao final do primeiro e do último ano de curso. A avaliação será expressa por meio de conceitos, tomando por base padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas do conhecimento.

A Avaliação Institucional, interna e externa, do SINAES considera dez dimensões (INEP, 2011b):

1. missão e PDI;
2. política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão;
3. responsabilidade social da IES;
4. comunicação com a sociedade;
5. as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e técnico-administrativo;
6. organização de gestão da IES;
7. infraestrutura física;
8. planejamento de avaliação;
9. políticas de atendimento aos estudantes;
10. sustentabilidade financeira.

Além disso, o SINAES coleta informações por meio dos seguintes documentos complementares (INEP, 2011c):

- Autoavaliação – conduzida pela Comissão Própria de Avaliação (CPA): cada instituição realizará uma autoavaliação, que será o primeiro instrumento a ser incorporado ao conjunto de instrumentos constitutivos do processo global de regulação e avaliação. Articula um autoestudo segundo o roteiro geral proposto em nível nacional, acrescido de indicadores específicos, projeto pedagógico, institucional, cadastro e censo.

- Avaliação Externa: essa avaliação é feita por membros externos, pertencentes à comunidade acadêmica

e científica, reconhecidos pelas suas capacidades em suas áreas e portadores de ampla compreensão das instituições universitárias.

- Censo: o Censo é um instrumento independente que carrega um grande potencial informativo, podendo trazer importantes elementos de reflexão para a comunidade acadêmica, o Estado e a população em geral. Os dados do Censo também farão parte do conjunto de análises e estudos da avaliação institucional interna e externa, contribuindo para a construção de dossiês institucionais e de cursos a serem publicados no Cadastro das Instituições de Educação Superior.

- Cadastro: de acordo com as orientações do INEP e da CONAES, também serão levantadas e disponibilizadas para acesso público as informações do Cadastro das IES e seus respectivos cursos. Essas informações, que também serão matéria de análise por parte das comissões de avaliação, nos processos internos e externos de avaliação institucional, formarão a base para a orientação permanente de pais, alunos e da sociedade em geral sobre o desempenho de cursos e instituições.

Através desses monitoramentos, os governos podem aferir o andamento da política pública, principalmente em relação às instituições, bem como o andamento do desempenho dos alunos.

Analisando dez anos da implantação do SINAES, Tavares Júnior e Sakamoto (2014) concluem que o SINAES consolidou uma política regulatória e suas práticas de monitoramento, acreditação e responsabilização e os gestores públicos. No entanto, de acordo com os autores, as questões operacionais de eficiência precisam ser revistas, principalmente no que se refere:

[...] ao aproveitamento de recursos humanos e informacionais já existentes no âmbito federal, e a estratégia de lidar com a diversidade decorrente da recente onda de expansão, além da difícil tarefa de imprimir qualidade na oferta e de contribuir para a equalização das oportunidades no âmbito subsistêmico. O principal argumento dirige-se à

defesa de uma abertura à participação de novas perspectivas e atores na discussão e revisão do que foi experimentado na última década, o que acarretaria uma necessária e benéfica reformulação da estratégia de supervisão e avaliação do ensino superior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar os métodos utilizados pelo Governo Federal para a realização do processo de avaliação das Instituições de Educação Superior, bem como à suas concepções, considerando a trajetória percorrida e, especificamente, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Para tanto, foram realizadas análise de textos, leis e decretos e pesquisas junto ao portal do INEP, que é o órgão responsável pela operacionalização do SINAES.

Nos últimos anos, a avaliação tem desempenhado um papel relevante junto às IES, fornecendo parâmetros para a tomada de decisões e o estabelecimento de políticas públicas.

Nesse contexto, o SINAES configura-se como um importante recurso estratégico instrumental da política educacional, visando o monitoramento da política em si, o processo de acreditação das IES e a responsabilização da gestão do ensino superior.

As informações obtidas com o SINAES são utilizadas pelas IES, para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para orientar políticas públicas e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

Acredita-se que a avaliação institucional é grande responsável por mudanças no cenário educacional, pois contribui para a formulação de caminhos para a transformação da educação superior, a melhoria de qualidade contínua e subsídio a políticas de educação superior no Brasil.

REFERÊNCIAS

AMORIM, A. *Avaliação institucional da universidade*. São Paulo: Cortez, 1992.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23, p. 27833, 1996a.

_____. Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996. Estabelece procedimentos para o processo e avaliação dos cursos e instituições de ensino superior. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 11, seção 1, p. 20545, 1996b.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República do Brasil*. Poder Executivo, Brasília, DF, 10 jan. 2001.

_____. *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES: bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior*. 2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES – e dá outras Providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, n. 72, seção 1, p. 03-04, 15 abr. 2004.

_____. *Decreto nº 5.773, de maio de 2006*. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. 2006. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

_____. *Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007*. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. 2007. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/public/arquivos/legislacoes/Portaria_Normativa_40-2007_-_republicada.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2016.

_____. Ministério da Educação. Portaria nº 4, de 5 de agosto de 2008. Regulamenta a aplicação do conceito preliminar de cursos superiores, para fins dos processos de renovação de reconhecimento respectivos, no âmbito do ciclo avaliativo do SINAES instaurado pela Portaria Normativa nº 1, de 2007. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 06 ago. 2008.

DIAS SOBRINHO, J. *Avaliação da educação superior*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

FREITAS, I. M. C.; SILVEIRA, A. *Avaliação da educação superior*. Florianópolis, SC: Insular, 1997.

GATTI, B. A. Avaliação educacional no Brasil: pontuando uma história de ações *EccoS Revista Científica*, v. 4, n.1, p.17-41, jun. 2002.

INEP. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). *Diretrizes para a avaliação das instituições de educação superior*. Brasília, DF, 2004. Disponível em: <http://www.est.edu.br/downloads/pdfs/legislacao_cpa_17655.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2016.

_____. *Objetivos SINAES*. 2011a. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes-objetivos>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

_____. *Componentes SINAES*. 2011b. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes-componentes>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

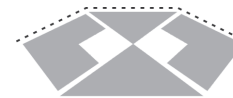
_____. *Instrumentos SINAES*. 2011c. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes-instrumentos>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

LEITE, D.; TUTIKIAN, J.; HOLZ, N. (Org.). *Avaliação & compromisso: construção e prática da avaliação institucional em uma universidade pública*. Porto Alegre, RS: Ed. da Universidade, 2000.

LEITE, D. *Reformas universitárias. Avaliação institucional participativa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TAVARES JUNIOR, F.; SAKAMOTO, R. M. *Dez anos de SINAES*. 2014. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufff.net/index.php/revista1/article/download/44/34>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

TENÓRIO, R. M.; ANDRADE, M. A. B. A avaliação da educação superior no Brasil: desafios e perspectivas. In: LORDÉLO, J. A. C.; Dazzani, M. V. (Org.). *Avaliação educacional: desatando nós*. Salvador, BA: EDUFBA, 2009.



A CIÊNCIA DO DIREITO COMO FERRAMENTA DE EFICÁCIA EM ADMINISTRAÇÃO

THE SCIENCE OF LAW AS AN EFFECTIVE TOOL IN ADMINISTRATION

William Delfino*

Resumo

A ciência do direito como ferramenta de eficácia em Administração tem um intuito de colaboração para alcançar metas definidas dentro de um segmento profissional do mundo corporativo. É uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins como maximização de lucros ou adequada prestação de serviços públicos. Pressupõe a existência de uma instituição a ser gerida, ou seja, uma organização constituída de pessoas e recursos que se relacionem num determinado ambiente, aliás, orientadas para objetivos comuns. O termo "administração" é frequentemente tomado como sinônimo de Administração de Empresas, todavia, isto somente faz sentido se o termo empresa for considerado como sinônimo de organização, como pressuposto de esforços humanos organizados, feitos em comum, com um fim específico, um objetivo. Este sistema define o comportamento exigível a cada cidadão no interior desse território, tendo em vista, fundamentalmente: eliminar os conflitos de interesse que possam surgir entre os elementos dessa sociedade, e assegurar entre eles uma adequada colaboração em ordem à realização dos fins sociais. É a faculdade de uma pessoa mover a ordem jurídica pelos seus interesses é o que os juristas chamam de direitos subjetivos. O direito coexiste nas sociedades humanas (costuma-se dizer que onde está a sociedade, ali está o direito), sendo essencial à vida em sociedade, ao definir direitos e obrigações entre as pessoas e ao resolver os conflitos de interesse. Seus efeitos sobre o cotidiano dos administrados vão desde uma simples corrida de táxi até a compra de um imóvel, desde uma eleição presidencial até a punição de um crime, dentre outros exemplos. Desta forma, o presente artigo tem por objetivo principal demonstrar de forma prática e sistemática de que forma a Ciência do Direito pode servir como ferramenta eficaz para que o administrador colha os frutos desejados.

Palavras-chave: Ciência do direito. Administração. Empresário.

Abstract

The science of law as a tool of efficiency in administration represents a cooperation intention in order to achieve defined goals within a professional segment of the corporate world. It is a knowledge area based on a set of principles, standards and functions designed to regulate the production factors, in view to achieve certain purposes such as profit maximization or adequate provision of public services. It presupposes the existence of an institution to be managed, i.e., an organization made up of people and resources that are related to a certain environment, also geared toward common goals. The term "administration" is often taken as a synonym for Business Administration, however, this only makes sense if the term company is considered as a synonym of organization, as an assumption of human organized efforts, made in common, with a specific purpose, a goal. This system defines the behavior required from each citizen within that territory aiming mainly to: eliminate the conflicts of interest that may arise between the members of this society, and ensure among them an adequate collaboration in order to achieve the social purposes. It is the right of a person to move the juridical order by his interests: is what the lawyers call subjective rights. The right coexists in human societies (it is often said that where society is, there is the right), being essential to life in society, to define rights and obligations between people and to resolve conflicts of interest. Its effects on the daily life of administered people go from a simple taxi ride up to the purchase of a property, since a presidential election until the punishment of a crime, among other examples. This way, this research project aims mainly to demonstrate in a practical and systematic way how the Science of Law can serve as an effective tool for the administrator to reap the desired results.

Keywords: Science of law. Administration. Businessman.

*Graduado em Ciências Jurídicas pela Universidade de Ribeirão Preto em 2002, pós-graduado em Direito Social Previdenciário pela Escola Paulista de Direito e Mestre em Direito da Seguridade Social pela PUC-SP, palestrante, advogado e professor nos cursos de Direito a Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA) de Catanduva/SP.

O termo "administração" vem do latim *administratio*, que significa direção, gerência, ou seja, ato profissional de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas dentro de um segmento profissional do mundo corporativo.

É uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins como maximização de lucros ou adequada prestação de serviços públicos.

Pressupõe a existência de uma instituição a ser gerida, ou seja, uma organização constituída de pessoas e recursos que se relacionem num determinado ambiente, aliás, orientadas para objetivos comuns.

Administração é frequentemente tomada como sinônimo de Administração de Empresas, todavia, isto somente faz sentido se o termo empresa for considerado como sinônimo de organização, como pressuposto de esforços humanos organizados, feitos em comum, com um fim específico, um objetivo.

Como exemplo de dependência da Ciência da Administração, de modo a funcionar de forma empresarial, estão as Instituições de Direito Público ou Instituições de Direito Privado, criadas, respectivamente, para finalidades sociais ou fins lucrativos.

Nesta linha de entendimento, a ciência do direito em nada se distancia da Administração, pois, trata-se de um sistema de normas de comportamento criado e imposto por um conjunto de instituições para regular as relações sociais entre os cidadãos (administrados).

Este sistema define o comportamento exigível a cada cidadão no interior desse território, tendo em vista, fundamentalmente: eliminar os conflitos de interesse que possam surgir entre os elementos dessa sociedade, e assegurar entre eles uma adequada colaboração em ordem à realização dos fins sociais.

O direito coexiste nas sociedades humanas (costuma-se dizer que "onde está a sociedade, ali está o direito"), sendo essencial à vida em sociedade, ao definir direitos e obrigações entre as pessoas e ao resolver os conflitos de interesse. Seus efeitos sobre o cotidiano dos administrados vão desde uma simples corrida de táxi até a compra de um imóvel, desde uma eleição presidencial até a punição de um crime, dentre outros exemplos.

Neste sentido, a presente pesquisa descritiva tem por objetivo principal demonstrar de forma prática e sistemática de que maneira a ciência do direito pode servir como ferramenta eficaz para que o administrador colha os "frutos" desejados.

Inegável que no mundo atual os homens, vivendo em sociedade, devem cumprir direitos e deveres, tendo o direito como medida de freio e contrapeso nas atitudes e, também, como noção elementar da realidade social e profissional deste ser humano em sociedade.

Desta forma, cristalino afirmar que a ciência do direito tem preceito de ordem, com viés de regramento em sociedade. Assim, em conclusão, quem age de acordo com os preceitos legais age corretamente.

O CONCEITO DE EMPRESÁRIO E A LIVRE INICIATIVA

O Código Civil promulgado em 2002 adotou a chamada teoria da empresa em substituição à ultrapassada teoria dos atos de comércio de origem francesa, a qual adotava como forma de distinção entre as sociedades civis e comerciais unicamente a natureza da atividade desenvolvida pelo empreendedor.

Pela Teoria da Empresa, entendeu-se por bem adotar o critério de identificação do empresário a partir da formação de organização dos fatores de produção, tais como capital, trabalho, insumos e tecnologia, dentre outros, tudo em prol do exercício da atividade econômica com a finalidade de produção ou circulação de bens ou serviços.

Por esta Teoria a discussão do tópico reside na existência ou não de estrutura empresarial, em que o empreendedor exerce a atividade econômica. Assim, a partir desse período, pode ser constatado um crescente desenvolvimento da empresa enquanto célula para desenvolvimento da Primazia do Trabalho, conforme preceitua o artigo 193 da Constituição Federal de 1988, e ainda, a qual passava a ocupar uma posição de crescente destaque não apenas no que se refere à atividade econômica, mas também no âmbito jurídico.

Com efeito, significa dizer que a empresa se identifica, nos dias atuais, como o elemento nuclear do direito comercial, modernamente concebido em função do grande destaque atribuído ao fenômeno empresarial, em suas várias manifestações (DUARTE, 2004).

Assim, pelo Código Civil Brasileiro de 2002, seguindo o viés italiano, também não estabeleceu o conceito de empresa, mas conceituou, em seu artigo 966, que o empresário é aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços.

Além disso, digno de nota também que, no mesmo Código Civil em epígrafe, também consta no artigo 1.142, que estabelecimento empresarial é o complexo de bens organizados, para o exercício da empresa, por empresário ou sociedade empresária.

Desta sorte, verifica-se que, cabe à ciência do direito tal definição, a partir dos elementos contidos no conceito de empresário estabelecido no artigo 966 do Código Civil, extrair o conceito de empresa.

Através de um perfil corporativo dá-se a análise do conceito de empresa como uma instituição, tendo a figura do empresário neste centro de comando, isto é, carregado de ideologias, segundo as quais a empresa é unidade geradora de riquezas e, ao mesmo tempo, ultrapassa os seus próprios interesses, visto que, seu exercício atinge interesses conexos, tais como dos empregados, da comunidade em que se localiza, entre outros.

Nas palavras de Campinho (2011, p. 11) a empresa “manifesta-se como uma organização técnico-econômica, ordenando o emprego de capital e trabalho para a exploração, com fins lucrativos, de uma atividade produtiva”

No mesmo passo, Coelho (2011, p. 33) também conceitua empresa “como atividade econômica organizada de produção ou circulação de bens ou serviços e, sendo uma atividade, a empresa não tem natureza jurídica de sujeito de direito nem de coisa”.

Na mesma linha de tese, Arnoldo Wald acrescenta que a empresa “configura-se como atividade econômica e envolve uma gama muito maior de interesses, tais como dos empregados, dos consumidores, do Fisco etc” (WALD, 2005, p.30).

Conclui-se, portanto, que o conceito de empresário se concentra na direção da empresa, pois se trata de uma atividade exercida por este, isto é, como sujeito de direito e obrigações, que organiza de forma profissional os fatores de produção (capital, trabalho, insumos e tecnologia) com a finalidade de produção ou mesmo prestação de serviços ou circulação de bens. Insta salientar que a empresa como

mera atividade não possui personalidade jurídica própria, sendo tão somente a atividade exercida pelo empresário ou sociedade empresária.

Caminhando no conceito de empresário pela ciência do direito pátrio, atrelado ao conceito de empresário retro descrito há o Princípio da Livre Iniciativa econômica, alicerçado no artigo 170 da Constituição Federal de 1988, no qual se encontra a liberdade do exercício da capacidade individual do empresário (subjetividade) em razão dos atributos da personalidade, sendo que, passando pelo conjunto normativo existente, não se nega o direito de liberdade de agir ou não em determinado complexo organizacional para circulação ou produção de bens e serviços, porém, determina o exercício da empresa em detrimento da função social e o papel do Estado na economia de mercado.

Desta forma, a liberdade de iniciativa envolve o livre exercício de qualquer atividade econômica, a liberdade de trabalho, ofício ou profissão, além da liberdade de contrato.

Para reformar tal entendimento, a doutrina de Eros Roberto Grau (GRAU, 2003, p. 184) ensina:

Inúmeros são os sentidos, de toda sorte, podem ser divisados no princípio, em sua dupla face, ou seja, enquanto liberdade de comércio e indústria e enquanto liberdade de concorrência. A este critério classificatório acoplando-se outro, que leva à distinção entre liberdade pública e liberdade privada, poderemos ter equacionado o seguinte quadro de exposição de tais sentidos: a) liberdade de comércio e indústria (não ingerência do Estado no domínio econômico): a.1) faculdade de criar e explorar uma atividade econômica a título privado - liberdade pública; a.2) não sujeição a qualquer restrição estatal senão em virtude de lei - liberdade pública; b) liberdade de concorrência: b.1) faculdade de conquistar a clientela, desde que não através de concorrência desleal - liberdade privada; b.2) proibição de formas de atuação que deteriam a concorrência - liberdade privada; b.3) neutralidade do Estado diante do fenômeno concorrencial, em igualdade de condições dos concorrentes - liberdade pública.

