

Revista ■

Onis



 **Ciência**

As Ciências Sociais no lugar certo!

www.revistaonisciencia.com Vol.V Ano V Nº 17 Setembro - Dezembro 2017 ISSN 2182- 598X

Nº 17



Vol. V Ano V Nº 17

Setembro — Dezembro 2017

Periódico Quadrimestral

ISSN 2182—598X

Braga - Portugal

4700-006

Indexador:



O conteúdo dos artigos é de inteira responsabilidade dos autores.



Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

www.revistaonisciencia.com

revistaonisciencia@gmail.com

Tel.: 351 964 952 864

Revista Onis Ciência, Vol V, Ano V, Nº 17, Braga, Portugal, Setembro — Dezembro, 2017. Quadrimestral

EDITOR:

Ribamar Fonseca Júnior
Universidade do Minho – Portugal

DIRETORA COORDENADORA:

Karla Haydê
Universidade do Minho – Portugal

CONSELHO EDITORIAL:

Bendita Donaciano
Universidade Pedagógica de Moçambique – Moçambique

Bruno Smolarek Dias
Universidade Paranaense – Brasil

Camilo Ibraimo Ussene
Universidade Pedagógica de Moçambique – Moçambique

Cláudio Alberto Gabriel Guimarães
Universidade Federal do Maranhão – Brasil

Claudia Machado
Universidade do Minho – Portugal

Cleber Augusto Pereira
Universidade Federal do Maranhão – Brasil

Carlos Renilton Freitas Cruz
Universidade Federal do Pará – Brasil

Diogo Favero Pasuch
Universidade Caxias do Sul – Brasil

Evelyn Cristina Ferreira de Aquino
Universidade do Minho – Portugal

Fabiane Maia Garcia
Universidade Federal do Amazonas–UFAM

Fabio Paiva Reis
Universidade do Minho – Portugal

Hugo Alexandre Espínola Mangureira
Universidade do Minho – Portugal

Karine Pinheiro Souza
Universidade Federal do Ceará–UFC

Karleno Márcio Bocarro
Universidade Humboldt de Berlim – Alemanha

Valdira Barros
Faculdade São Luís - Brasil

DIVULGAÇÃO E MARKETING

Larissa Coelho
Universidade do Minho - Portugal

DESIGN GRÁFICO:

Ricardo Fonseca – Brasil

ARTIGOS

<i>ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE TRANSPARÊNCIA E ACCOUNTABILITY NA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR</i> ALEXANDRE DE FREITAS CARNEIRO	05
<i>GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO: UMA ANÁLISE FOCADA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS DE SÃO LUÍS</i> DANILO ASSEN HENRIQUE	22
<i>O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LUSTRABITS</i> MAYARA FERREIRA SIMÕES	43
<i>AS MEDIDAS ATÍPICAS PREVISTAS NA EXECUÇÃO DE ALIMENTOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA MÁXIMA DA PROPORCIONALIDADE</i> PATRÍCIA SCHREIBER	64
<i>STALKING: SIMPLEMENTE AMOR NÃO CORRESPONDIDO?</i> SAYONARA MIRANDA OLIVEIRA	84

A **Revista Onis Ciência** é uma publicação *on-line* quadrimestral, voltada para as ciências sociais. Neste sentido, busca se consolidar como um fórum de reflexão e difusão dos trabalhos de investigadores nacionais e estrangeiros. Desse modo pretende dar sua contribuição, nos diferentes campos do conhecimento, trazendo para o debate temas relevantes para as ciências sociais. Dirigida a professores e investigadores, estudantes de graduação e pós-graduação, a revista abre espaço para a divulgação de Dossiês, Artigos, Resenhas Críticas, Traduções e Entrevistas com temáticas e enfoques que possam enriquecer a discussão sobre os mais diferentes aspetos desse importante campo das ciências.

ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE TRANSPARÊNCIA E ACCOUNTABILITY NA GESTÃO DO TERCEIRO SETOR

Alexandre de Freitas Carneiro

*Doutorando pelo Programa Doctorado em Administración (UNAM, Argentina) Professor da
Universidade Federal de Rondônia, Brasil*
alexandrevha95@gmail.com

Laíza Sampaio Geremia

Bacharel em Ciências Contábeis Universidade Federal de Rondônia

O estudo teve como objetivo analisar as discussões dos artigos científicos no âmbito das organizações do terceiro setor sobre transparência e *accountability* entre os anos de 2000 e 2016, e para isso, foi feita uma pesquisa bibliométrica do tipo revisão integrativa nas bases de dados Spell e Scielo. Houve 14 estudos identificados e foram agrupados em seis categorias. Evidenciação foi a categoria mais destacada. O estudo mostrou que as instituições do terceiro setor buscam seguir a legislação, mas quanto à divulgação de informações atendem parcialmente às exigências das normas, já em relação à *accountability*, as entidades o fazem de forma direcionada aos grandes financiadores. A partir das análises é possível afirmar que as entidades não dão importância à transparência e *accountability*, e sua prática ocorre de forma a apenas manter seus convênios.