Neste sentido, conforme previsto na Constituição Federal de 1988, a liberdade de exercício de qualquer trabalho, ofício e profissão tem valor de garantia de direito individual, a qual se presume disposta a pessoa física que tenha o intuito de tornar-se empresário, segundo a qual, a partir da sua liberdade de escolha conforme sua respectiva vocação individual, devendo o Estado em nada opor-se nesse aspecto.

Pelo direito pátrio, é possível compreender que, pelo Princípio da Livre Iniciativa o empresário tem garantia constitucional para praticar tal profissão, sendo que, ainda, tal princípio não o liga apenas ao modelo econômico ideológico adotado, mas o torna verdadeiramente natural do indivíduo em uma sociedade organizada, cabendo ao Estado assegurar as condições necessárias ao seu exercício.

Por fim, juridicamente, não se consideram como empresa as fundações (fins religiosos, morais, culturais e assistenciais), art. 62, CC; as associações sem fins econômicos, art. 53, CC; as sociedades simples – além disso, o parágrafo único do artigo 966 do CC cita que: “não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento da empresa”.

Direito público e direito privado

Celso Ribeiro Bastos (2001, p. 37) defende: “[...] o conjunto de normas e princípios que regem a atividade do Estado, a relação deste com os particulares, assim como o atuar recíproco dos cidadãos, e de que o direito administrativo é um dos ramos do direito público interno [...]” para perceber que o mesmo possui fatores que o diferenciam dentro do contexto a que pertence. A partir deste momento, o próprio autor inicia análise sobre a divisão do direito nos ramos público e privado.

O Direito Público tem como objeto a regulação dos interesses estatais e sociais, sendo que, por esta classificação, os interesses individuais só são aqui tratados de forma reflexa.

Porém, de maneira direta, no campo do Direito Privado, “por sua vez, cuida com predominância dos interesses individuais, de modo a assegurar a coexistência social e a fruição de seus bens” (MEIRELLES, 1999, p. 31-32).

O direito privado se divide, fundamentalmente, em dois ramos, ou seja, o civil e o comercial. Por outro lado, porém, já o direito público é composto de vários sub-ramos, quais sejam, o direito constitucional, o administrativo, o penal, o previdenciário, o eleitoral, internacional público e privado, processual civil e penal, do trabalho, tributário e financeiro.

Tal divisão se justifica por existirem diferentes níveis de relação jurídica entre os cidadãos entre si e entre esses e o Estado, a Administração Pública. As relações jurídicas entre os cidadãos particulares ocorreriam dentro do direito privado. Já as relações nas quais estaria presente o Poder Público, ou mesmo o interesse público, seriam pautadas pelo direito público (FARIA, 2000).

De Plácido e Silva (2001) define o direito público como o conjunto de leis, criadas para regular os interesses de ordem coletiva, ou, em outros termos, principalmente, organizar e disciplinar a organização das instituições políticas de um país, as relações dos poderes públicos entre si, e destes com os particulares como membros de uma coletividade, e na defesa do interesse público.

Da incidência do direito privado na eficácia empresarial

É assegurado pela Constituição Federal de 1988, no art. 22, I, que ao tratar da competência privativa da União em legislar sobre diversas matérias, explicita dentre elas distintamente o Direito Civil e o Direito Empresarial.

Com isso, tal ramo do direito coleciona uma gama sistematizada de princípios e normas que lhe dão sustento, bem como institutos exclusivos como a recuperação de empresas, se diferenciando, assim, dos outros ramos do direito.

Embora seja um ramo autônomo do direito privado, mantém íntimas relações com outras áreas do direito. As principais são:

a) Direito Civil: direito obrigacional único para os dois ramos do direito privado. São inúmeras as relações, a começar do atual compartilhamento do Código Civil que reservou dispositivos dedicados à matéria comercial, seja sobre títulos de crédito, empresa, empresário, registro de empresa, dentre outros.

b) Direito Público: relaciona-se especialmente na parte relativa à sociedade anônima, aos transportes marítimos, aeronáuticos e terrestres.

c) Direito Tributário: influência marcante nos lançamentos da contabilidade mercantil e seus efeitos quanto à incidência dos tributos e à circulação de mercadorias, bem como na responsabilização dos sócios-gerentes por obrigações da sociedade de natureza tributária, à exegese do art. 135, III, Código Tributário

Nacional (CTN), ou mesmo da imposição de algumas espécies de livros fiscais aos empresários.

d) Direito do Trabalho: liga-se à disciplina das relações entre os empregados e os empregadores, que são os empresários individuais e coletivos, sendo que, para isso, basta verificar o montante de causas trabalhistas sendo decididas no âmbito da Justiça do Trabalho para, em seguida, habilitarem-se no Quadro Geral de Credores admitidos na falência.

e) Direito Econômico: envolve as atividades comerciais ao limitar o preço de mercadorias, proibir a comercialização de certos produtos importados, enfim, ao interferir na vontade das partes.

f) Direito Penal e Processual: aproxima-se desses ramos do direito, particularmente no que se refere aos crimes falimentares e concorrência desleal.

g) Direito Internacional: o Brasil é seguidor de Convenções Internacionais que tratam de títulos de crédito e propriedade industrial, dentre outros. Para inserção das normas em Ordenamento Jurídico, utilizam-se procedimentos afeitos ao Direito Internacional.

Com efeito, ter um ramo de atividade no Brasil hoje em dia não se mostra uma tarefa fácil, haja vista serem várias as questões econômicas que interferem de modo direto nas empresas, contudo, por outro ângulo, para um bom empreendedor a crise é um excelente momento para criar estratégias que possam revolucionar seu respectivo ramo de atividade empresarial.

Com efeito, o Direito Empresarial faz parte do Direito Privado e se alicerça por um conjunto de normas, com a finalidade precípua de harmonizar as relações empresariais. Neste sentido, a Teoria da Empresa pressupõe a relevância da atividade economicamente organizada, como forma de amparar juridicamente o empresário para fins de incidência das normas jurídicas pertinentes.

Sendo assim, para fins de eficácia e resultado positivo no dia a dia empresarial, há necessidade de inovação. Isso não significa apenas criar um produto novo, que ninguém nunca viu, e sim, inovar sua empresa com um todo, criando novos sistemas, novas estratégias de marketing, além de várias outras áreas da empresa como devem passar por um processo de re-invenção, podendo ou não gerar custos adicionais, porém, necessários às mudanças como forma de perseguição de resultados

positivos.

Empreender é também correr riscos, podendo ser positivos ou negativos. Segundo um especialista em direito empresarial: "O empreendedor no Brasil ou é ignorante ou é inconsequente, pois boa parte deles desconhecem os elementos básicos da Legislação brasileira" (BOBSIN, 2016).

Para o sucesso de um empresário em sua respectiva atividade empresarial, há necessidade de que esteja sempre atento ao seu meio, devendo planejar e sempre ter em mãos o plano "B", caso algo dê errado ou não saia como o esperado. E ainda, sempre voltado ao futuro e, principalmente, ter uma visão ampla do negócio e do ramo de atividade que a empresa exerce, além de sempre estar disposto a enfrentar e ultrapassar as barreiras existentes no caminho.

Da necessidade do empresário conhecer o Direito

Estando o empresário inserido dentro da sociedade, e estando esta regida pelas regras da ciência do Direito, natural que surja a incidência de normas sobre este profissional, motivo pelo qual, dentro do ramo de atividade, o direito decidirá os conceitos sobre o que é certo ou errado, direito e não direito, enfim, descrever questões jurídicas que impliquem na evolução e adequação do direito a ser aplicado.

Para que a sociedade viva num bem-estar comum e, portanto, o empresário está inserido neste contexto, devem ser estabelecidas normas jurídicas que guiem a sociedade de forma harmônica e que correspondam aos desejos-fins da sociedade, com justiça social.

Claro que o empresário não precisa ser um jurista conhecedor de todas as leis existentes, até porque o arcabouço legal no Brasil é infundável, e para isso a empresa deve contar com profissionais capacitados. No entanto, ele deve saber que o direito, quando devidamente aplicado, é o sustentáculo para todas as atividades do negócio. (REIS, 2016).

Assim, sabendo que a ciência do direito tem incidência sobre o dia a dia empresarial, e mais, conhecendo de forma mínima a ciência do direito, torna-se fundamental para a eficácia empresarial atrelar toda a sistemática empresarial a tal ciência, pois através desse aparelhamento pode-se ter uma ideia geral de normas, leis e instruções que tornam o ramo de atividade mais

eficaz, fortalecendo a empresa de forma interna e externa.

Denota-se que há empresários proativos que colecionam conhecimento das atualizações legislativas, o que, de forma inexorável, torna tal empresa mais ética e competente no mercado. “A lei tem como finalidade que a harmonia paire, serenamente, sobre a terra, é para isso que existem as leis, o homem é inteligente: inova, modifica, cria, destrói” (ESPOLADOR, 2009, p. 36).

Assim, inegável que a ciência do direito interfira e muito em todo o âmbito empresarial, pois dentro do Estado Democrático de Direito (BRASIL, 2016), o direito tem a função de pacificar conflitos e ditar regras dentro da sociedade, ou seja, dita regras no meio empresarial desde a criação de uma empresa, passando pela sua sobrevivência, servindo para reger as relações trabalhistas, além de alicerçar o futuro empresarial.

Portanto, o administrador deve usar o direito como uma poderosa ferramenta para planejamento e redução de custos, como meio de propiciar os resultados esperados.

Ao se rever a definição clássica de empresário, observa-se que, para fins de interpretação, há necessidade de se retomar a antiga figura do comerciante e, para sua compreensão, levar em conta sua evolução a partir da função originária e histórica de intermediário, a fim de abranger também as atividades de produção.

A partir do contexto de empresário, o exercício de atos de comércio (empresa), além de seus respectivos objetivos, deve ser praticado, muitas vezes, em nome próprio.

Conforme já descrito anteriormente, no mundo do direito, para ser empresário, nos termos do Código Civil brasileiro, se faz necessário praticar em nome próprio atos que o legislador considera como atos comerciais (de empresa) por sua natureza, portanto, juridicamente, não sendo necessário exercer o comércio (empresa) pessoalmente, até porque se pode exercer por meio de um tutor, de um mandatário ou em geral de um representante, não sendo necessário que se exerça por conta própria.

O que basta – aliás, indispensável para ser empresário – é que seja empregado o seu nome, expondo-se por sua respectiva conta e risco, desempenhando atos objetivos de comércio.

Também, para o direito, ser empresário deve ser considerado como profissão habitual, até porque,

para ser comerciante (empresário) é necessário procurar no exercício dos atos de comércio (empresa) uma fonte habitual de ganhos.

Como visto, o Código Civil trouxe importante alteração quanto ao novo conceito de empresário, que vem substituir o antigo conceito de comerciante, pessoa física ou sociedade mercantil, pelo qual o comerciante ora empresário era visto como aquele que apenas praticava atos de intermediação com finalidade lucrativa; hoje é aquele que exerce atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou serviços.

Não basta a intenção de exercer a atividade empresarial, ou seja, a título de exemplo, a mera aquisição de uma loja, mas sim, sua respectiva inscrição na lista dos que a exercem, arcando com a carga tributária e não bastando somente proclamar-se como tal, necessitando desempenhar serviço afetivo e profissional dos atos de comércio.

De mais, é difícil que a classe se engane ou ignore se um indivíduo é ou não empresário, justamente porque este deve tornar-se conhecido publicamente como tal, ou seja, necessário que exercite o ato profissional propriamente dito.

Com efeito, como retro já descrito, empresário é definido pelo Código Civil brasileiro como aquele que exerce “atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços” (Código Civil, art. 966), destacando-se a partir de tal definição as noções de “profissionalismo, atividade econômica organizada e produção ou circulação de bens ou serviços”.

A expressão “Direito” vem do latim *directum*, cujo significado remete a retidão, adequação, certo, correto. Etimologicamente, Direito define-se como a “qualidade daquilo que é regra”. Em outros termos, trata-se da ciência que estuda as normas jurídicas ou a vigência dessas normas em si (SIGNIFICADOS, 2016).

O Direito é uma das peças fundamentais para as empresas e comunidade, pois é através desta fonte que se tem a base das informações e conceitos, normas e regras, que norteiam a administração das empresas em geral, tanto privadas, quanto públicas, pois não se pode dizer que não cumpriu porque não é conhecedor de tal lei, pelo contrário, é fundamental que o administrador esteja atento a todas as normas e regras e suas atualizações para fazer um trabalho ético e a contento para os seus clientes. (WUNSCH, 2016).

Além disso, caso exista uma determinada norma que não esteja sendo cumprida na atualidade, por exemplo, poderá ser cobrada mais tarde com ônus de juros, multas e responsabilização do administrador, chegando até às consequências mais drásticas. Por isso, não se pode negligenciar o envolvimento entre o administrador e a legislação brasileira.

A economia política considera com relevância o papel da empresa como uma organização dos fatores de produção, sendo que a empresa é, portanto, um organismo econômico, ou seja, assenta-se sobre um conjunto normativo, tornando-se uma organização fundada em princípios técnicos e leis econômicas; acima de tudo, fundada nos preceitos da Constituição Federal de 1988.

Pelo conceito econômico de empresa transportado para o âmbito jurídico por ser a maneira mais correta de definir uma empresa, deve ser aplicado a um duplo trabalho com a análise dos elementos constitutivos da empresa e o examinado com as regras em seu interior, bem como deve-se considerar a empresa na sua síntese de elementos constitutivos, sendo necessária a verificação da natureza jurídica (REQUIÃO, 2005).

O empresário necessita ter um conhecimento em sua área de atuação abrangendo prioridades, planejamentos; manter-se atualizado com informações e tecnologias, atento ao mercado; ser eficiente em suas tomadas de decisões. Além disso, colecionar entendimento de seus direitos, obrigações, além de laborar de acordo com leis.

Atualmente o mercado vem sendo mais exigente e competitivo, e por falta de preparo o empresário acaba depositando suas esperanças nas experiências vivenciadas pelo profissionais da área de contabilidade.

Desta seara, a ciência do direito se apresenta como caráter preventivo ao empresário, ou seja, uma vacina a ser ministrada para prevenção de problemas enfrentados no mundo corporativo, agindo a favor da empresa, não para corrigir ou amenizar os prejuízos e litígios, mas sim para evitar que estes venham a acontecer.

Nesse sentido, pode ocorrer que uma única decisão tomada sem a orientação necessária faz com que o empresário coleciona grandes prejuízos jurídicos e/ou financeiros, além de endividamento do empresário ou mesmo o fim da respectiva atividade empresarial.

Empresas com dificuldades financeiras, principalmente as de pequeno porte, cada vez mais se nota que a falta de conhecimento de leis por parte dos empresários acaba gerando problemas, pois muitos não sabem o quanto o estabelecimento recolhe em tributos municipais, estaduais e federais, além de, ao menos reconhecer quem são seus colaboradores, enfim, não dando a importância necessária à organização.

No ramo empresarial o direito é uma ferramenta indispensável ao empresário, desde a abertura da empresa, na criação de regulamentos internos, vínculos com clientes, fornecedores e até para normalizar as relações trabalhistas.

O empresário deve ter a consciência que o direito pode interferir, e muitas vezes está presente nos menores detalhes. É preciso agir dentro da legalidade, cumprindo as normas, sendo assim, diminuindo os riscos como indenizações e multas.

Os administradores não precisam se tornar advogados para conhecer seus direitos e deveres conforme a lei. É importante salientar que as disciplinas jurídicas nos cursos de Administração proporcionam aos alunos um conhecimento holístico e bem atual da influência do Direito no sucesso das ações empresariais, dotando-os de competências e habilidades para a atuação frente às diversas situações jurídicas que lhes aparecerem.

CONCLUSÃO

Com o surgimento da teoria da empresa, o sujeito do direito comercial é o empresário – pessoa física – que exerce atividade econômica organizada, não importando a natureza dessa atividade.

Inegável ao final deste trabalho o reconhecimento de que o empresário se resume pelo exercício da sua atividade empresarial, como forma de subsistência, sendo que, se todos os elementos constitutivos da empresa estiverem organizados, mas não se efetivar o exercício dessa organização, não se pode falar em empresa.

Cabe ao empresário, mesmo que de forma mínima, ter em mente que a partir do exercício da sua profissão, deverá organizar sua atividade, observando e administrando seus bens de forma a auferir lucro.

Desta sorte, sem pretensões de esgotar o assunto, mas, de forma cristalina afirmar que, a partir da incidência da ciência do direito na organização empresarial, além

de cumprir os preceitos da Constituição Federal de 1988, ou seja, referendar o conceito de empresa e se firmar na ideia de que ela é o exercício da atividade produtiva, faz com que o empresário tenha em mente que, sua não observância à legislação poderá levá-lo ao insucesso, chegando até mesmo a sua extinção.

Se a ciência do direito incide de forma direta na sociedade e estando a empresa inserida neste contexto, por óbvio que cabe ao empresário, ao buscar excelência

na eficácia do empreendimento empresarial, conhecer as regras jurídicas.

O conceito de empresa, como fenômeno econômico passa pela observância da ciência do direito, seja este público ou privado, até porque, diversas são as noções jurídicas relativas aos aspectos do fenômeno econômico que ela representa.

REFERÊNCIAS

BASTOS, C. R. *Curso de Direito Administrativo*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

BOBSIN, C. *Empreender é a arte de correr riscos*. Disponível em: <<http://www.empresario.com.br/artigos/index.html>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 05 abr. 2016.

CAMPINHO, S. *O direito de empresa à luz do Código Civil*. 12. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2011.

COELHO, F. U. *Curso de direito comercial: direito de empresa*. São Paulo: Saraiva, 2011.

DE PLÁCIDO E SILVA. *Vocabulário jurídico*. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

DUARTE, R. P. *Teoria da empresa à luz do Novo Código Civil Brasileiro*. São Paulo: Método, 2004.

ESPLADOR, R. C. R. T. *Direito empresarial e trabalhista*: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

FARIA, E. F. *Curso de direito administrativo positivo*. 3. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.

GRAU, E. R. *A ordem econômica na Constituição de 1988*. 8. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MAMEDE, G. *Direito empresarial brasileiro: empresa e atuação empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. v. 1.

MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo brasileiro*. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

REIS, R. *Como o direito ajuda na sua empresa*. Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/aprender/como-o-direito-ajuda-sua-empresa/>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

REQUIÃO, R. *Curso de Direito Comercial*. 26. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SIGNIFICADOS. *Significados do direito*. Disponível em: <<https://www.significadosbr.com.br/direito>>. Acesso em: 25 mar. 2016

WALD, A. Do direito de empresa. In: TEIXEIRA, S. F. (Coord.). *Comentários ao Novo Código Civil*. Rio de Janeiro, RJ: Forense, 2005. p. 667

WUNSCH, N. *O direito é de suma importância na administração*. Administradores.com. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/o-direito-e-de-suma-importancia-na-administracao/35732/>>. Acesso em: 05 abr. 2016.



MÉTODO ANALÍTICO EM GESTÃO DE PESSOAS COM ENFOQUE EM TALENTOS INDIVIDUAIS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

ANALYTICAL METHOD IN PEOPLE MANAGEMENT WITH FOCUS ON INDIVIDUAL TALENTS AS A COMPETITIVE DIFFERENTIAL

Laura de Lima Crosariol*

Sérgio Badaró da Silva*

Paulo Roberto Vieira Marques**

Resumo

O grande desejo das empresas é ser a mais rentável dentro de seu segmento de mercado, e para isso investem em diversos setores como: desenvolvimento de novas tecnologias, estudo de modelos mais produtivos e eficazes, em equipamentos, e em seu capital humano. Porém, o foco destes investimentos é fazer com que as falhas sejam corrigidas para assim, ficarem mais perto de alcançar suas metas e objetivos finais, aplicando tempo e dinheiro na tarefa de corrigir os pontos fracos dos funcionários, achando que desse modo atingirão a excelência. Os profissionais satisfeitos com suas carreiras compartilham de um poderoso artifício: usam sua energia para aprimorar aquilo que fazem melhor, deixando seus pontos fracos em segundo plano, tornando-se cada vez mais competentes, produtivos e felizes. A proposta deste artigo é sugerir às organizações que façam uma análise do capital humano através dos talentos dominantes de cada indivíduo por meio da avaliação dos líderes imediatos, realizada em processos de treinamento, desenvolvimento, capacitação, recrutamento e seleção, a fim de possibilitar que os funcionários façam uso de seus talentos da melhor forma possível, tanto para a empresa quanto para os próprios indivíduos, intensificando os talentos, mas sem ignorar os pontos a serem desenvolvidos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Talento. Desenvolvimento. Pontos fortes. Pontos fracos.

Abstract

The great desire of companies is to be the most profitable within its market segment, and for this reason they invest in different areas such as: development of new technologies, study of more productive and effective models, in equipment, and in its human capital. However, the focus of these investments is to correct flaws in order to get closer to achieving their final goals and objectives, by applying time and money in the task of correcting the employees' weaknesses, believing that this way they will attain the excellence. The professionals satisfied with their careers share a powerful device: they use their energy to improve what they do better, leaving their weak spots behind, becoming increasingly competent, productive and happy. The purpose of this article is to suggest to the organizations to make an analysis of human capital through the dominant talents of each individual looking for the assessment of immediate leaders. The analysis should be carried out in training, development, capacitation, recruitment and selection processes, in order to enable employees to use their talents in the best possible way, both for the company and for the individuals themselves, intensifying the talent, but without ignoring the points to be developed.

Keywords: People management. Talent. Development. Strengths. Weaknesses.

*Acadêmicos do curso de pós-graduação de Gestão Estratégica de Pessoas e Marketing das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA).

**Mestre em Desenvolvimento Regional e Sustentabilidade pelo Centro Universitário de Araraquara-UNIARA, professor orientador do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

As organizações, para serem cada vez mais competitivas e se manterem no mercado, investem constantemente em três elementos fundamentais: processos, pessoas e produtos ou serviços, direcionando seus esforços para a produtividade. Muitas vezes o investimento é direcionado às novas tecnologias, a fim de otimizar a produção e seus controles produtivos, ou direcionado à busca e utilização de novos modelos de gestão para acompanhar com mais dinamismo, eficiência e eficácia as pessoas que fazem parte dos diversos setores da organização de uma forma sistêmica e integrada.

Porém, normalmente tais esforços e investimentos relacionados ao capital humano das empresas têm como principal meta a correção de falhas e pontos fracos, ou seja, o foco está naquilo que falta e que precisa ser melhorado, para, assim, atingir a excelência desejada. Dessa forma, os investimentos em desenvolvimento de talentos e potenciais humanos acabam ficando em segundo plano.

Buckingham e Clifton (2008) mostram, no entanto, que para as organizações alcançarem excelência, é preciso oferecer oportunidades para que as pessoas executem o seu melhor. É preciso considerar que cada pessoa é diferente e que saber tirar proveito dessas diferenças, transformando os talentos em pontos fortes, pode ser o caminho mais curto e rentável para a organização. E, segundo os autores, valorizar talentos envolve o questionamento constante acerca das oportunidades oferecidas pela organização para que as pessoas possam desenvolver e utilizar todas as suas potencialidades. O foco deve voltar-se, portanto, para dentro de cada indivíduo, a fim de encontrar e lapidar o potencial ainda não revelado, que se esconde em cada um de seus funcionários. O talento de uma pessoa é medido por seus padrões de conhecimento, oriundos de seus pensamentos, sentimentos ou comportamento, e tais padrões são o que acompanha todas as ações praticadas por essa pessoa.

A motivação para o desenvolvimento deste artigo está relacionada à importância da análise dos modelos de gestão praticados atualmente por líderes e gestores nos processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento, capacitação e treinamento dos funcionários das empresas. Esses modelos de gestão visam a alterar a maneira de

aplicação e distribuição dos talentos dominantes de cada indivíduo.

A pesquisa aqui reportada tem como objetivo sugerir que as organizações façam uma análise da maneira como a administração, destaque e desenvolvimento dos pontos fortes dos indivíduos podem trazer melhores resultados e auxiliar no alcance dos objetivos das empresas por meio de seu capital mais valioso: o capital humano.

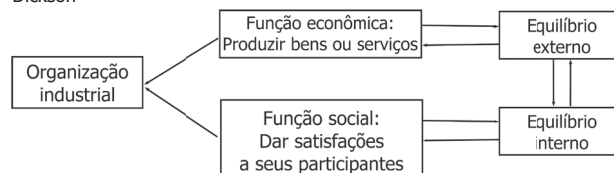
Gestão de talentos ao longo da história

Deve-se considerar, para a análise criteriosa da proposição deste artigo, o início do movimento que visava à correção da desumanização no trabalho com a Teoria das Relações Humanas.

Segundo Chiavenato (2004), ao concluir as experiências desenvolvidas e coordenadas por Elton Mayo, fundador da escola Humanística da Administração, chamada experiência de Hawthorne, observou-se, dentre outros aspectos, que cada pessoa possui características próprias de personalidade e que provocam influências no comportamento de outras pessoas com as quais interage, formando uma rede complexa de influências mútuas.

Conforme Chiavenato (2004), Roethlisberger e Dickson, relatores da pesquisa de Hawthorne, propõem um conceito social para as empresas: a organização industrial. De acordo com eles, este novo conceito possui duas funções principais: a de produção de bens ou serviços, chamada de funções econômicas; e a de distribuição de satisfações entre seus componentes, chamada de funções sociais. Essas duas funções promovem, respectivamente, o equilíbrio externo e interno das organizações.

Figura 1 - As funções básicas da organização, segundo Roethlisberger e Dickson



Fonte: Roethlisberger e Dickson (1971)¹ apud Chiavenato (2004, p. 109).

Observa-se a importância dada pelos pesquisadores à compreensão do papel dos funcionários para a promoção do equilíbrio entre as constantes das organizações, ou seja, o início da preocupação com as pessoas dentro das organizações, ainda que de maneira

¹ROETHLISBERGER, F. J.; DICKINSON, W. *A organização e o trabalhador*. São Paulo: Atlas, 1971.

tímida e experimental.

Com o advento da Teoria das Relações Humanas, novos termos passaram a integrar o repertório administrativo: motivação, liderança, comunicação, organização informal, dentre outros. Nesse novo contexto, o *homo economicus* cedia lugar ao homem social. A felicidade humana passou a ser um dado relevante dentro das organizações, onde a ênfase nas tarefas e na estrutura física e administrativa seria substituída pela ênfase nas pessoas. Surgia assim uma nova concepção sobre a natureza do homem e, conseqüentemente, do trabalhador, que passa a ser visto como ser social, com sentimentos, desejos e medos. Compreende-se que seu comportamento no trabalho é consequência dos fatores motivacionais, além de sofrer influência da maneira como é liderado. As normas sociais do grupo em que está inserido atuam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros, podendo ocorrer, no interior do grupo, interações positivas (estímulos, aceitação social) e/ou interações negativas (gozações, distanciamento dos grupos etc) (CHIAVENATO, 2004).

Dessa forma, o comportamento é determinado, por necessidades ou motivações, as quais levam o indivíduo em direção aos seus objetivos e satisfação de suas necessidades. Nesse quadro, o conceito de liderança torna-se essencial, pois influencia o comportamento das pessoas, cabendo ao líder conhecer a natureza humana e a forma como conduzi-la.

De acordo com Chiavenato (2004), a Teoria das Decisões, proposta por Herbert Alexander Simon dentre outros autores, tinha como base um sistema de tomada de decisões, em que cada pessoa possuía participação racional e consciente, escolhendo e tomando decisões individuais dentro dos limites de suas funções. Sendo assim, tendo observado que as pessoas são processadoras de informações, criadoras de opiniões e tomadoras de decisões, as organizações foram percebidas como um sistema de tomada de decisões, dentro do qual cabia também aos seus funcionários esta função (de tomada de decisões).

A Teoria Comportamental ou Behaviorista propunha o Processo Decisório, em que cada indivíduo, baseado nas informações recebidas, possuía autonomia para fazer escolhas ou opções (CHIAVENATO, 2004).

Esta abordagem abriria os caminhos para a Teoria

do Desenvolvimento Organizacional. De acordo com Chiavenato (2004, p. 374), "a organização é um sistema humano e complexo, com características próprias típicas da sua cultura e clima organizacional". Em outras palavras, as organizações, por serem constituídas por pessoas, o inter-relacionamento, a cultura e características próprias dessas pessoas influenciam no seu clima organizacional.

O conceito de Desenvolvimento Organizacional (DO) está ligado ao processo de mudanças e melhorias e alteração na cultura e no clima organizacional, promovendo assim um maior comprometimento do trabalhador, que deixa de ser limitado à organização e passa a integrá-la. A mudança se faz necessária para o crescimento e permanência nas organizações, em um mundo moderno e de rápida absorção de novas ideias, tecnologias e modelos de gestão.

Para Chiavenato (2004, p. 380) "O foco principal do DO está em mudar as pessoas e a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho. Sua ênfase está na mudança da cultura da organização. Em princípio, o DO é uma mudança organizacional planejada".

Observa-se então que desde a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida na década de 1930, na qual começa a ser observada uma preocupação com o ambiente humano dentro das empresas, até a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, desenvolvida na década de 1960, que assinala uma integração total do homem às organizações, ocorreram muitos avanços no tratamento do homem em relação aos organismos administrativos, sendo esses avanços determinantes para a evolução destes organismos.

Gestão de pessoas: treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção

A área de gestão de pessoas, por ser uma área estratégica, requer planejamento, controle, manutenção e monitoração dos talentos existentes nas organizações. Reconhecer os talentos em uma organização é um processo delicado, por tratar-se de uma análise pessoal em que cada indivíduo deve ser trabalhado de maneira individual, buscado atingir todos os funcionários dentro das organizações.

Para melhor entendimento da proposta deste artigo deve-se considerar os conceitos de treinamento, desenvolvimento profissional, recrutamento e seleção.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), treinamento é um processo ordenado para promover a obtenção de habilidades, regras, conceitos e atitudes que objetivem adequar pessoas às necessidades das organizações.

A maioria das empresas considera o treinamento como um meio para habilitar cada pessoa para desenvolver suas atividades na organização a partir dos cargos ocupados, uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Dessa maneira, o treinamento visa o presente, com foco no cargo atual e buscando melhorar as habilidades necessárias relacionadas com o desempenho imediato da função de cada empregado.

A partir do conceito apresentado, a missão do treinamento pode ser descrita como uma atividade que visa a ambientar os novos funcionários, fornecendo-lhes novos conhecimentos, focar no saber fazer, tornando-os aptos para o desempenho de uma função, e conscientizar os funcionários da importância de buscar o aperfeiçoamento contínuo.

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007), desenvolvimento é a capacitação do funcionário, de forma contínua, para a obtenção de melhores resultados que vão possibilitar a sua projeção a novos níveis de cargos. O desenvolvimento é utilizado para potencializar as pessoas para um melhor desempenho no futuro.

O desenvolvimento contínuo dos funcionários deve ser de interesse das organizações, pois com profissionais mais capacitados, as vagas abertas pelas empresas têm maior probabilidade de serem preenchidas através de recrutamento interno, criando assim uma perspectiva de carreira e autodesenvolvimento entre os funcionários, que podem se sentir mais comprometidos com a empresa.

Em relação aos conceitos apresentados, pode-se observar que desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas, mas oferecer uma formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, buscando tornarem-se melhores naquilo que fazem, desenvolvendo seus talentos.

Para Buckingham e Clifton (2008, p. 55):

O talento é qualquer padrão recorrente de pensamento, sensação ou comportamento que possa ser usado produtivamente. Assim, se você é instintivamente curioso, isso é um talento. Se é competitivo, isso é um talento. Se é sedutor, isso é um talento. Se é persistente, isso é um talento. Se é responsável, isso é um talento. Qualquer padrão recorrente de pensamento, sensação ou comportamento é um talento se esse padrão puder ser usado produtivamente.

Já para Pontes (2004, p. 25):

Talento são pessoas que possuem um dom natural, ou objeto de muito treinamento e dedicação que fazem as diferenças nas organizações, criando, inovando, empurrando, fazendo acontecer. "As pessoas capazes de alcançar algo verdadeiramente inédito, possuem mais do que simples talento e inteligência. Eles possuem mentes originais. Vêem (sic) as coisas de forma diferente".

Portanto, o talento de cada um deve ser observado como característica fundamental ao qual será construído seu perfil profissional. A observação deste talento como fator de diferenciação dentro das organizações trará maiores resultados se for utilizado em favor dos objetivos, tanto das próprias organizações quanto dos funcionários, que estarão desempenhando sua função mais assertivamente.

Há muitas maneiras de aplicar a boa gestão como um gestor ou líder. Poderá definir expectativas claras, chamar a atenção para o objetivo fundamental do trabalho das pessoas ao qual estão subordinadas, poderá corrigi-las, caso necessário e também elogiá-las, porém tampouco tornará este gestor ou líder bem-sucedido em sua função se não puder enxergar essas pessoas com a ótica da individualização. Essa forma de visão criará uma aproximação com a equipe e, para isso, é necessário conhecer e reconhecer cada membro a sua maneira de ser. Todos os elementos terão que ser talhados para cada subordinado individualmente, desta forma poderá distinguir a singularidade de cada membro da equipe e como será aproveitada tal singularidade pelo gestor ou líder (BUCKINGHAM; CLIFTON, 2008).

Conforme explicam Buckingham e Clifton (2008), sabendo que os talentos de cada pessoa são permanentes, será preciso uma mudança na forma de selecioná-las. Nesse processo, deverá ser despendido mais investimento, tanto financeiro como de tempo, para que possa haver o melhor direcionamento destes talentos dentro das organizações. Como os talentos de cada

pessoa são únicos, será necessário abordar o desempenho com definição de resultados, ou seja, enfatizar a avaliação cuidadosa dos resultados positivos alcançados por elas. Sendo assim, o maior espaço para o crescimento de cada pessoa está nas áreas de seu ponto mais forte, ou seja, no ponto em que existe um desempenho quase perfeito em determinada atividade, devendo então investir em treinamentos que irão ampliar e fortificar tais elementos da personalidade profissional e pessoal e não corrigir suas falhas técnicas. A função fundamental do gestor ou líder será de conceber meios de ajudar cada indivíduo a crescer e se desenvolver na carreira sem necessariamente fazê-lo avançar através de promoções, ou hierarquia corporativa e planos de carreiras engessados, mas sim de seus pontos fortes. Desta forma, não importará onde estará situado este funcionário na hierarquia organizacional, pois a promoção, propriamente dita, se dará através do reconhecimento, prestígio, respeito e compensação financeira em qualquer função que tenha tido um excelente desempenho em sua função. É importante enfatizar que o agente catalisador deste processo é o gestor ou líder das organizações, que terá a missão de transformar os talentos de cada funcionário em verdadeiros pontos fortes, sendo consequência a responsabilidade de selecionar o talento, definir claramente as expectativas, concentrar-se em pontos fortes e desenvolver a carreira de cada um.

Para um melhor entendimento, é importante saber que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento. O treinamento refere-se ao diagnóstico e programação da preparação e aperfeiçoamento constante das pessoas para o desempenho dos cargos, isto em curto prazo, com foco nas tarefas operacionais e habilidades. Já o desenvolvimento visa ao aprimoramento a médio e longo prazos, objetivando a contínua realização do potencial, preparando o profissional para uma carreira através do desenvolvimento de atitudes e comportamentos, isto é, melhorando as suas competências.

Verifica-se que desenvolvimento de pessoas é mais abrangente que treinamento, embora, na prática, ambos muitas vezes se confundam.

Segundo Mussak (2010), o treinamento é um dos instrumentos de desenvolvimento de recursos humanos, cabendo a ele (recursos humanos) não só

corrigir as deficiências de desempenho detectadas no sistema organizacional, mas também desenvolver as potencialidades e habilidades dos recursos humanos existentes nas organizações.

Para Ferreira (1999), recrutar significa chamar, atrair, ir ao encontro de pessoas que possuam qualificação mínima para atender às necessidades da empresa. Portanto, recrutamento é o meio de encontrar e atrair candidatos para preenchimento das vagas nas organizações, além de ser uma atividade de ligação entre aqueles que procuram esta oportunidade com aqueles que a oferecem.

A seleção compõe a segunda fase do processo de recrutamento, é o processo de selecionar as pessoas que foram identificadas como as mais aptas a preencher a vaga disponível.

De acordo com Orlickas (2001), a seleção de pessoas tem o objetivo de identificar os profissionais mais qualificados para ocupar o cargo disponível e contribuir para o alcance dos resultados da organização. Desta forma, a seleção objetiva chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão relacionados à organização.

Sendo assim, treinar, desenvolver e ter um processo seletivo adequado torna-se fundamental para a competitividade das organizações no mercado em que estão inseridas.

MÉTODO

A metodologia utilizada neste trabalho teve como base uma análise da pesquisa realizada pelo Instituto Gallup², citada por Buckingham e Clifton (2008), na qual foram entrevistados 198 mil funcionários que trabalhavam em 7.939 unidades de negócios de 36 companhias. Os resultados desta pesquisa mostraram que aqueles que tinham a oportunidade de fazer todos os dias, o que sabiam fazer melhor, tinham 50% mais chances de trabalhar em um setor com menos rotatividade de pessoal, 38% mais chances de atuar em unidades mais produtivas e 44% mais chances de trabalhar em um segmento com melhores índices de satisfação dos clientes, além de crescimento em produtividade, fidelidade dos clientes e retenção de funcionários. Porém, quando a mesma pesquisa foi aplicada em níveis globais, em que foram entrevistados

PLAKE, B. *An investigation of ipsativity and multicollinearity properties of the strengthsfinder instrument*. Lincoln, NE: The Gallup Organization, 1999. (Relatório Técnico)

mais de 1 milhão e 700 mil funcionários de 101 empresas de 63 países, ficou comprovado que apenas 20% destas pessoas acham que usam seus pontos fortes diariamente.

DESENVOLVIMENTO

Consideramos a análise feita pelos autores Buckingham e Clifton (2008) de que há duas premissas equivocadas sobre as pessoas. Primeira: as pessoas podem aprender a ser competentes em quase tudo; segunda: o maior potencial de crescimento de cada pessoa está nas áreas onde ela tem seu ponto mais fraco. Os autores citam também que os talentos de cada pessoa são permanentes e únicos e que o maior potencial de crescimento de cada pessoa está nas áreas onde ela tem o seu ponto mais forte. Tomando por base estas afirmações, entendemos que cabe uma análise mais detalhada para verificar se as organizações cometem esses equívocos, pois acreditamos que as organizações que atuam sob as premissas equivocadas investem mais treinando pessoas após o processo de contratação do que selecionando-as de forma mais assertiva; se o foco está em normatizações do trabalho, criando regras, políticas e procedimentos para que o desempenho dos funcionários possa ser medido; se investe mais recursos e tempo em treinamentos para suprir as habilidades ou competências de suas equipes ou ainda utiliza os processos de promoção de seus funcionários com base nas capacitações ou experiências adquiridas por eles.

Segundo Buckingham e Clifton (2008), a maioria das empresas não dá atenção aos pontos fortes dos funcionários; ao contrário, denomina suas limitações como "áreas de oportunidades" para treinar as suas limitações. O treinamento destas limitações pode beneficiar em algum aspecto o desempenho diário do funcionário, porém, isto não pode ser considerado desenvolvimento, e essa estratégia dificilmente levará a pessoa ou a organização a um nível de desempenho considerado ideal.

Já para Collins (2013), nada grandioso acontece sem o envolvimento pleno das pessoas e seus anseios. As pessoas são motivadas por aquilo que sabem fazer melhor e procuram construir suas carreiras sob esses aspectos e, para isso, gestores e líderes devem manter uma visão estratégica e ter conhecimento das atribuições das tarefas nas organizações, para que possam ser destinadas de

forma eficiente aos seus funcionários, de acordo com seus talentos.

Se as pessoas certas estiverem nos lugares certos, elas facilmente estarão mais motivadas. Contratar pessoas motivadas e alocá-las na área desejada pode promover maior qualidade na execução de tarefas e, portanto, melhores resultados para a organização. Quando todas as peças se encaixam, não só o trabalho se movimenta em direção à excelência, a vida de cada trabalhador também.

Como explica Assad (2007), o grande desafio é o envolvimento com algo realmente importante para cada um e que esse algo possa se tornar o melhor possível, não somente pelos ganhos financeiros, mas simplesmente porque é possível atingir a excelência em sua execução e é isso que fará com que as pessoas sintam que estão fazendo a diferença.

Essa diferença poderá ser observada de acordo com os aspectos sobressalentes do perfil pessoal e profissional de cada um, retirado de suas características, em outras palavras, de seus talentos.

CONCLUSÃO

A gestão de talentos poderá ser uma ferramenta de melhoria no ambiente empresarial e, se for desenvolvida sob uma ótica mais abrangente dos líderes e/ou gestores, poderá ser um diferencial competitivo para as organizações. Sugerimos que as empresas verifiquem os métodos que utilizam atualmente para contratar, desenvolver, treinar e se relacionar com seu capital humano, como também a gestão atual dos líderes, com relação aos processos de recrutamento e seleção, desenvolvimento, capacitação e treinamento dos funcionários, e se a gestão é feita através das aptidões e talentos dos indivíduos.

Os autores analisados, bem como as proposições apresentadas, apontam para o indivíduo como uma peça-chave, pois ele é possuidor de dois recursos muito valiosos: o capital intelectual e suas características individuais.

Neste artigo não foi abordado de forma explícita a necessidade de desenvolvimento dos pontos fracos, porém, não se deve ignorá-los. A questão é que só se destacarão os profissionais que conseguirem maximizar seus pontos fortes. Entende-se, então, que os indivíduos deverão tirar proveito de seus pontos fortes, sejam eles

quais forem, e administrar seus pontos fracos, sejam eles quais forem, e as organizações, por sua vez, voltarem o

foco para dentro a fim de encontrar a riqueza do potencial que existe em cada funcionário.

REFERÊNCIAS

ASSAD, A. *Atreva-se a mudar!* Como praticar a melhor gestão de pessoas e processos. São Paulo: Thomas Nelson, 2007.

BUCKINGHAM, M.; CLIFTON, D. O. *Descubra seus pontos fortes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

COLLINS, J. *Empresas feitas para vencer*. São Paulo: HSM, 2013.

FERREIRA, P. P. *Administração de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

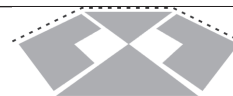
HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MUSSAK, E. *Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

ORLICKAS, E. *Seleção como estratégia competitiva*. São Paulo: Futura, 2001.

PONTES, B. R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 4. ed. São Paulo: LTr, 2004.



CAPTAÇÃO DE RECURSOS ATRAVÉS DE FINANCIAMENTOS BANCÁRIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

FUND RAISING THROUGH BANKING FINANCING FOR MICRO AND SMALL ENTERPRISES

Antonio Ágide Mota Júnior*

Resumo

No Brasil, há cerca de 9 milhões de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), principais geradoras de riquezas no comércio, indústria e prestação de serviços. É inquestionável o relevante papel socioeconômico desempenhado por essas empresas. Entretanto, o crescente nível de exigência dos clientes e a concorrência cada vez mais acirrada são algumas das razões que exigem das empresas especial atenção em relação ao mercado e sua competitividade. Nesse cenário, os investimentos visando a otimizar a produção figuram como fundamentais, não somente para o crescimento, mas sobretudo para a sobrevivência das empresas, independente do ramo de atividade ou porte. Com isso, surge a preocupação com a gestão dos negócios nas empresas de pequeno porte, que normalmente não dispõem de recursos próprios para realizar investimentos e possuem dificuldades, em comparação com as médias e grandes empresas, na captação de recursos de terceiros para a realização desses investimentos. Diante dessa problemática, a presente pesquisa tem como objetivo identificar os principais aspectos que distanciam as micro e pequenas empresas de investimentos com a utilização de recursos de financiamentos disponíveis no sistema bancário do país. O estudo se constitui de revisão da literatura em periódicos, livros, teses, manuais e leis. Os resultados apontam que o impacto nos níveis de investimentos nessas organizações decorre de diversos fatores, em especial: a sonegação fiscal e a precariedade nos controles e documentos contábeis e cadastrais dessas empresas; as garantias exigidas nas contratações; os custos elevados nas operações de pequena escala; o baixo nível de investimentos em inovação tecnológica nas MPE; a burocracia e complexidade da legislação fiscal, além dos aspectos relacionados à cultura organizacional predominante nas MPEs.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Investimentos. Cultura organizacional. Financiamentos bancários.

Abstract

In Brazil, there are about 9 million of Micro and Small Enterprises (MSEs), the main generators of wealth in commerce, industry and services. The relevant socioeconomic role played by these companies is unquestionable. However, the increasing level of customers demand, as well as the increasingly fierce competition are some of the reasons that require from companies a special attention to the market and its competitiveness. In this scenario, investments aimed at optimizing the production are fundamental not only for growth, but above all for the survival of companies, regardless of activity branch or size. Thus, the concern with business management arises in small companies, which usually do not have their own resources to invest and have difficulties, compared to medium and large companies, in raising funds from third party in order to carry out these investments. In face of this problem, this study aims to identify the main issues that keep far micro and small companies from investments with the use of funding resources available in the banking system of the country. The study consists of a literature review from journals, books, theses, manuals and laws. The results point out that the impact on levels of investment in these organizations stems from several factors, especially: tax evasion and precariousness in controls and accounting and registration documents of these companies; guarantees required in hiring; high costs of small-scale operations; low level of investment in technological innovation by the MSEs; bureaucracy and complexity of tax legislation, in addition to aspects related to the prevailing organizational culture in MSEs.

Keywords: Micro and small enterprises. Investments. Organizational culture. Bank financing.

* Mestre em Engenharia de Produção pela UNIARA. Coordenador e professor do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: antonio.mota@fipa.com.br

Nos últimos anos, estudos demonstram que o empreendedorismo vem crescendo consideravelmente no Brasil. São mais de 9 milhões de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no país, principais geradoras de riquezas no comércio. Dessa forma, torna-se relevante o papel socioeconômico desempenhado pelas MPEs, que representam mais da metade dos empregos formais e grande participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (SEBRAE, 2014).

Por outro lado, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2010), os pequenos negócios (em sua maioria) têm desvantagens em comparação com as médias e grandes empresas, tais como: exposição à competição informal; pouco acesso à tecnologia; mão de obra menos qualificada; produção em baixa escala, elevada concorrência e escassez de capital.

No cenário econômico, de acordo com o BNDES (2015), as MPEs encontram barreiras na captação de recursos para investimentos destinados ao desenvolvimento ou ampliação de suas atividades e, conseqüentemente, melhor performance em produção, pois além da dificuldade em oferecer garantias suficientes para tomar o financiamento, há que se considerar a precariedade dos dados contábeis apresentados às instituições financeiras ao pleitearem o crédito, o que, na maioria das vezes, não espelha a real situação dessas empresas.

Portugal Neto (2005) cita ainda outras razões que distanciam as MPEs do sistema financeiro, dentre elas: os altos custos envolvidos nas operações de pequena escala; os reduzidos volumes de capital disponível ou destinados a financiar este segmento, assim como os riscos envolvidos e as elevadas taxas de juros ainda vigentes no Brasil.

Nessa senda, a questão da pesquisa que impulsiona este estudo é: quais os principais fatores que influenciam as decisões dos micro e pequenos empresários na captação de recursos para realizar investimentos em produção?

O objetivo que se pretende alcançar com esta pesquisa é identificar as razões que levam os micro e pequenos empresários a se distanciarem das opções de financiamentos bancários existentes para captação de recursos destinados a investimentos, com o propósito de otimizar a produtividade de suas organizações.

O presente trabalho constitui-se de uma revisão da literatura da qual foram extraídos conteúdos de trabalhos

publicados em periódicos, livros, dissertações, teses, leis e manuais. Está organizado em três seções, sendo: introdução; revisão da literatura sobre a importância das MPEs para a economia e as características de gestão dessas organizações, o empreendedorismo e a necessidade de investimentos nas MPEs, as fontes de financiamentos para investimentos e os fatores que distanciam as MPEs desses recursos.

REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura se apresentará dividida em três tópicos. O primeiro versa sobre o relevante papel das MPEs para a economia e como se caracteriza a gestão dessas organizações. O segundo conceitua o empreendedorismo e apresenta as razões que evidenciam a necessidade de investimentos nas MPEs. O terceiro trata das fontes de financiamentos para investimentos nas MPEs e os fatores que interferem na captação de recursos dessa natureza.

A importância das MPEs para a economia e as características de gestão dessas organizações

No período 2000-2011, as MPEs ultrapassaram a barreira dos 6 milhões de estabelecimentos (com o crescimento médio de 3,7% a.a.). Entre 2000 e 2005, o crescimento médio foi de 4,8% a.a., enquanto o ritmo de crescimento entre 2005 e 2011 foi de 2,8% a.a. Em 2000, havia 4,2 milhões de estabelecimentos, enquanto em 2011 alcançou-se um total de 6,3 milhões de estabelecimentos em atividade (SEBRAE, 2012). No ano de 2014 já havia mais de 9 milhões de MPEs no país (SEBRAE, 2014).

As MPEs possuem uma participação significativa na economia brasileira. No período 2000-2008, elas foram responsáveis por aproximadamente 54% dos empregos formais do país (SEBRAE, 2010).

O IBGE (2003) desenvolveu um amplo estudo sobre as principais características de gestão das MPEs brasileiras. Entre os principais achados estão:

- a) baixo volume de capital empregado;
- b) altas taxas de natalidade e mortalidade;
- c) presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- d) grande centralização do poder decisório;
- e) não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;

- f) registros contábeis pouco adequados;
- g) contratação direta de mão-de-obra;
- h) baixo nível de terceirização;
- i) baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- j) baixo investimento em inovação tecnológica;
- k) dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- l) dificuldade de definição dos custos fixos;
- m) alto índice de sonegação fiscal;
- n) contratação direta de mão-de-obra;
- o) utilização intensa de mão-de-obra não qualificada.

Frente a todas essas fragilidades de gestão, outro aspecto preocupante é a realidade da economia, o elevado nível de exigência dos clientes, a diversidade de opções de produtos oferecidos pelo mercado e a concorrência que obriga as empresas a realizarem investimentos para manterem sua competitividade (OLIVEIRA, 2005).

O empreendedorismo e a necessidade de investimentos nas MPEs

Nos últimos anos, o tema empreendedorismo ganhou espaço no meio acadêmico, nos estudos de Economia, Sociologia Econômica e Administração de Empresas, com a produção de inúmeros trabalhos. Nas discussões econômicas, passou a ser considerado tema relevante para a formulação de políticas governamentais voltadas para o desenvolvimento dos países (MARTES, 2010).

De acordo com o Sebrae, empreendedor é o indivíduo que possui ou busca desenvolver uma atitude de inquietação, ousadia e proatividade na relação com o mundo, condicionada por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente que favorece a interferência criativa e realizadora, em busca de ganhos econômicos e sociais (LEMES JUNIOR; PISA, 2010).

Apesar das MPEs serem responsáveis por parte considerável do emprego da força de trabalho na economia brasileira, essas empresas estão marcadas pelas "profundas desigualdades de produtividade, de acesso ao financiamento e recursos próprios para investimento e de capacidades inovativas que levam a distintas estruturas de contratação e proteção do emprego no interior delas" (NERI, 2012, p. 8).

Nessa linha, os investimentos em produção

figuram como fundamentais não somente para o emprego de ações e estratégias relacionadas às práticas empreendedoras, mas também para a sobrevivência das empresas, independentemente do porte e ramo de atividade. Com isso, surge a preocupação com a gestão dos negócios nas empresas de pequeno porte, que normalmente não dispõem de recursos próprios para realizar investimentos (COSTA; CERICATO; MELO, 2007).

Essa preocupação aumenta em função das características de gestão financeira das MPEs que, além da capacidade restrita de recursos, especialmente no que se refere ao capital, há várias dificuldades para se obter empréstimos, na maioria dos casos, em função da formação daqueles que atuam na administração e assessoria, cujas habilidades e informações necessárias ao planejamento estratégico adequado são, com frequência, insuficientes (MONTEIRO; MORENO, 2003).

As fontes de financiamentos para investimentos em produção e os fatores que distanciam as MPEs desses recursos

Os bancos comerciais e o BNDES são fontes típicas de financiamento para investimentos disponíveis às MPEs. Estas operações de financiamento são caracterizadas como operações de crédito.

Para Silva (2000, p. 63), o termo "crédito" se traduz "na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento, ou seja, corresponde à confiança de que a promessa de pagamento será honrada". Para Securato (2002, p. 17), o termo crédito é originado do latim *credium*, e significa "confiança ou segurança na verdade de alguma coisa, crença, boa fama, estabelecendo uma relação de mútua confiança entre as partes envolvidas numa determinada operação".

No Brasil, a adoção da modalidade de crédito direcionado para apoio às empresas de micro e pequeno porte iniciou-se, em 1965, com a criação do Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (FIPEME), do BNDES. O FIPEME era uma linha de crédito que tinha como objetivo facilitar a aquisição de máquinas e equipamentos pelas empresas de pequeno porte e, ao mesmo tempo, incentivar o desenvolvimento do parque nacional produtor de bens de capital (BARROS; MODENESI, 1973). A partir dessa iniciativa, diversos programas de crédito direcionado foram instituídos ao longo do tempo (como por exemplo, o

PROGER e BNDES/FINAME).

Madi e Gonçalves (2012) complementam que no mercado de crédito para as MPEs observa-se uma significativa presença do Estado, via bancos públicos:

a) o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) adota como critério de classificação para as microempresas a receita operacional bruta anual até R\$ 2,4 milhões e para as pequenas empresas a receita operacional bruta de R\$ 2,4 milhões a R\$ 16 milhões por ano;

b) o Banco do Brasil (BB) oferece linhas de crédito para MPEs que atendem desde microempreendedores até firmas com faturamento bruto anual de até R\$ 15 milhões – e de até R\$ 10 milhões, no caso de empresas do segmento industrial;

c) a Caixa Econômica Federal (CAIXA) atende necessidades de financiamento de MPEs com faturamento fiscal anual de até R\$ 7 milhões;

d) no Banco do Nordeste do Brasil (BNB), as MPEs são consideradas prioridade pela diretriz estratégica do banco, baseada no cumprimento da Lei no 7.827, de 27 de setembro de 1989, que regulamenta o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), e na Lei Geral da MPE.