Palavras-chave: *Accountability*; Terceiro setor; Transparência.

1 INTRODUÇÃO

As entidades que compõem o terceiro setor desempenham um papel de cunho social, econômico e político e atuam de forma relevante para o desenvolvimento de países ainda considerados em desenvolvimento (Portulhak *et al.*, 2017). Tendo em vista as inúmeras dificuldades encontradas pelo Estado em solucionar alguns problemas, o terceiro setor se originou quando se questiona o papel ineficiente do Estado em relação ao bem comum da sociedade e assegurar os direitos sociais em um ambiente em que há uma aceleração no aumento dos problemas sociais devido às relações de exploração do atual modelo econômico, presente vários países, e em muitos deles, um crescimento da miséria, concentração de renda, desemprego, entre outras características (Hsu, Rojo, & Silva, 2015; Araújo *et al.*, 2015).

As organizações que compõem o terceiro setor são entidades que não têm como finalidade o lucro, seu objetivo principal é o social. Para se manter em suas

atividades, necessitam de captar recursos para o início ou a continuação de seus projetos e, tais fundos, utilizam como principal recurso estratégico a prestação de contas.

De acordo com Mintzberg (2015), o terceiro setor é uma peça primordial para o equilíbrio da sociedade, pois a sociedade sempre buscou os extremos de cada ponta, esquerda *versus* direita, como por exemplo, comunismo *versus* capitalismo e nacionalização *versus* privatização, dois pontos distintos buscando as extremidades. Além disso, dessa importância social, justifica-se o estudo porque estas organizações precisam mostrar credibilidade, por meio de prestação de contas com transparência para os *stakeholders*, referentes aos seus projetos e atividades desenvolvidas. Devem demonstrar de forma ética e transparente a aplicação dos recursos obtidos, mantendo a espontânea e clara relação dessas entidades com o setor público e a sociedade em geral, tendo em vista que, a transparência evidenciada por elas demonstram, verdadeiramente, seus objetivos, o que contribui para manter a credibilidade junto aos seus doadores (Carneiro, Oliveira, & Torres, 2011).

Neste contexto, o problema de pesquisa é: O que se discute sobre transparência e *accountability* na gestão das organizações do terceiro setor entre os anos de 2000 e 2016? Portanto, o objetivo é analisar as discussões sobre transparência e *accountability* na gestão das organizações do terceiro setor por meio do método bibliométrico, do tipo revisão integrativa, em duas bases de dados científicas.

2 Caracterização do Terceiro Setor (Setor Plural)

Nos Estados Unidos, o terceiro setor surgiu com a visão social de organizações sem fins lucrativos, com proibição de fazer a divisão do *superávit* ao final do período, pois essas entidades não têm finalidade lucrativa, e sim, prestar serviços sociais. Esse setor engloba vários tipos de organizações sem fins lucrativos e, no Brasil, uma das principais formas de atuação desse setor é composta pelas Organizações Não-Governamentais (ONG) (Mañas, & Medeiros, 2012).

O terceiro setor tem como seu papel principal voltado para práticas sociais e buscar preencher as lacunas que de alguma forma o primeiro e o segundo setor não conseguem preencher, pois o terceiro setor desempenha o papel de supridor das necessidades de uma parcela da sociedade, carente de assistência social, educacional e cultural, não suficientemente satisfeitas pelo Estado (Oliveira *et al.*, 2008). O primeiro setor é o Estado que tem como finalidade a atender as demandas públicas como: saúde,

educação e segurança e proporcionar o bem estar para toda a sociedade, cujas atividades são mantidas através de arrecadação tributária, entre outras receitas. O segundo setor é composto pelo mercado que tem como finalidade principal o lucro. E no escopo desta pesquisa, o terceiro setor que é caracterizado pelas instituições de caráter privado, com a finalidade principal o bem estar social (Souza, 2012).