De acordo com o Sebrae (2014), os três principais tipos de utilização de linhas de crédito são:

a) para investimento e/ou investimento fixo: onde o capital é destinado à aquisição de máquinas e/ou equipamentos, ferramentas e obras civis indispensáveis à implantação, modernização, funcionamento ou ampliação da empresa;

b) para capital de giro: recurso destinado à compra de mercadorias, reposição de estoques, despesas administrativas, dentre outras;

c) capital de giro associado ao investimento ou investimento misto (giro e fixo): a parcela de recursos destinada a cobrir as despesas que a empresa terá com investimentos realizados, como financiamento de máquinas e aquisição de matéria-prima para a produção.

Apesar dessas opções oferecidas pelo mercado financeiro, estudos realizados pelo Sebrae (2004) apontam os principais problemas encontrados pelas MPEs e que dificultam o acesso ao crédito: dificuldades de atuação no mercado interno e externo; falta de planejamento e deficiências em projetos para demonstrar

a viabilidade de novos investimentos; falta de garantias para o financiamento; carência de apoio de mecanismos de organismos oficiais de fomento industrial e burocracia e complexidade de legislação fiscal.

Zica e Martins (2008) corroboram que a falta de garantias é apontada como principal obstáculo a ser superado pelos empresários das MPEs para a concessão de créditos.

Além de todos esses fatores, outro ponto relevante é o pressuposto da influência que a cultura organizacional exerce nas estratégias e no planejamento das atividades nas empresas. Essa cultura torna-se essencial à construção das estruturas organizacionais no sentido de legitimar as crenças e os valores estabelecidos entre os diferentes membros da organização diante de dificuldades, ações do cotidiano, objetivos e metas.

Chiavenato (2004) conceitua a cultura organizacional como um conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização, que foram estabelecidos por normas, valores atitudes e expectativas e que são compartilhados por todos os membros da organização.

A influência da cultura organizacional parece predominar nas MPEs, com nítida interferência nas decisões relacionadas aos investimentos em tecnologia, produção, qualidade e otimização de rotinas, processos e métodos, utilizando-se de capital de terceiros, por razões não racionais e subjetivas (OLIVEIRA, 2005).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo demonstrar o relevante papel socioeconômico desempenhado pelas micro e pequenas empresas, alertar sobre a necessidade de investimentos não só para o crescimento, mas também para a sobrevivência dessas empresas, as fontes de financiamentos para investimentos e, em especial, identificar os principais fatores que interferem na captação de recursos através de financiamentos bancários para realização de investimentos voltados à otimização da produção nas micro e pequenas empresas.

No tópico referente à importância das MPEs para a economia e as características de gestão dessas organizações, foi obtido o seguinte diagnóstico: baixo volume de capital empregado; presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;

registros contábeis pouco adequados; baixo investimento em inovação tecnológica e alto índice de sonegação fiscal, o que resulta na precariedade dos dados contábeis e cadastrais e, por conseguinte, na dificuldade de acesso a crédito junto às instituições financeiras.

As referências que alicerçaram o conteúdo referente ao empreendedorismo e necessidade de investimentos nas MPEs registram que dentre as competências gerais do empreendedor, espera-se encontrar: níveis básicos de conhecimentos gerais e específicos; autodesenvolvimento; inovação, criatividade e orientação para mudanças. Em contrapartida, analisando a formação daqueles que atuam na administração e assessoria das MPEs, é possível verificar que as habilidades e informações necessárias ao planejamento estratégico adequado são, na maioria dos casos, insuficientes.

Restou claro na abordagem relativa às fontes de financiamentos para investimentos e os fatores que distanciam as MPEs desses recursos que, apesar da atuação dos diversos bancos comerciais, há que se considerar a presença marcante do Estado no mercado de crédito, via bancos públicos, especialmente Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Caixa Econômica Federal (CAIXA), Banco do Brasil (BB), Banco do Nordeste do Brasil (BNB), com diversas linhas de financiamentos, a exemplo do PROGER e FINAME, que são operações voltadas para aquisição de máquinas e equipamentos com o objetivo de intensificar a produção. Há, ainda, outras operações voltadas para investimentos e aquisição de veículos e outros bens relacionados à atividade das empresas, inclusive com capital de giro associado, cujo objetivo é a aquisição de mercadorias,

reposição de estoques, despesas administrativas, entre outras.

Apesar das opções de crédito existentes (algumas específicas a determinados ramos de atividades), além das deficiências de gestão já mencionadas, são apontados outros fatores que podem dificultar o acesso ao crédito nas MPEs, dentre eles: dificuldades de atuação no mercado interno e externo; falta de planejamento e fragilidade dos projetos para demonstrar a viabilidade de novos investimentos; falta de garantias para o financiamento; elevado custo efetivo total nas operações de baixa escala, além da burocracia e complexidade da Legislação Fiscal.

Acrescenta-se a esses fatores, a influência da cultura organizacional no planejamento das atividades nas empresas, manifestando-se através de suas crenças, dos valores estabelecidos entre os diferentes membros da organização diante de dificuldades, das ações do cotidiano e dos objetivos e metas estabelecidos.

Essa influência da cultura organizacional nas decisões estratégicas tem impacto direto nas políticas de investimentos em tecnologia, produção, qualidade e otimização de processos e métodos e, por razões não racionais e subjetivas, estão relacionadas ao nível de conhecimento do mercado e ramo de atividade e à formação geral dos dirigentes das MPEs, insuficiente em sua maioria.

Novos e futuros estudos poderão aprofundar na importância de investimentos em atualização, formação continuada e desenvolvimento de habilidades, visando identificar oportunidades, ameaças e cenários por parte dos gestores das MPEs.

REFERÊNCIAS

BARROS, F. J. O. R.; MODENESI, R. L. *Pequenas e médias indústrias*. Rio de Janeiro: IPEA, 1973. (Coleção Relatórios de Pesquisa).

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. *Apoio às micro, pequenas e médias empresas*. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/cartilha/cartilha_MPME.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2016.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. O empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. *Revista de Negócios*, v. 12, p. 1, 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001*. Rio de Janeiro, 2003.

LEMES JUNIOR, A. B.; PISA, B. J. *Administrando micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MADI, M. A. C.; GONÇALVES, J. R. B. Produtividade, financiamento e trabalho: aspectos da dinâmica das micro e pequenas empresas (MPEs). In: SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (Org.). *Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: IPEA, 2012. p. 17-42.

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. *Revista de Economia Política*, v. 30, n. 2, p. 254-270, abr./jun. 2010.

MONTEIRO, A. A. S.; MORENO, R. Fluxos de caixa e capital de giro: uma adaptação do modelo de Fleuriet. In: SEMINÁRIO DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA, 2., 10-15 jun. 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2003.

NERI, M. C. Apresentação. In: KREIN, J.D.; CALIXTRE, A.B. (Org.). *Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

OLIVEIRA, D. P.R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTUGAL NETO, R. F. *A inclusão da micro, pequena e média empresa no mercado brasileiro de valores mobiliários*. 2005. 94f. Monografia (Curso de Regulação do Mercado de Capitais) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

SEBRAE. *Sistema financeiro e as micro e pequenas empresas: diagnósticos e perspectiva*. Brasília, DF, 2004.

_____. *Apresenta informações sobre: aspectos econômicos das micro e pequenas empresas*. 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 08 jul. 2015.

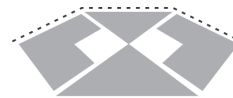
_____. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*: 2012. Brasília, DF: DIEESE, 2012.

SEBRAE. *Orientações linhas de crédito às micro e pequenas empresas e o microempreendedor individual*. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/AP/Anexos/Cartilha%20de%20linhas%20de%20credito%20para%20MPes%20e%20MEI.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

SECURATO, J. R. *Análise e avaliação do risco: pessoas físicas e jurídicas*. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, J. P. *Gestão e análise de risco de crédito*. São Paulo: Atlas, 2000.

ZICA, R. M F.; MARTINS, H. C. Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 117-132, fev. 2008.



AVALIAÇÃO DE INDICADORES FINANCEIROS DE UMA EMPRESA DE CAPITAL ABERTO

ASSESSMENT OF FINANCIAL INDICATORS OF AN OPEN CAPITAL COMPANY

Jociel de Matos*
Thays Ariane Rotta*
Marcos Venício Braz de Assis**

Resumo

A análise das demonstrações contábeis é uma ferramenta importante para avaliar os indicadores econômicos e financeiros das empresas, fundamental na tomada de decisão. O presente trabalho apresenta a análise da situação econômica e financeira de uma empresa de capital aberto, realizada a partir do exame dos indicadores de liquidez (liquidez geral, liquidez corrente, liquidez seca e liquidez imediata). O estudo teve como objetivo avaliar a solvência da organização tanto a curto como a longo prazo. A análise de estrutura de capital verificou os índices de capital de terceiros *versus* capital próprio e a composição do endividamento. Avaliou-se a rentabilidade do capital investido para mensurar qual o retorno obtido através do Retorno sobre o Ativo (ROA), Retorno sobre o Investimento (ROI) e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE). Outro aspecto relevante do trabalho consiste na avaliação do ciclo econômico, operacional e de caixa que permitem a análise da gestão do capital de giro da empresa. A pesquisa abordou o custo de capital de terceiro e próprio que juntos demonstraram o Custo Médio Ponderado do Capital (WACC). Com base na metodologia da empresa de consultoria Stern Stewart & Co. foram apurados o Valor Econômico Agregado (EVA) e o Valor de Mercado Agregado (MVA), e se agregaram ou destruíram o valor da empresa aos acionistas. Para análise, foi escolhida uma empresa com sólida participação no varejo nacional, sendo analisados os demonstrativos contábeis dos anos de 2011 a 2014.

Palavras-chave: Índice de liquidez. Índice de rentabilidade. WACC. EVA. MVA.

Abstract

The analysis of financial statements is an important tool to assess the economic and financial indicators of the companies, having great relevance in decision-making. This study presents an analysis of the economic and financial situation of an open capital company, based on examination of liquidity indicators (general liquidity, current liquidity, dry liquidity and immediate liquidity). The study aimed to assess the solvency of the organization in both the short and long term. A capital structure analysis verified third-party capital versus own capital ratios and indebtedness composition. We evaluated the profitability of invested capital in order to measure the return obtained through Return on Assets (ROA), Return on Investment (ROI) and Return on Net Worth (RONW). Another important aspect of the study is the evaluation of the economic, operating and cash cycle that allows the management analysis of the company's working capital. The study addressed the cost of third party and own capital that together demonstrated the Weighted Average Cost of Capital (WACC). Based on the methodology of Stern, Stewart & Co consulting firm, we determined the Aggregate Economic Value (AEV) and the Market Aggregate Value (MAV), as well as if they aggregated or destroyed the company's value to shareholders. For analysis, we chose a company with a solid share in the domestic retail and we analyzed the financial statements of the years 2011 through 2014.

Keywords: Liquidity ratio. Profitability index. WACC. EVA. MVA.

* Acadêmicos do curso de pós-graduação em Controladoria Contábil e Gestão Financeira das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA).
Contatos: jociel_matos@hotmail.com; thays_rotta@hotmail.com

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

Com o aumento da competitividade das empresas no atual cenário econômico, as companhias estão buscando atuar por meio de novas perspectivas para enfrentar os desafios organizacionais. Os indicadores econômico-financeiros apresentam informações seguras para realização de uma boa gestão e conseqüentemente a maximização da riqueza da empresa, auxiliando ainda no desenvolvimento de novas estratégias, que ao final contribuem para melhoria do desempenho dos negócios de forma geral.

Para a realização das análises dos indicadores econômicos e financeiros, o gestor deve possuir um banco de dados seguro e que permita fidedignidade das informações, pois estas são utilizadas na construção dos indicadores e parte das demonstrações contábeis que, neste caso, possuem caráter gerencial. Estas demonstrações contábeis, segundo Assaf Neto (2010) e Matarazzo (2003), realizam a apuração da situação econômica e financeira da empresa num determinado período e servem como subsídios para o gestor tomar as decisões a respeito dos valores da empresa. Estes demonstrativos são imprescindíveis para o perfeito conhecimento de cada conta de forma mais precisa. No presente trabalho, os demonstrativos contábeis foram utilizados para levantamento das informações e construção dos indicadores econômico-financeiros.

Os indicadores econômico-financeiros possibilitam aos gestores o entendimento de fatores indispensáveis da organização, como por exemplo, o quanto a empresa está gerando de lucro sobre os diversos capitais e se a empresa está agregando ou destruindo seu valor econômico e patrimonial, ou ainda se ela conseguiria saldar suas dívidas totais utilizando determinados recursos disponíveis.

Através de análise criteriosa dos indicadores econômico-financeiros, o gestor pode encontrar as informações necessárias para auxiliá-lo nas tomadas de decisões, e os investidores conseguem encontrar respostas sobre a viabilidade dos negócios.

A avaliação dos índices de liquidez, endividamento e rentabilidade, por exemplo, permite analisar o equilíbrio financeiro da organização e o seu grau de endividamento perante os credores, bem como o retorno de seu ativo fixo. Segundo Gitman (2002) e Iudícibus (1998), a análise de liquidez e endividamento permite realizar uma correlação entre as contas do balanço para fins de apuração das

diversas fontes de capital utilizadas pela empresa. Já os indicadores de rentabilidade desempenham grandes influências sobre as decisões que envolvem a empresa em análise, tomada tanto no mercado de crédito como no mercado acionário. Desta forma, estudando as fontes de financiamento da empresa que envolvem capital de terceiros e próprios, ela consegue mensurar o retorno desejado aos credores e acionistas.

Para realização da apuração dos indicadores econômicos e financeiros, na empresa objeto do presente trabalho, foi necessário apurar o custo de capital próprio e de capital de terceiros para, após esta equação, entender de forma geral qual o valor do custo médio do capital aplicado. Segundo Samanez (2007), para realização desta equação, torna-se necessário realizar o cálculo do custo médio ponderado do capital (WACC) que representa a taxa de atratividade da empresa perante o retorno desejado dos seus investimentos. O autor ressalta, ainda, outra ferramenta de gestão que é primordial para as empresas e que também foi utilizada no presente trabalho, trata-se do Valor Econômico Agregado (EVA®), que consiste em demonstrar aos investidores e acionistas uma visão sobre a rentabilidade do capital da empresa, de forma que permita apurar o valor econômico agregado da organização. Este indicador possibilita, através de equações matemáticas, avaliar se a empresa está agregando ou destruindo seu valor econômico ao longo dos anos.

O objetivo do presente trabalho foi analisar, através dos principais indicadores econômico-financeiros, se a empresa em estudo estaria agregando ou destruindo seu valor econômico e patrimonial ao longo dos últimos anos. Foram realizados, no entanto, tratamento dos dados extraídos do *site* da empresa, principalmente do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e do Balanço Patrimonial (BP), sendo que os indicadores utilizados foram: índice de liquidez, índice de estrutura de capitais, rentabilidade, prazos médios, ciclos (econômico, operacional e financeiro), custo de capital e valor econômico agregado (EVA®).

REFERENCIAL TEÓRICO

Índices de liquidez ou solvência

Conforme Zdanawicz (1998, p. 60), "a liquidez é denominada de análise de razão ou quociente, visa a mensuração da capacidade financeira da empresa em

pagar seus compromissos de formas imediata, a curto e a longo prazo”.

Na visão de Gitman (2002, p. 109), “a liquidez da empresa é medida pela sua capacidade para satisfazer suas obrigações de curto prazo. A liquidez refere-se à solvência da situação financeira global da empresa - a

facilidade com o qual ela pode honrar seus compromissos”.

Os índices de liquidez são quatro: imediata, seca, corrente e a geral, conforme equações apresentadas no Quadro 1. Os índices de liquidez mostram se a empresa tem condições de cumprir com as suas obrigações.

Quadro 1 - Índices de liquidez

Índices de Liquidez			
Liquidez Geral (LG)	$\frac{AC + RLP}{PC + ELP}$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante + Realizável em Longo Prazo para cada R\$1,00 de dívida total	Quanto maior, melhor
Liquidez Corrente (LC)	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada R\$1,00 de Passivo Circulante	Quanto maior, melhor
Liquidez Seca (LS)	$\frac{AC - \text{Estoque} - DA}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada R\$1,00 de Passivo Circulante	Quanto maior, melhor
Liquidez Imediata (LI)	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de disponibilidade para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante	Quanto maior, melhor

Fonte: adaptado de Matarazzo (2010).

Liquidez geral (LG)

Mede a capacidade que a empresa tem de pagar os seus compromissos sem fazer uso do ativo imobilizado. Esse índice é utilizado para saber o quanto do ativo circulante e do realizável a longo prazo possibilita a liquidação das obrigações que a empresa tem no curto e longo prazo (SILVA, 2012, p. 11).

Na visão de Bruni (2010, p. 125), “o índice de liquidez geral possui o propósito de estudar a saúde financeira da empresa no longo prazo. Basicamente, o mesmo compara todas as possibilidades de realização de ativos da empresa”.

Liquidez corrente (LC)

Liquidez corrente evidencia o quanto a empresa possui em dinheiro mais bens e direitos realizáveis a curto prazo, para cumprir com as obrigações a serem liquidadas no mesmo período. Deixa claro que “quanto maior a liquidez corrente mais alta se apresenta a capacidade da empresa em financiar suas necessidades de capital de giro” (ASSAF NETO, 2006, p. 191).

Para Padoveze (2007, p. 137), a liquidez corrente “indica a quantidade de recursos que a empresa tem nos ativos circulantes para utilização no pagamento dos passivos circulantes”.

Quando o índice de liquidez corrente for maior que 1,00, evidencia-se claramente que a empresa tem um capital circulante líquido positivo; se o índice for menor que

1,00 conclui-se que o seu capital de giro líquido é negativo (ativo circulante é menor que o passivo circulante).

Liquidez imediata (LI)

Tem como objetivo medir a capacidade que a empresa possui em pagar as suas obrigações no curto prazo com as disponibilidades de banco, caixa e as aplicações financeiras. Evidencia o quanto a empresa possui de disponibilidade para cada R\$1,00 do passivo circulante (ASSAF NETO, 2010).

Na visão de Padoveze (2007, p. 132) “o índice de liquidez imediata representa o valor que dispõe imediatamente para saldar dívidas de curto prazo”.

Liquidez seca (LS)

O objetivo deste índice é medir a capacidade de pagamento que a empresa tem, sem utilizar os estoques e as despesas antecipadas.

Segundo Padoveze (2007, p. 139), “esse indicador mostra a capacidade da empresa de pagar as dívidas no curto prazo, tendo como base os ativos circulantes, menos os estoques e despesas do exercício seguinte”.

Na concepção de Gitman (2002, p. 110), o índice de liquidez seca é um índice similar ao da liquidez corrente, e demonstra se a empresa tem condições de pagar as suas obrigações, tendo uma suposição de não conseguir vender os estoques.

Índices de estrutura de capitais

A estrutura de capital de uma entidade é composta por fontes de financiamento utilizadas. As fontes podem vir dos próprios proprietários como também de terceiros, e ambos esperam retorno sobre o valor que foi investido, sendo esse retorno através de dividendos ou da distribuição de lucros, como também da valorização da empresa.

Participação de capital de terceiros x capital próprio

Neste índice encontram-se os dois grandes componentes das fontes de recursos que uma empresa possui: o capital de terceiros e capital próprio.

Segundo Matarazzo (1998, p. 160), "Sempre que se aborda o índice de participação de capitais de terceiros, faz-se uma análise exclusivamente do ponto de vista

financeiro, ou seja, do risco de insolvência e não relação ao lucro ou prejuízo".

Pode-se exemplificar se a "Empresa X Ltda." encontrar, em 2014, o índice de 150, acontece que para cada R\$ 100,00 do seu capital próprio, a empresa tomou R\$ 150,00 de capital de terceiros. Isso demonstra que a empresa depende mais de recursos de terceiros do que dos recursos próprios, podendo comprometer sua estrutura de capital.

Composição do endividamento

O objetivo do índice de composição do endividamento consiste em identificar qual o percentual das obrigações da empresa corresponde às suas dívidas no curto prazo, conforme equação ilustrada no Quadro 2.

Quadro 2 - Índices de estrutura de Capitais

Índices de Estrutura de Capital			
Relação CT/CP	$\frac{PC + PNC}{PL} \times 100$	Quanto a empresa captou de capital de terceiros para cada R\$ 100,00 de capital próprio	Quanto menor, melhor
Composição do Endividamento	$\frac{PC}{PC + PNC} \times 100$	Qual o percentual que a empresa tem a curto prazo em relação à dívida total da empresa	Quanto menor, melhor

Fonte: adaptado de Matarazzo (2010).

Na composição do endividamento, caso a empresa apresentar concentração no passivo circulante, num momento de recessão da economia poderá passar por sérios problemas financeiros, o que não aconteceria se o endividamento se concentrasse no longo prazo (MARION, 2007, p. 106).

De maneira geral, quanto menor for esse índice, melhor; ou seja, é melhor para a empresa que suas dívidas sejam de longo prazo, dessa forma haverá mais tempo para buscar recursos ou gerá-los pelas suas operações para liquidar as obrigações.

Indicadores de rentabilidade

Os indicadores de rentabilidade permitem mensurar a capacidade econômica da organização, ou seja, demonstrar o grau de êxito econômico obtido pelo

capital investido.

De acordo com Matarazzo (2010, p. 307), "a análise da rentabilidade é o principal indicador baseado nas demonstrações financeiras, que podem fazer uso os dirigentes de uma empresa".

Segundo Assaf Neto (2007, p. 59), a análise da rentabilidade e da lucratividade é uma avaliação econômica do desempenho da empresa, sendo uma apuração do retorno sobre os investimentos e sobre a receita gerada pelas operações, respectivamente.

Os índices utilizados para esta análise foram: retorno sobre o ativo (ROA), retorno sobre o investimento (ROI) e retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). Para uma visão mais abrangente, se faz necessário analisar cada índice separadamente, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Índices de Rentabilidade

Índice de Rentabilidade			
Retorno sobre o Ativo (ROA)	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativo Total Médio}} \times 100$	Mensura qual o retorno gerado para cada R\$ 100,00 aplicados no ativo pela empresa	Quanto maior, melhor
Retorno sobre o Inv. (ROI)	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Inves. Total Médio}} \times 100$	Mensura qual o retorno gerado para cada R\$ 100,00 aplicados por acionistas e credores	Quanto maior, melhor
Retorno sobre o PL*(ROE)	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{PL Médio}} \times 100$	Mensura quanto os acionistas ganham para cada R\$ 100,00 investidos	Quanto maior, melhor

Fonte: adaptado de Matarazzo (2010).

Retorno sobre o ativo (ROA)

De acordo com Assaf Neto (2008, p. 229), “o ROA demonstra a taxa de retorno gerado pelas aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos”.

O retorno sobre o ativo, para tomada de decisão, pode ser interpretado como o custo financeiro máximo que uma empresa poderia comprometer em suas operações de financiamento (ASSAF NETO; LIMA, 2010, p. 114).

Retorno sobre o investimento (ROI)

Segundo Assaf Neto e Lima (2010, p. 115), o ROI representa o retorno sobre os recursos levantados pela empresa e aplicado em seus negócios. Esse montante é composto pela soma dos recursos onerosos (toda a dívida da empresa que produz custos financeiros como empréstimos, financiamentos etc) e os recursos próprios aplicados por seus proprietários (acionistas).

Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)

Esse índice indica o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus acionistas. O índice deve ser comparado sempre com o custo do capital próprio, ou seja, com a taxa de retorno exigida pelo acionista, pois se o ROE for maior que o custo do capital, a empresa estará promovendo ascensão no valor de mercado de suas ações e automaticamente agregando riqueza aos acionistas (ASSAF NETO; LIMA, 2010, p. 117).

Prazos médios

Através de uma análise de balanços, pode-se também calcular quantos dias, em média, a empresa terá de esperar para receber os seus pagamentos. Esse é o chamado índice de prazo médio de recebimento das vendas. Outros índices são o prazo médio de renovação de estoque e o prazo médio de pagamento de compras. O Quadro 4 ilustra bem estes prazos.

Quadro 4 - Prazos médios

Prazos Médios			
PMRV	$\frac{\text{Contas a Receber}}{\text{Vendas}} \times 360$	O tempo decorrido em dias que a empresa leva para receber as suas vendas	Quanto menor, melhor
PMPC	$\frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}} \times 360$	Decorre do tempo de que foram efetuadas as compras até o pagamento dos fornecedores	Quanto maior, melhor
PMRE	$\frac{\text{Estoque}}{\text{CMV}} \times 360$	Corresponde ao momento em que o produto fica armazenado até a respectiva venda	Quanto menor, melhor

Fonte: adaptado de Salazar (2012, p. 120).

Prazo médio de recebimento de vendas (PMRV)

O prazo médio de recebimento das vendas corresponde ao período entre o momento em que foram realizadas as vendas e o momento do pagamento. Indica quanto tempo em média a empresa leva para receber as suas vendas (ASSAF NETO, 2006).

O investimento em contas a receber é identificado pelo prazo médio de recebimento de vendas. Para Assaf

Neto (2008, p. 122), “O prazo médio de recebimento das vendas revela o tempo médio que a empresa despense em receber suas vendas realizadas a prazo”.

Prazo médio de pagamento de compras (PMPC)

O prazo médio de pagamento das compras compreende entre o período em que foram efetuadas as compras até o pagamento ao fornecedor (PADOVEZE,

2007).

Na visão de Padoveze (2008, p. 215), "A finalidade desse indicador é mostrar o prazo médio que a empresa consegue pagar seus fornecedores de materiais ou serviços. Nesse caso, a empresa é dependente da política de crédito que os fornecedores conseguem adotar".

Prazo médio de renovação de estoques (PMRE)

O prazo médio de renovação de estoque é o momento que corresponde entre o tempo em que o produto permanece armazenado até o mesmo ser vendido. O seu volume depende da política de estocagem e volume de vendas. Segundo Padoveze (2008, p. 216), "Esse indicador mostra a velocidade com que o estoque se transforma em produção vendida".

Quanto menor for esse índice melhor para a empresa, pois um prazo médio de renovação de estoque lento evidencia que a empresa está com dificuldade de vender o seu produto.

Ciclos econômico, financeiro e operacional

Toda organização necessita de recursos financeiros para desempenhar suas atividades operacionais. Estes recursos se constituem na sua necessidade de capital de giro.

As necessidades de recursos financeiros estão relacionadas às características operacionais da empresa e são apuradas por meio dos ciclos econômico, operacional e financeiro. Dessa forma, a correta adequação dos ciclos irá possibilitar um perfeito gerenciamento do seu capital de giro.

Ciclo econômico

O ciclo econômico decorre do tempo em que a mercadoria permanece no estoque. O ciclo inicia com a aquisição dos produtos até a respectiva venda, não contando o recebimento das vendas (SILVA, 2012, p. 37).

O ciclo econômico, segundo Padoveze (2011, p. 155), "evidencia os eventos econômicos no momento em que acontecem, bem como a sua mensuração econômica". Ciclo econômico é importante para apurar o resultado do desempenho das atividades operacionais.

A fórmula para apurar o ciclo econômico, segundo Salazar (2012), é:

Ciclo Econômico = Prazo Médio de Rotação dos Estoques PMRE

Ciclo operacional

O constante aumento no nível de rotatividade do capital de giro aplicado ao negócio é fator decisivo para a manutenção do equilíbrio financeiro da operação. Dessa forma, é muito importante o acompanhamento sistêmico do ciclo operacional.

De acordo com Salazar (2012, p. 119), "entende-se por ciclo operacional de uma empresa o período de tempo compreendido desde o momento em que a empresa adquire matéria-prima e contrata mão de obra para seu processo produtivo, até o ponto que recebe pagamento em dinheiro por suas vendas". A fórmula para chegar ao ciclo operacional corresponde:

$$CO = PMRE + PMRV$$

Ciclo de caixa

O ciclo de caixa inicia-se com o pagamento dos seus fornecedores pelas matérias-primas ou mercadorias adquiridas e encerra-se com o recebimento de vendas. É o período que a empresa necessita ou não de recursos próprios ou de terceiros para pagar as suas obrigações (ASSAF NETO; LIMA, 2010).

Conforme define Lemes Junior (2002, p. 204), "O ciclo de caixa compreende o período em que os recursos da empresa foram utilizados para o pagamento dos bens e/ou matéria-prima até o recebimento pela venda do produto acabado resultante".

O ciclo financeiro mede o movimento do caixa entre o pagamento dos fornecedores até o recebimento da venda do produto, e demonstra qual o intervalo que a empresa irá precisar de recursos próprios ou de terceiros para financiar as suas operações (ASSAF NETO; SILVA, 2010, p. 22).

O cálculo contábil do ciclo de caixa da empresa é feito por meio das demonstrações contábeis: o balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício.

O cálculo é representado, segundo Salazar (2012), da seguinte forma: a soma do prazo médio de renovação de estoque (PMRE), mais o prazo médio de recebimento das vendas (PMRV), menos o prazo médio de pagamento de fornecedores (PMPC).

Sua fórmula para apurar o ciclo financeiro, conforme Salazar (2012, p. 120):

$$CC = PMRV + PMRE - PMPC$$

Custo de capital

O custo de capital na organização demonstra a remuneração mínima exigida pelos acionistas e credores para financiar projetos de investimento de alto risco, buscando, desta forma, assegurar o valor das ações de mercado da empresa.

Segundo Gitman (2010, p. 432), "o custo de Capital é a taxa de retorno que uma empresa precisa obter sobre seus investimentos para manter o valor da ação inalterado".

Custo do capital de terceiros

O custo de capital de terceiros, na maioria das vezes, tem um custo descrito no contrato que a empresa assina quando toma recursos. Esse contrato contém cláusulas que têm como garantia ao emprestador que o devedor devolva o capital e também os juros, independente do resultado da empresa devedora. O custo de capital de terceiros é o retorno exigido pelos credores das dívidas da empresa. Consiste num custo líquido do IR, para levantar recursos de empréstimos no mercado (ASSAF NETO; LIMA 2010, p. 230).

A fórmula para o cálculo, de acordo com Assaf Neto e Lima (2010, p. 230):

$$K_i (\text{após IR}) = K_i (\text{antes IR}) \times (1 - \text{IR})$$

K_i = custo da dívida;
 IR = imposto de renda.

Dessa forma, o custo de capital de terceiros é constituído de acordo com o seu passivo oneroso, encontrado nos empréstimos e financiamentos mantidos pela empresa. Esse custo é representado por K_i

observando a dedutibilidade fiscal que é permitida aos encargos financeiros, que pode também ser apurado após a respectiva provisão para o imposto de renda.

Custo do capital próprio

O custo do capital próprio é representado por K_e e demonstra qual o retorno desejado pelos acionistas da empresa.

O custo de capital consiste no retorno mínimo que os acionistas requerem de capital que investiram na empresa. Assim, o custo de capital próprio equivale ao rendimento mínimo que a empresa deve buscar para recompensar os seus acionistas e manter o preço no mercado de ações (ASSAF NETO; LIMA, 2010, p. 231).

A apuração do custo de capital próprio vem de um modelo denominado Custo Médio Ponderado de Capital (CAPM). Consiste na metodologia em que o capital próprio dos acionistas deve render no mínimo o mesmo que uma aplicação financeira sem risco. O CAPM assume que o risco de mercado refletido no setor é o único fator de risco relevante. O modelo é representado, de acordo com Assaf Neto e Lima (2010, p. 232), da seguinte forma:

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Onde:

K_e = taxa mínima de retorno requerida pelos acionistas (custo do capital próprio);

R_f = taxa de retorno de ativos livres de risco (selic);
 β = coeficiente beta, medida do risco sistemático (inclinação da reta de regressão);

R_m = rentabilidade da carteira de mercado (índice de mercado de ações).

Todos os betas publicados são calculados com base em dados históricos. Os investidores usam o beta como base para tomar as decisões, eles devem conhecer o seu desempenho histórico em comparação com o mercado para revelar com precisão o seu desempenho futuro (GITMAN, 2010).

Quadro 5 - Coeficiente beta relacionado a sua interpretação

Beta	Característica	Interpretação
2	Move-se na mesma direção que o mercado	Sensibilidade duas vezes maior que a do mercado
1		Sensibilidade igual à do mercado
0,5		Sensibilidade igual à metade da do mercado
0	Move-se na direção oposta ao mercado	Não é afetado pelas variações do mercado
-2		Sensibilidade igual à metade da do mercado
-1		Sensibilidade igual à do mercado
-0,5		Sensibilidade duas vezes maior que a do mercado

Fonte: Gitman (2010).

Neste caso, quanto maior o beta, maior será o prêmio de risco e o retorno esperado.

Custo médio ponderado do capital (WACC)

O custo de capital é evidenciado pelas formas com que a empresa obtém os seus recursos financeiros no mercado de capitais, tendo uma média dos custos do capital próprio (acionistas) e do capital de terceiros (credores) ponderada em suas proporções e líquidos do imposto de renda. Sua fórmula é conhecida no mercado financeiro como WACC, ou custo médio ponderado do capital (ASSAF NETO, 2010, p. 150).

Segundo Assaf Neto e Lima (2010), a fórmula do WACC é:

$$WACC = (K_e \times WPL) + (K_i \times WP)$$

Onde:
 K_e = custo do capital próprio
 WPL = proporção do capital próprio $[PL/P + PL]$;
 K_i = custo do capital de terceiros
 WP = proporção do capital (oneroso) de terceiros $[P/P + PL]$

Valor econômico agregado (EVA®)

A metodologia do EVA® foi criada pelo escritório de consultoria Stern Stewart & Co., e tem como tradução "valor econômico agregado". Para a Stern Stewart & Co. (apud CARVALHO, 1999, p. 4)¹, o EVA® evidencia qual a situação do lucro econômico da empresa e demonstra se ela está gerando riqueza ao acionista.

Segundo Assaf Neto e Lima (2010, p. 244), o EVA® pode ser definido como o resultado apurado pela sociedade que excede a remuneração mínima exigida pelos investidores, ou seja, os gestores da companhia só estarão agregando valor para os acionistas se gerarem um resultado que exceda o custo do capital investido na empresa.

Se o resultado for inferior a esse custo, a empresa estaria atuando com prejuízo econômico, destruindo valor econômico (ASSAF NETO; LIMA 2010, p. 148).

Também, segundo Assaf Neto e Lima (2010, p. 159), apesar desse índice não ser perfeito, por se tratar de uma metodologia que utiliza dados passados, é importante reconhecer os méritos de avaliação da riqueza gerada, pois uma gestão baseada no valor permite conhecimentos fundamentais para planejar ações futuras que visam adicionar valor aos proprietários. O lucro, como é calculado pela contabilidade, é um resultado limitado que não demonstra o sucesso do empreendimento no futuro, pois não leva em conta o custo de oportunidade do investimento. O EVA®, por considerar o WACC, mostra-se uma melhor medida para este tipo de avaliação.

O *Net Operating Profit After Taxes* (NOPAT), ou Lucro Operacional Líquido Após Impostos, é a receita líquida deduzindo os custos, as despesas operacionais e os impostos (STERN; STEWART, 2001). Este indicador é utilizado para realização da apuração do EVA®, pois não considera receitas e despesas não operacionais. Sendo assim, a fórmula para se obter o EVA® ficaria:

$$EVA = NOPAT - (WACC \times \text{Investimento})$$

Valor de mercado agregado (MVA®)

O MVA®, que significa *Market Value Added*, conhecido como Valor de Mercado Agregado, consiste numa ferramenta que também foi elaborada pela Stern Stewart & Co. e mensura o quanto a administração agrega de valor ao capital que foi investido na empresa. A Stern Stewart & Co. argumenta sua opinião de que o EVA® é uma medida interna de atuação e a que melhor se correlaciona com o *goodwill* (ou MVA) de uma empresa.