Mintzberg (2015) sugere que se evite usar o termo “terceiro setor” e propõe que se use o termo “setor plural” para classificar as atividades que ocorrem nesse segmento. A justificativa deste autor, o uso deste termo ocorre por causa da variedade de associações do setor, bem como a pluralidade de suas associações e propriedade. Outra razão é porque há um conjunto de rótulos infelizes com qual tem sido identificado o “terceiro setor”: é como se fosse uma terceira categoria, uma reflexão tardia, pois na sociedade civil é o rótulo mais antigo e mais confuso, mal conseguindo descrever suas finalidades. Deve-se evitar também usar o conhecido termo “setor voluntário”, como se esse fosse um trabalho informal.

Para Portulhak, Delay e Pacheco (2015), o terceiro setor caracteriza-se por um conjunto de organizações que se apresentam como alternativa às desvantagens apresentadas pelo mercado e pela burocracia do governo, proporcionando maior flexibilidade e eficiência ao mercado com a previsibilidade da burocracia pública. Segundo Salamon (1997 apud Mazzioni, Schulz, & Klann, 2014), as organizações sem fins lucrativos têm a capacidade de reforçar a sociedade civil por seu papel de guardiães dos valores, pela prestação de serviços, devendo constituir-se no “centro” da sociedade.

Estas organizações surgem diante da impossibilidade do estado em solucionar tais problemas, ou seja, para tentar preencher as lacunas encontradas na sociedade. Neste contexto, as organizações do terceiro setor fornecem acesso à saúde, educação, além de desenvolver ações de combate à pobreza, a violência e a corrupção. Estas organizações são diariamente submedidas a implantação de novos projetos (Tondolo, Bitencourt, & Tondolo, 2016).

Tais entidades recebem recursos financeiros e não financeiros de diferentes grupos de interesse nas esferas pública e privada, da sociedade e do governo, em níveis federais, estaduais e municipais, como benefícios fiscais previstos pela legislação, os quais exigem a prestação de contas de forma transparente e adequada. Para atender a essa exigência, faz-se necessário um apropriado sistema de planejamento, controle e *accountability*, com o objetivo de subsidiar o processo de tomada de decisões e prestação de contas (Castro *et al.*, 2014).

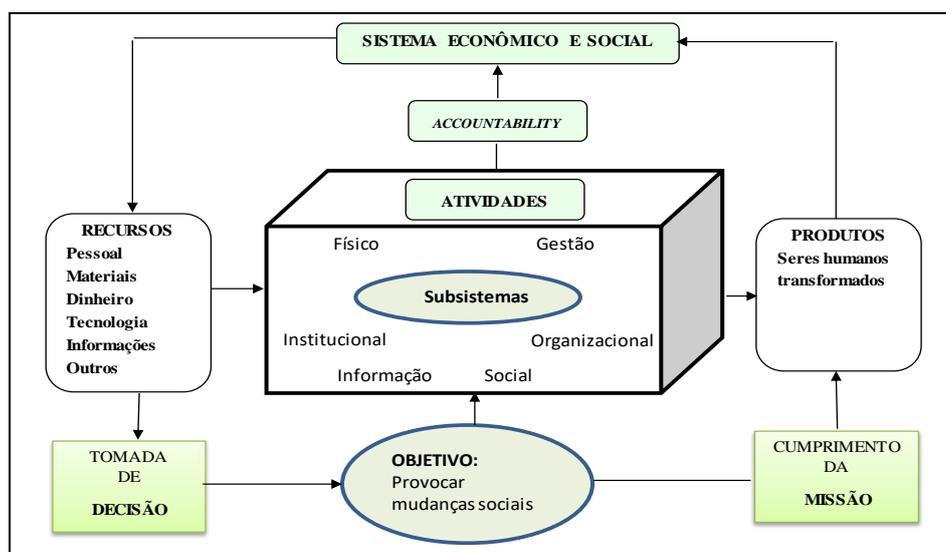
As entidades do terceiro setor têm o papel de programar na sociedade um novo propósito de se manifestar, de modo que consiga provocar mudanças sociais. Para que se consiga realizar essa mudança, é necessário que as entidades desenvolvam projetos, com origem de recursos obtidos no sistema econômico social. E, em resumo, os recursos, as atividades, os processos e os produtos são partes integrantes de um conjunto para a consecução de um objetivo social (Olak, & Nascimento, 2008).