¹STERN STEWART & CO. *Manual sobre a medida EVA® para a BR*. 2001.

Estabelece a seguinte formulação:

$$MVA = \frac{EVA}{WACC}$$

Essa fórmula evidencia que a parcela do valor da empresa, excedente ao montante dos seus investimentos, é evidenciada pelo valor do EVA® futuro, levando em consideração a perpetuidade do WACC como taxa de desconto.

Brigham e Gapenski (1997, p. 62) comentam que o objetivo do MVA® é verificar o aumento das riquezas da empresa para os acionistas. Sendo assim, tem como objetivo principal avaliar a remuneração dos próprios acionistas. Assim, a riqueza do acionista é maximizada com o aumento da diferença entre o valor de mercado do capital dos acionistas e o montante de capital que eles investem na empresa. Essa diferença chama-se *Market Value Added* (MVA®).

Na visão de Assaf Neto e Lima (2010, p. 151) o MVA® “reflete a expressão monetária da riqueza gerada aos proprietários de capital, determinada pela capacidade operacional da empresa em produzir resultados superiores ao seu custo de oportunidade”. O MVA® consiste numa medida de avaliação de desempenho que por si só não aumenta nem diminui o valor da empresa, mas procura, com objetivo satisfazer os proprietários do seu capital e avalia se os seus resultados onde foram investidos os recursos estão aumentando ou diminuindo.

ESTUDO DE CASO

Caracterização da empresa

O estudo de caso foi realizado por meio da análise dos indicadores econômico-financeiros de uma rede varejista com foco no comércio multicanal de bens duráveis. A empresa foi fundada há mais de cinquenta anos e seu canal de vendas consiste em mais de 700 lojas físicas como também mais de 100 lojas virtuais, e-commerce e televenda, atuando no mercado nacional.

Análise dos índices de liquidez

Foram calculados os índices de liquidez desta empresa, com base nas suas demonstrações contábeis dos anos de 2011, 2012, 2013 e 2014.

Conforme a Tabela 1, identificou-se que no índice de liquidez geral nos anos de 2011 e 2012 a empresa não

Tabela 1 - Índices de liquidez

Índice de Liquidez	2011	2012	2013	2014
Liquidez Geral	0,83	0,81	1,17	1,17
Liquidez Corrente	0,67	0,67	1,16	1,2
Liquidez Seca	0,27	0,37	0,66	0,68
Liquidez Imediata	0,05	0,12	0,11	0,15

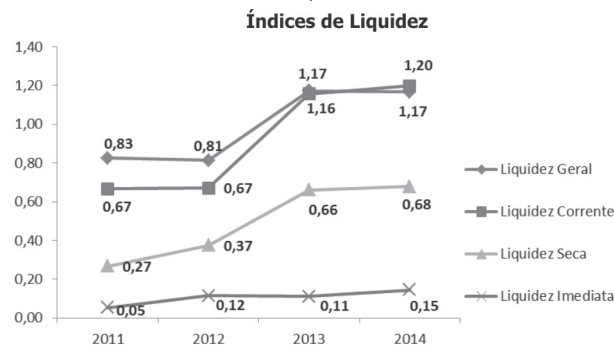
Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

tinha condições de honrar todos os seus compromissos no curto prazo, sendo que em 2011 a empresa necessitava de 17% ou 0,17 de recursos para cumprir as obrigações, e no ano de 2012 a necessidade foi de 19%. O cenário alterou em 2013 e 2014, tendo a margem de 0,17 ou 17% do valor do ativo circulante que provém do PL da empresa.

Os índices de liquidez corrente identificaram que o período de 2011 e 2012 foi insatisfatório, ou seja, as dívidas do passivo circulante são maiores do que os bens e direitos da empresa; nesses dois períodos a empresa necessita de 0,33 ou 33% de recursos para saldar as suas dívidas. No ano de 2013 para cada um R\$ 1,00 do passivo circulante a empresa tem R\$ 1,16, ou seja, uma margem de 0,16 ou 16%; o mesmo aconteceu em 2014 com a margem de 0,20 ou 20%.

Analisando os índices de liquidez seca, verificamos que nos quatro anos, a empresa sem os estoques e as aplicações financeiras não tem recursos suficientes para pagar as suas obrigações no curto prazo, mesmo assim é considerado um índice crescente. Em 2011 estava com 0,27, 2012 foi para 0,37, no ano de 2013 aumentou para 0,66 e 2014 foi 0,68. O índice de liquidez imediata também é um índice que evidencia que apenas o caixa da empresa não tem condições de liquidar as suas dívidas no curto prazo.

Gráfico 1 - Resultados índices de liquidez



Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

Análise dos índices de estrutura de capital

Foram calculados os índices de estrutura de capital da rede varejista com base nas suas Demonstrações Contábeis dos anos de 2011 a 2014.

Tabela 2 - Índices de estrutura de capital

Análise Vertical	2011	2012	2013	2014
Passivo Total	100%	100%	100%	100%
Passivo Circulante	65%	64%	54%	54%
Passivo Não Circulante	22%	25%	32%	32%

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

O índice de capital de terceiros em relação ao capital próprio evidencia que para cada R\$ 100,00 de capital próprio em 2011 utilizou R\$ 685,47 de capital de terceiros; em 2012 foi para R\$ 819,62, no ano de 2013 diminuiu para R\$ 578,64; em 2014 sofreu aumento.

A composição do endividamento evidencia que a empresa em 2011 tinha 74,41% do total de suas dívidas no curto prazo; já em 2012 esse índice veio a diminuir, representando 71,44%; em 2013 a empresa apresentou 62,89% das suas dívidas no curto prazo e no ano de 2014 a empresa manteve um percentual do total de suas dívidas, ficando em 62,43%.

Tabela 3 - Análise vertical do passivo

Análise Vertical	2011	2012	2013	2014
Passivo Total	100%	100%	100%	100%
Passivo Circulante	65%	64%	54%	54%
Passivo Não Circulante	22%	25%	32%	32%
Patrimônio Líquido Consolidado	13%	11%	15%	14%

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

Nota-se que a empresa tem as suas dívidas concentradas a maior parte no curto prazo, o que afeta o resultado deste índice.

Gráfico 2 - Resultados índices de estrutura de capital

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

Análises dos índices de rentabilidade

Com base nas demonstrações contábeis dos anos de 2011 a 2014 da empresa, objeto deste estudo, foram obtidos os índices a seguir.

Tabela 4 - Análise dos resultados rentabilidade

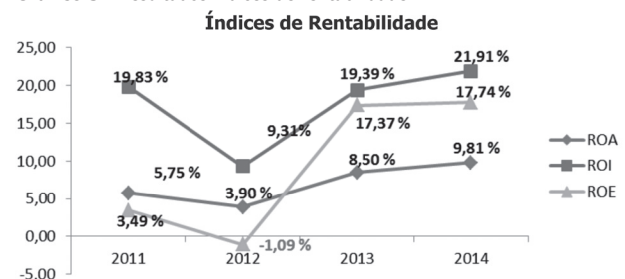
Índices	2011	2012	2013	2014
ROA (Ret. s/ Ativo)	5,75%	3,90%	8,50%	9,81%
ROI (Ret. s/ Investimento)	19,83%	9,31%	19,39%	21,91%
ROE (Ret. s/ PL)	3,49%	-1,09%	17,37%	17,74%

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

Analisando-se os índices, observa-se que no período de 2011 para 2012, a empresa teve uma queda de 32,17% no ROA. Nos anos subsequentes houve uma melhora, sendo que em 2013 a empresa obteve 8,50% e em 2014, crescendo 15,41%, elevou o índice a 9,81%.

No ROI constatou-se que em 2011 o índice foi de 19,83%, caindo em 2012 para 9,31%. Em 2013 a empresa conseguiu recuperar-se em relação a 2011 e obteve 19,39% de ROI. No ano de 2014 continuou a aumentar o índice e obteve 21,91%.

No retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) identificou-se que em 2011 a empresa obteve 3,49%. Em 2012, como nos outros índices de rentabilidade, a empresa demonstrou uma queda significativa diminuindo o índice para -1,09%, ou seja, uma queda de 131% em relação ao ano anterior. Já em 2013 a empresa mudou suas estratégias e conseguiu saltar do índice negativo para 17,37%. No ano próximo, em 2014, o ROE teve um leve acréscimo fechando em 17,74%.

Gráfico 3 - Resultados índices de rentabilidade

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

Ciclos econômico, operacional e caixa

Com base nos demonstrativos contábeis dos anos de 2011 a 2014 calcularam-se os prazos médios da empresa.

Tabela 5 - Prazos médios

Prazos Médios	2011	2012	2013	2014
PMRV	65 DIAS	25 DIAS	23 DIAS	23 DIAS
PMPC	92 DIAS	94 DIAS	89 DIAS	85 DIAS
PMRE	89 DIAS	82 DIAS	72 DIAS	69 DIAS

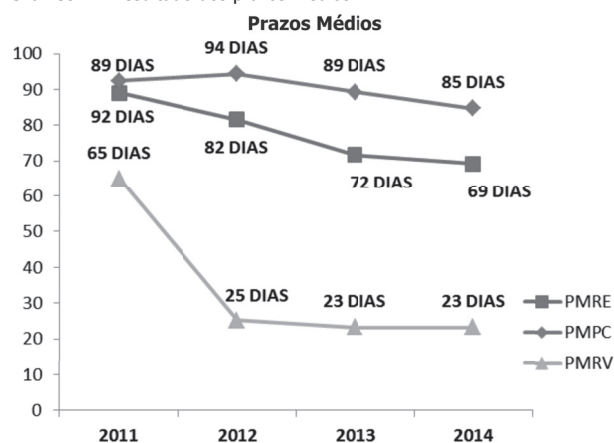
Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

Analisando-se o prazo médio de renovação de vendas (PMRV), identificou-se que esse índice diminuiu de 2011 para 2014, deixando evidente que a empresa levará menos tempo para conseguir receber as suas vendas, o que vem a diminuir o ciclo financeiro e contribuir com a empresa.

Verificando o prazo médio de pagamento de compras (PMPC), no período de 2011 a 2014 não houve grande oscilação nesse índice. Em 2011 a empresa estava com um prazo de 89 dias, em 2012 foi para 94 dias, caindo para 89 dias em 2013 e 85 dias em 2014. Esse prazo deixa evidente o tempo que a empresa está pagando os seus principais fornecedores.

Quanto ao prazo médio de rotação do estoque que compreende o tempo de armazenamento da mercadoria até a sua venda, verificou-se que esse índice diminui a cada ano, tendo 92 dias em 2011, passando para 2012 com 82 dias; em 2013 tendo 72 dias e, por fim, em 2014, 69 dias.

Gráfico 4 - Resultado dos prazos médios



Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

Tomando por base os cálculos dos prazos médios nos anos de 2011 a 2014, foram calculados os ciclos da empresa, analisando-se os demonstrativos contábeis conforme mostra a Tabela 6.

Tabela 6 - Ciclos operacional, econômico e financeiro

Ciclos	2011	2012	2013	2014
Ciclo Operacional	154 DIAS	107 DIAS	95 DIAS	92 DIAS
Ciclo Econômico	89 DIAS	82 DIAS	72 DIAS	69 DIAS
Ciclo de Caixa	61 DIAS	12 DIAS	6 DIAS	8 DIAS

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

Baseado no ciclo operacional da empresa, que compreende desde a compra da mercadoria passando pela venda como também o recebimento, identificou-se que em 2011 esse ciclo levava 154 dias, já no ano de 2012 esse ciclo caiu para 107 dias, em 2013 o ciclo operacional foi para 95 dias e no ano de 2014 o índice foi ainda menor, sendo de 92 dias. Analisando-se esses números, constatou-se que apenas em 2011 a empresa não tinha uma política eficiente no seu recebimento de vendas, o que

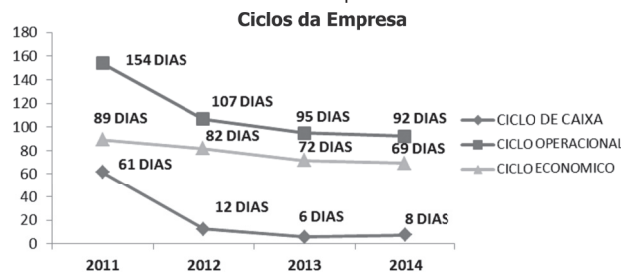
elevou o ciclo operacional em 2011 e o tornou maior que nos outros períodos; depois, foi eficientemente ajustado, trazendo melhores resultados.

O ciclo econômico evidencia o momento da compra de mercadoria até o momento da sua venda, sendo representado pelo prazo médio de rotação dos estoques. Mostra que em 2011 a empresa tinha um prazo de 89 dias, em 2012 esse prazo diminui para 82 dias, em 2013 o prazo foi para 72 dias e no período de 2014, 69 dias. Com base nas informações citadas verificou-se que no período apurado as mercadorias ficaram menos tempo no estoque. Desta forma, a empresa trabalhou com melhores práticas de gestão de estoques.

O ciclo de caixa da empresa evidencia que ocorreu uma melhora na sua gestão de caixa. No ano de 2011 o ciclo financeiro foi de 61 dias, deixando evidente que isso ocorreu devido ao prazo médio de recebimento de vendas ser elevado, afetando o seu ciclo de caixa. No ano de 2012, a empresa apresentou um ciclo de 12 dias; já em 2013 o ciclo caiu para 6 dias, no ano de 2014 a necessidade foi de 8 dias, conforme a análise das demonstrações contábeis da empresa. Esse índice demonstra a necessidade de recursos próprios ou de terceiros para cumprir as suas obrigações.

De acordo com o Gráfico 5, pode-se analisar melhor os resultados apresentados nos ciclos operacional, econômico e financeiro.

Gráfico 5 - Resultados dos ciclos da empresa



Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

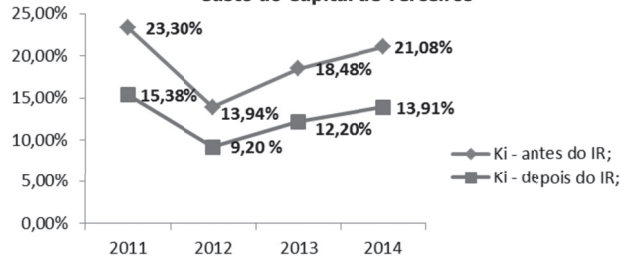
Custo de capital

Com base nos demonstrativos contábeis e informações da empresa em estudo, foram calculados o custo de capital de terceiros e também o custo de capital próprio, que irão demonstrar a rentabilidade esperada dos credores da empresa como também dos seus acionistas. Será demonstrado o custo médio ponderado do capital da empresa que verifica o nível de atratividade mínima dos investimentos que ela deseja fazer.

Custo do capital de terceiros

Com os dados de pesquisa de 2011 a 2014, calculou-se o custo do capital de terceiros, conforme o Gráfico 6.

Gráfico 6 - Resultados do custo do capital de terceiros



Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

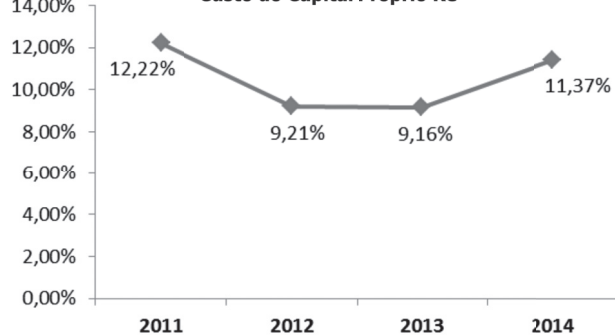
O Gráfico 6 evidencia o percentual que a empresa pagou do seu capital de terceiros (empréstimos e financiamentos), e demonstra os valores antes e depois do imposto de renda, considerando uma alíquota de 34% concernente a dedutibilidade fiscal.

Verificou-se que no ano de 2011 o custo do capital de terceiros foi de 15,38%, foi o maior percentual que os credores exigiram dos empréstimos efetuados à empresa. Em 2012 esse percentual caiu para 9,20%, tendo apresentado em 2013 o percentual de 12,20%, um acréscimo nas remunerações dos credores; em 2014 a empresa apresentou aumento no percentual para 13,91%.

Custo do capital próprio

Para se chegar ao custo do capital próprio, utilizou-se a taxa de retorno de ativo livre de riscos conhecida como Selic, o β que mensura o risco da empresa em relação ao mercado e também o índice de mercado evidenciado na Bovespa nos respectivos anos de 2011 a 2014.

Gráfico 7 - Resultados do custo do capital próprio



Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

O custo do capital próprio tem como objetivo evidenciar qual o retorno que os acionistas requerem do seu capital que foi efetivamente investido na empresa,

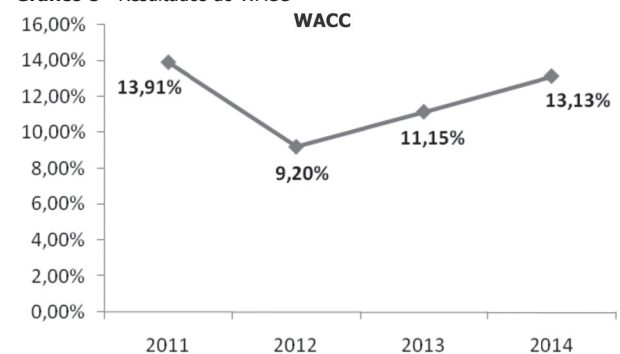
tendo a empresa como objetivo buscar resultados para melhor remunerar os seus acionistas e também manter o preço de suas ações.

Com base no CAPM ou modelo de precificação de ativos financeiros, chegou-se aos seguintes resultados da empresa em estudo: no ano de 2011 a empresa apresentou um custo do capital próprio de 12,22%; em 2012 esse índice recuou para 9,21%; também em 2013 houve mais um pequeno recuo para 9,16% e em 2014 houve um aumento, ficando o índice em 11,37%. Os resultados de 2012 e 2013 evidenciam que mesmo a empresa tendo um beta com uma sensibilidade igual a do mercado, apresentou um custo do capital baixo por causa do baixo valor da taxa Selic nos períodos analisados. Em 2011 e 2014, o beta apresentou uma sensibilidade igual à metade do mercado, mas a taxa Selic nesses períodos apresentou alta, mostrando a volatilidade do mercado.