3 *Accountability* e Transparência Pública

Para Olak e Nascimento (2008), as organizações do terceiro setor têm caracterizado três elementos para uma postura gerencial e de controle aplicado às entidades sem fins lucrativos: transparência (*accountability*), relatórios de avaliação (desempenhos) e instrumentos de comunicação (relatórios contábeis). Muitas destas organizações surgiram por iniciativas de pessoas que não tem o domínio e o conhecimento no uso de administração que, por consequências, têm inúmeras dificuldades de fazer uso das ferramentas disponíveis da contabilidade gerencial (Mário *et al.*, 2013).

O uso da transparência da organização do terceiro setor é uma ferramenta importante, pois estará fazendo uso da *accountability*, termo este que vem sendo muito estudado dentro das gestão pública (Carneiro, Oliveira, & Torres, 2011). A relação entre *accountability* e terceiro setor pode ser analisada com base na figura 1.

Figura 1 - Visão sistêmica das ESFL.



Fonte: Adaptação por Biudes *et al.* (2014) de Olak e Nascimento, (2010).

Não há um consenso entre os autores sobre a definição de *accountability*. Para Santos, Peixe e Pereira (2016), seria o agir com responsabilidade, independente da posição social (político, burocrata ou cidadão). Quanto mais responsável for o ato em relação às suas ações, mais *accountable* ele será ante aos cidadãos que lá são representados pelos agentes públicos. Porém, pode-se destacar que a sociedade é que tem um papel importante no processo de implementação e materialização de seus mecanismos para recompensar os envolvidos no processo nos exercícios de seus cargos públicos (Sacramento & Pinho, 2012).

Pesquisas demonstram que a transparência é relevante para as entidades sem fins lucrativos devido ao seu nível de doações recebidas, ou seja, quanto maior o número de informações prestadas e apresentadas pelas entidades, maior o nível de captação de recursos das entidades (Araújo *et al.*, 2015). Isso demonstra o grau de importância da transparência para aquelas entidades, as quais têm como característica as doações de empresas e de pessoas físicas. Na prestação de contas, a entidade demonstra em relatórios e demonstrativos contábeis a situação em que a empresa se encontra. Já o conceito de transparência é mais amplo que a simples obrigação de divulgar as informações (prestação de contas). A transparência busca trazer a informação tempestivamente de modo qualitativo e quantitativo detalhada, com informações de cunho financeiro e não financeiro de modo que todos os usuários da informação contábil venham a compreender (Silva *et al.*, 2015).

4 A teoria de Slomski, Resende, Cruz e Olak

Slomski *et al.* (2012) apresentam uma sugestão de como devem ser elaboradas e apresentadas as demonstrações contábeis, de maneira que possam ser utilizadas de forma útil por seus *stakeholders*. As demonstrações que são exigidas legalmente às entidades do terceiro setor estão dispostas na NBC TG 26 e são: Balanço Patrimonial, Demonstrações do Resultado do Exercício, Demonstração de Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstrações do Fluxo de Caixa e Notas Explicativas. A teoria defendida por aqueles autores é que as organizações do terceiro setor devam elaborar e publicar o Balanço Orçamentário.

A proposta desses autores é de que, além das demonstrações exigidas legalmente, sejam também utilizados sistemas orçamentários nas entidades do terceiro setor, para que as características das informações contábeis sejam preservadas,

principalmente os de comparabilidade, pois ao se executar um sistema orçamentário é possível que se compare os recursos previstos com os executados. A justificativa dos autores para que se utilize da demonstração do Balanço Orçamentário, é que essas entidades recebem dotações públicas e benefícios fiscais e, por conta disso, deveria ser uma preocupação dessas entidades a devida transparência e *accountability*.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada na pesquisa se classifica como uma abordagem qualitativa, e quanto aos seus objetivos se apresenta como um estudo exploratório e descritivo e, quanto ao método, se caracteriza como um estudo bibliométrico. Segundo Chueke e Amatucci (2015) e Silva *et al.* (2016), os estudos bibliométricos podem colaborar na tarefa de sistematizar as pesquisas realizadas num determinado campo de saber e endereçar problemas a serem investigados em pesquisa futuras, de forma a auxiliar nas próximas pesquisas ao se elaborar uma visão resumida e facilitar e indicar caminhos para novos estudos. Servem ainda para identificar tendências e o crescimento do conhecimento em uma área (Vanti, 2002).

A abordagem com referência aos seus objetivos caracteriza uma pesquisa exploratória, pois como explica Farias Filho e Arruda Filho (2013), qualitativa porque parte de uma visão e interpretação de fenômenos que não pode ser traduzida em números, e exploratória, por proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vista a torna-los explícitos. A coleta de dados foi realizada por meio de consulta na base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell) e *Scientific Electronic Library Online* (Scielo), por meio de busca refinada com a utilização das palavras-chaves. As etapas da pesquisa estão apresentadas e resumidas no quadro 1. O período de coleta dos dados foi no dia 19 de Abril de 2017. De 14 artigos encontrados, um artigo foi encontrado nas duas bases de dados.

Quadro 1- Etapas da pesquisa.

1. Problema de pesquisa:	O que se discute sobre transparência e <i>accountability</i> na gestão das organizações do terceiro setor entre os anos de 2000 até 2016?
2. Base de dados:	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i> (Spell); <i>Scientific Electronic Library Online</i> (Scielo).
3. Critérios de pesquisa, Primeira etapa:	Processo de busca de publicações utilizando as palavras “Transparência”, “ <i>Accountability</i> ”, “Evidenciação”, “ <i>Disclosure</i> ”, “Terceiro Setor”, “Entidades sem fins lucrativos”, “Organizações não governamentais”, “Organizações sem fins lucrativos” no título, resumo ou palavras chaves”.

4. Critérios de pesquisa, Segunda etapa:	Processo de seleção das publicações utilizando as palavras “Transparência”, “Accountability”, “Evidenciação”, “Disclosure”, “Terceiro setor”, “Entidades sem fins lucrativos”, “Organizações não governamentais”, “Organizações sem fins lucrativos”.
5. Aplicação da pesquisa e possíveis	Triagem pela leitura dos Resumos, Palavras-chave e Introdução dos artigos.
6. Passos	1. Elaborar o protocolo de pesquisa; 2. Identificar os estudos mais relevantes no campo; 3. Avaliar a qualidade dos estudos levantados; 4. Sintetizar os dados coletados; 5. Integrar os resultados obtidos (Chueke, & Amatucci, 2015).
7. Análise interpretativa dos dados	Realização de análise interpretativa.

Fonte: Elaboração própria, 2017.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção foi organizada de modo a apresentar uma breve descrição da distribuição dos artigos por periódico e ano de publicação e, após, analisar o conteúdo das discussões sobre o tema de forma descritiva, para posterior revisão integrativa com identificação de categorias de estudos em síntese.

A tabela 1 apresenta a distribuição analisada por periódico/revista e por ano. Os anos compreendidos entre 2000 a 2004, assim como 2008, 2009 e ano 2012 não obtiveram resultados, ou seja, são períodos sem publicações sobre o tema.

Tabela 1 - Distribuição dos artigos por ano/periódicos.

Periódicos	2005	2006	2007	2010	2011	2013	2014	2015	2016	Total	%
Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ	1									1	7
Revista de Administração Contemporânea		1								1	7
Enfoque: Reflexão Contábil			1							1	7
Contabilidade Vista & Revista				1						1	7
Revista Administração em Diálogo					1					1	7
Sociedade, Contabilidade e Gestão					1		1	1		3	21
Revista de Contabilidade e Organizações					1					1	7
Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade					1					1	7
Pensar Contábil						1				1	7
Pensamento e Realidade							1			1	7
Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade									1	1	7
Administração Pública e Gestão Social									1	1	7
Total	1	1	1	1	4	1	2	1	2	14	100

Verificou-se que o periódico que mais teve publicações foi a Revista Sociedade, Contabilidade em Gestão com três artigos dos 14 achados, o que equivale de 21%. Os demais periódicos tiveram um artigo cada, ou seja, 7%. Quanto à análise de distribuição anual, em 2011 foi o ano que teve o maior número de publicações, com quatro estudos.

6.1 Análise das discussões sobre transparência e *accountability* no terceiro setor

Essa seção é descritiva e analisa os estudos revisados segundo seus objetivos, método e conclusões dos autores, e segue a ordem cronológica das publicações mais atuais para as mais antigas.