Custo médio ponderado do capital (WACC)

Depois de calculado o custo do capital de terceiros e também o custo de capital próprio da empresa, chegou-se aos seguintes resultados, conforme o Gráfico 8.

Gráfico 8 - Resultados do WACC



Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

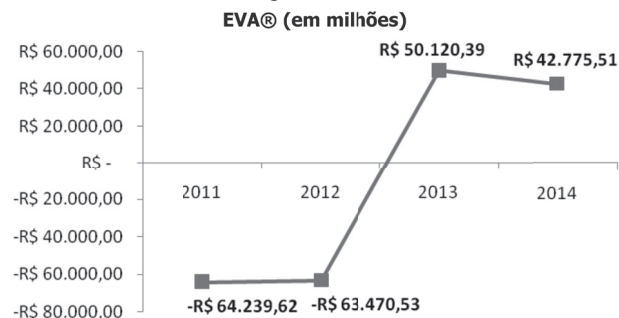
O custo total de capital (WACC) de uma empresa reflete o custo médio ponderado de suas fontes de financiamento.

No ano de 2011 a empresa teve um custo médio ponderado do capital de 13,91%, em 2012 esse índice caiu para 9,20%, no ano de 2013 o índice apresentou um pequeno aumento ficando em 11,15%; em 2014 o índice aumentou para 13,13%. Esse índice deixa evidente quanto a empresa deve exigir de retorno dos seus investimentos sempre com o objetivo de maximizar seu valor no mercado.

Valor Econômico Agregado (EVA®)

Calculado o EVA® dos anos em análise, chega-se aos resultados descritos a seguir.

Gráfico 9 - Resultados do EVA®



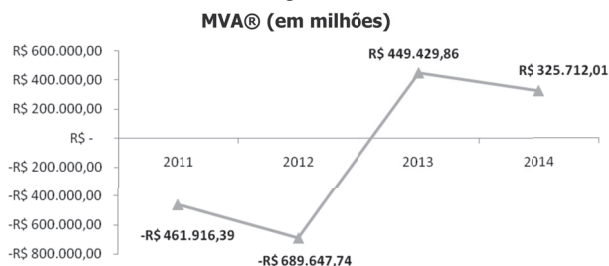
Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

Pode-se observar que no ano de 2011 a empresa destruiu valor aos acionistas, sendo o EVA® de -R\$ 64.239,62. Em 2012 continuou negativo apresentando o valor de -R\$ 63.470,53. Já em 2013, a empresa mudou suas estratégias aumentando a receita e diminuindo as despesas e, conseqüentemente, aumentando o EVA® para R\$ 50.120,39. Em 2014 continuou positivo, mas teve uma pequena queda de 14,65%, ficando o EVA® desse ano em R\$ 42.775,51.

Margem de mercado agregado (MVA®)

O MVA® consiste numa avaliação de futuro, tendo como base a expectativa de mercado com relação ao potencial demonstrado pelo empreendimento em criar valor. No Gráfico 10 segue o resultado do MVA® da empresa nos respectivos anos.

Gráfico 10 - Resultados do MVA®



Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa.

O MVA® (valor de mercado menos investimento total) corresponde ao intangível do negócio. Quando atinge valores positivos evidencia que a gestão da empresa está otimizando os resultados.

Tanto no ano de 2011 como 2012 a empresa teve o MVA® negativo, nesses dois anos o resultado do EVA® também foi negativo. Nos anos de 2013 e 2014 a empresa apresentou resultados satisfatórios e agregou valor aos

seus acionistas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os índices de liquidez da empresa, identificou-se que nos anos de 2011 e 2012 ela apresenta um resultado insatisfatório conforme a metodologia utilizada. Em 2013 e 2014 os índices mostram resultados favoráveis devido ao aumento das contas patrimoniais do ativo da empresa.

Os índices de estrutura de capital demonstram que a participação de capital de terceiros em relação ao capital próprio investidos na empresa é considerada alta, pois para cada R\$ 100,00 de capital próprio a empresa capta de terceiros uma média de 600%. A composição do endividamento mostra que a empresa possui sua dívida concentrada no curto prazo.

Os índices de rentabilidade demonstram que o ROA não teve um resultado superior ao custo médio ponderado do capital, mas apresentou uma considerável melhora. O ROI apresentou um baixo retorno apenas em 2012; nos outros anos o índice foi considerado estável. O ROE, conforme a análise nos anos de 2011 a 2014, apresentou um crescimento relevante, demonstrando que seus acionistas obtiveram uma melhora na remuneração.

Com base nos prazos médios, constatou-se que houve uma diminuição nos prazos, o que vem a contribuir com a metodologia dos ciclos da empresa. O ciclo operacional foi considerado alto apenas em 2011, pois o aumento no PMRV nos outros períodos foi considerado estável. O ciclo de caixa evidencia que no ano de 2011 a empresa apresentou 61 dias de necessidade de capital de giro e por causa da gestão da empresa esse índice até 2014 diminuiu 86,89%, evidenciando que o capital de giro aumentou consideravelmente.

Analisando-se o custo de capital da empresa, conclui-se que o custo de capital de terceiros foi maior que o custo de capital próprio. Desta forma, os credores têm uma maior remuneração do capital investido do que os próprios acionistas.

O WACC deixou evidente que a empresa teve uma taxa de atratividade dos investimentos maior do que o ROA.

Apurou-se que EVA® o no ano de 2011 e 2012 foi negativo devido ao NOPAT ter sido menor do que o WACC aplicado sobre o investimento da empresa, demonstrando

destruição de valor aos acionistas. Concluiu-se que em 2013 e 2014 a empresa, com base nos seus resultados demonstrados, agregou valor aos acionistas.

MVA® identificou que apenas nos anos de 2013 e 2014 agregou-se valor, sendo que nesses períodos o valor de mercado foi superior ao seu capital investido.

A rede varejista que foi estudada neste trabalho apresentou um crescimento considerável nos anos analisados, tanto na liquidez como na rentabilidade do seu capital e tendo uma gestão de capital de giro eficiente, conforme foi demonstrado nos ciclos da empresa.

O presente trabalho proporcionou uma experiência fundamental em relação aos índices econômico-financeiros, avaliando e mensurando tanto o retorno dos acionistas como credores da empresa, objeto deste estudo.

Se acadêmicos e gestores aplicarem as metodologias dos indicadores econômico-financeiros em suas análises terão informações consistentes para auxiliá-los nas tomadas de decisões empresariais e darão subsídios aos investidores e acionistas.

Uma sugestão para futuras pesquisas nesta área é que poderia ser realizada uma comparação entre empresas de ramos diferentes, para saber sobre as diferenças de resultados e com isto possibilitar um melhor entendimento sobre a aplicabilidade destes indicadores nos processos decisórios das organizações, independente do segmento.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. *Estrutura e análise de balanços*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. _____. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2008.
- ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. L. *Fundamentos de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. *Administração do capital de giro*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C. *Financial management: theory and practice*. 8. ed. Orlando: The Dryden Press, 1997.
- BRUNI, A. L. *A análise contábil e financeira*. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, E. L. de. *A relação entre o EVA® (Economic Value Added) e o Valor das Ações na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo*. 1999. 119f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Departamento de Contabilidade e Controladoria, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- GITMAN, L. J. *Princípios da administração financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- _____. _____. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- IUDÍCIBUS, S. de. *Contabilidade gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEMES JUNIOR, A. B. *Análise de balanços*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARION, J. C. *Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATARAZZO, D. C. *Análise financeira de balanços*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. _____. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, C. L. *Contabilidade gerencial – um enfoque em sistema de informação contábil*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. *Gerenciamento do risco corporativo em controladoria*. Enterprise Risk Management (ERM). São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- _____. *Análise das demonstrações financeiras*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- SAMANEZ, C. P. *Gestão de investimentos e geração de valor*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- SILVA, E. C. *Como administrar o fluxo de caixa das empresas*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SALAZAR, G. T. *Administração dos fluxos de caixa: teoria e prática*. De acordo com as Leis nº 11638/2007, 11.941/2009 e normas emitidas pelo CPC. São Paulo: Atlas, 2012.
- STERN STEWART & CO. *Manual sobre a medida EVA® para a BR*. 2001.
- ZDANAWICZ, J. E. *Estrutura e análise das demonstrações contábeis*. Porto Alegre, RS: Zagra, 1998.

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

Temas em Administração

Diversos olhares

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

Seleção dos Artigos:

Inicialmente, todo artigo submetido à Revista será apreciado pelo Conselho Editorial nos seus aspectos gerais, normativos e sua qualidade científica. Ao ser aprovado, o artigo será encaminhado para avaliação de dois revisores com reconhecida competência no assunto abordado. Os artigos aceitos ou sob restrições poderão ser devolvidos aos autores para correções ou adequação à normalização segundo as normas da revista. Artigos não aceitos serão devolvidos aos autores, com o parecer do Conselho Editorial, sendo omitidos os nomes dos revisores. Aos artigos serão preservados a confidencialidade e sigilo, assim como, respeitados os princípios éticos.

As opiniões e conceitos contidos nos artigos são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).

Categorias de Artigos da Revista

Serão aceitos trabalhos originais que se enquadrem nas seguintes categorias:

Artigos Originais (máximo de 25 laudas): apresentam, geralmente, estudos teóricos ou práticos referentes à pesquisa e desenvolvimento que atingiram resultados conclusivos significativos. Devem conter os seguintes tópicos: Título (Português e Inglês); Resumo; Palavras-chave, Abstract,

Keywords, Introdução, Métodos, Resultados e Discussão, Agradecimentos (quando necessários) e Referências.

Comunicações Científicas e Divulgações (máximo de 5 laudas): são textos mais curtos, nos quais se apresentam resultados preliminares, julgados novos ou especialmente relevantes, de uma pesquisa em curso. Devem conter os seguintes tópicos: Título (Português e Inglês); Resumo, Palavras-chave, Abstract, Keywords, Texto (sem subdivisão, porém com introdução, objetivos, metodologia, resultados e discussão, podendo conter tabelas ou ilustrações) e Referências.

Artigos de Revisão (máximo de 25 laudas): apresentam um breve resumo de trabalhos existentes, seguidos de uma avaliação das novas ideias, métodos, resultados e conclusões, e uma bibliografia relacionando as publicações significativas sobre o assunto. Devem conter: Título (Português e Inglês), Resumo, Palavras-chave, Abstract, Keywords, Introdução, Desenvolvimento, Conclusão, Referências.

Todo artigo encaminhado à revista deve ser acompanhado de carta assinada pelo(s) autor(es), contendo autorização para reformulação de linguagem, se necessária, e declaração de responsabilidade e transferência de direitos autorais conforme a seguir:

DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE E TRANSFERÊNCIA

DE DIREITOS AUTORAIS: Eu (nós), abaixo assinado(s) transfiro(emos) todos os direitos autorais do artigo intitulado (título) à Temas em Administração: diversos olhares. Declaro(amos) ainda que o trabalho é original e que não está sendo considerado para publicação em outra revista, quer seja no formato impresso ou eletrônico. Data e Assinatura(s).

Cada artigo deverá indicar o nome do autor responsável pela correspondência junto à Revista, e seu respectivo endereço, incluindo telefone e e-mail. Ao autor será enviado um exemplar da revista.

Os artigos devem ser encaminhados ao editor-chefe da revista, especificando a sua categoria.

Apresentação do Artigo:

Temas em Administração

Diversos olhares

Adota as normas de documentação da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e a Norma de Apresentação Tabular do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os artigos devem ser encaminhados em: cópia eletrônica e duas vias impressas, digitadas em editor de texto Microsoft Office Word da versão 2007 a 2010, em espaço 1,5 entrelinhas, em fonte tipo "Times New Roman" tamanho 12 e o número de páginas apropriado à categoria do trabalho, em formato A4, com formatação de margens superior e esquerda 3 cm e inferior e direita 2 cm.

A apresentação dos trabalhos deve seguir a seguinte ordem:

- Folha de rosto despersonalizada contendo apenas o Título do trabalho (português e também em inglês) conciso e informativo, não devendo exceder 10 palavras.
- Folha de rosto personalizada contendo: título em inglês e português; nome de cada autor, seguido por afiliação institucional e titulação por ocasião da submissão do trabalho, endereço completo para o envio de correspondência, endereço eletrônico, fax, telefone e, se necessário, parágrafo reconhecendo apoio financeiro e/ou colaboração.
- Folha com Resumo: máximo de 250 palavras, contendo: objetivo do estudo, procedimentos básicos (seleção dos sujeitos, métodos de observação e análise, principais resultados e conclusões), redigido em parágrafo único, espaço simples, alinhamento justificado e Palavras-chave (mínimo 3 e máximo 5) para fins de indexação do trabalho. Devem ser escolhidas palavras que classifiquem o trabalho com precisão adequada.
- Folha com Abstract e Keywords, compatíveis com o Resumo e as Palavras-chave.

PREPARAÇÃO DO ARTIGO

Ilustrações: deverão usar as palavras designadas (fotografias, quadros, desenhos, gráficos etc) e devem ser limitadas ao mínimo, numeradas consecutivamente com algarismos arábicos, na ordem em que forem citadas no texto e apresentadas em folhas separadas. As legendas devem ser claras, concisas e localizadas abaixo das ilustrações. Para utilização de ilustrações extraídas de outros estudos, já publicados, os autores devem solicitar a permissão, por escrito, para reprodução das mesmas. As autorizações devem ser enviadas junto ao material por ocasião da submissão. As ilustrações deverão ser enviadas juntamente com

os artigos em uma pasta denominada figuras, apresentadas em folhas separadas e, no caso de ilustrações, em arquivos gravados no formato BMP ou TIF com resolução mínima de 300 DPI. A Revista não se responsabilizará por eventual extravio durante o envio do material. Figuras coloridas não serão publicadas.

Tabelas: Devem ser numeradas consecutivamente com algarismos arábicos, na ordem em que forem citadas no texto, com a inicial do título em letra maiúscula e sem grifo, evitando-se traços internos horizontais ou verticais. Notas explicativas deverão ser colocadas no rodapé das tabelas. Seguir Normas de Apresentação Tabular do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Há uma diferença entre Quadro e Tabela. Nos quadros colocam-se as grades laterais e são usados para dados e informações de caráter informativo. Nas tabelas não se utilizam as grades laterais e são usadas para dados analisados.

Abreviações/Nomenclatura: o uso de abreviações deve ser mínimo e utilizadas segundo a padronização da literatura. Indicar o termo por extenso, seguido da abreviatura entre parênteses, na primeira vez que aparecer no texto.

Citações no Texto: devem ser feitas de acordo com as normas da ABNT (NBR 10520/2002), adotando-se o sistema autor-data. Ex.: Barcellos et al. (1977) encontram...

... fatores de risco (MORAES; SILVA, 1988)...

... segundo os casos particulares ou as circunstâncias" (GIL, 2002, p. 32).

Segundo Barros (1990 apud ANTUNES, 1998, p. 10)

Na lista das Referências, cada trabalho referenciado deve ser separado do seguinte por dois espaços. A lista deve ser apresentada em ordem alfabética, não numerada.

- As notas não bibliográficas devem ser colocadas no rodapé, ordenadas por algarismos arábicos e situadas imediatamente após o segmento do texto ao qual se refere a nota.

Referências: devem ser feitas de acordo com as normas da ABNT (NBR 6023/2002). Devem conter todos os dados necessários à identificação das obras, dispostas em ordem alfabética. Para distinguir trabalhos diferentes de mesma autoria, será levada em conta a ordem cronológica, segundo o ano da publicação. Se num mesmo ano houver mais de um trabalho do(s) mesmo(s) autor(es), acrescentar uma letra ao ano (Ex: 1999a; 1999b). A seguir, alguns modelos de referências dos principais tipos de documentos:

Autor pessoal

Inicia-se a entrada pelo último sobrenome, em letras maiúsculas, seguido pelo(s) prenome(s) abreviado(s) ou não. Emprega-se vírgula entre o sobrenome(s) e o(s) prenome(s).

RIBEIRO, D. *Máira*. 2. ed. Rio de Janeiro: Civ. Brasileira, 1978.

Até três autores

Documento elaborado por até 3 autores, faz-se a referência de todos, separados por ponto e vírgula (;)

VEIGA, R. A. A.; CATÂNEO, A.; BRASIL, M. A. A. Elaboração de um sistema integrado de computação para quantificação da biomassa florestal. *Científica*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 231-236, 1989.

Mais de três autores

Documento elaborado por mais de 3 autores, indica-se apenas o primeiro, acrescentando a expressão et al.

COOK-GUMPERZ, J. et al. *A construção social da alfabetização*. Tradução de D. Batista; Revisão Técnica de R. M. H. Silveira. Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 1991.

Outros exemplos

CASTELO BRANCO, C. *Amor de perdição*. 11. ed. São Paulo: Ática, 1988.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2000.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1992.

BEZZON, L. A.; MIOTTO, L. B.; CRIVELARO, L. P. *Guia prático de monografias, dissertações e teses: elaboração e apresentação*. 3. ed. Campinas, SP: Átomo e Alínea, 2005.

ALTOÉ, A. O trabalho do facilitador no ambiente logo. In: VALENTE, J. A. (Org.). *O professor no ambiente logo: formação e atuação*. Campinas, SP: Ed. UNICAMP, 1996. p. 71-89.

BRASIL. *Consolidação das Leis do Trabalho*. Texto do Decreto-Lei n.º 5.452, de 1 de maio de 1943, atualizado até a Lei n.º 9.756, de 17 de dezembro de 1998. 25. ed. atual. e aum. São Paulo: Saraiva, 1999.

Endereço para Encaminhamento
Editor Chefe

Temas em Administração
Diversos olhares

Rua do Seminário, 281
Bairro São Francisco - Catanduva SP
CEP. 15806-310 - Telefone (17)3311-4800
E-mail: ner@fipa.com.br



Ramon Nobalbos
Gráfica e Editora

Tel.: (17) 3522-4453

E-mail: atendimento@nobalbos.com.br

Rua 7 de Setembro, 342 - Higienópolis - CATANDUVA - SP

Temas em Administração

Diversos olhares