Com o objetivo de verificar o nível de evidenciação contábil das organizações do terceiro setor, Zittei, Politel e Scarpin (2016) analisaram as entidades que participaram do projeto Desenvolvimento de Princípios de Transparência e Prestação de Contas em Organizações da Sociedade Civil, do qual tinha como objetivo quatro finalidades iniciais: o desenvolvimento dos princípios de transparência e prestação de contas; implementação das ações de transparência e prestação de contas; inclusão de princípios de transparência e prestação e contas para o fortalecimento do ambiente institucional; e disseminação dos resultados do projeto. Participaram inicialmente 76 entidades, e foram utilizadas para a amostra final 15 entidades que divulgaram em seus *websites* as prestações de contas até 10 de agosto de 2012. Para conseguir o objetivo da pesquisa foi elaborado um constructo com 53 itens de evidenciação contábil do CPC 26 e incluídos 10 itens sobre evidenciação da norma NBC T 10.19. O resultado da pesquisa demonstrou um nível médio de evidenciação, que é de 27%, ou seja, as entidades atenderam parcialmente a exigência da norma.

A pesquisa de Pacheco, Macagnan e Seibert (2016) foi aplicada nas fundações educacionais e assistenciais no Rio Grande do Sul e tinha como objetivo identificar os fatores explicativos do nível de evidenciação de informações, disponíveis nas páginas eletrônicas das organizações. A amostra foi composta por 48 fundações. O nível de evidenciação das foi mensurado a partir de uma elaboração de um instrumento de pesquisa contendo 100 indicadores de obrigações voluntárias e obrigatórias. No segundo momento da pesquisa foram elaboradas sete hipóteses que foram testadas por

meio de regressão linear. A análise econométrica da regressão linear possibilitou chegar aos seguintes resultados: constatou-se que os indicadores identificados como obrigatórios são menos divulgados do que os voluntários; nos itens voluntários, a pesquisa mostra que as fundações têm mais interesse em demonstrar e contar sua história; das sete hipóteses apresentadas, quatro foram rejeitadas e três não foram rejeitadas estatisticamente. A pesquisa demonstrou que, quanto maior for o nível de doações, organizações beneficiadas e o número de pessoas envolvidas nos projetos, maior será o nível de evidenciação de informações das fundações em suas respectivas páginas eletrônicas.

Em 2015, o estudo realizado procurou analisar os métodos que estão em vigor, para divulgação das demonstrações financeiras, a partir de relatórios divulgados nos sites das organizações, no qual Good, Borba e Maragno, para efeito de amostragem, utilizaram as demonstrações financeiras divulgadas ao público de "Top 100 ONG 2013". Esse *ranking* é anualmente divulgado ao pelo *The Global Journal*, onde têm elencadas as organizações que são consideradas com a melhor prática de acordo com a metodologia correspondente, incorporando a divulgação e transparência, entre outros critérios. Além disso, o *ranking* inclui ONGs de qualquer tamanho, desde pequenas organizações de base, até organizações de renome mundial que, para fins de pesquisa foram catalogados e agrupados de acordo com sua natureza. Ao total foram criados seis grupos: receitas, doações, subsídios, juros, outros, e híbrido. O estudo evidenciou predominância da categoria de “doações” nos recursos que entram nas organizações, bem como o fato de que as origens de mais da metade desses valores não foram divulgados no item de “subsídios”, que representam um importante método para ONGs adquirem financiamentos com rendimentos relacionados não só com porções das mesmas que estão isentas de restrições. Esta categoria foi mais autoexplicativa do que “doações” e “receitas”. Os autores relataram alguns desafios, e defendem um maior detalhe, uniformidade e divulgação *on-line* de informações financeiras das ONGs em formação, e ainda, relataram ambiguidade nos termos contábeis que pode ter comprometido o agrupamento destes.

Em 2014, a pesquisa desenvolvida por Campos, Moreira e Scalzer, tinha como objetivo verificar os níveis de transparência do Terceiro Setor nas Organizações membros do Grupo de Institutos Fundações e Empresas – GIFE, por meio de um estudo exploratório e descritivo usando a análise de conteúdo. A pesquisa exploratória, com coleta de dados em 2011, buscou as demonstrações publicadas nos *websites* das

fundações. A pesquisa obteve os seguintes resultados a partir de 14 entidades: 10 delas apresentaram a demonstração de resultados e apenas oito tinham o Fluxo de Caixa e notas de rodapé. Em relação aos incentivos à divulgação, a partir de uma análise de correlação, os itens estatisticamente mais significantes para as variáveis foram: Lucro Líquido e Patrimônio Social.

No estudo realizado por Brito e Perez (2014) foi abordado um tema pouco explorado no Brasil, que são as práticas de *accountability* no terceiro setor. Considerando que as práticas de prestação de contas do terceiro setor não são explícitas, o estudo visa descrever de que forma acontece, e para tanto, foram utilizadas as organizações que atuam na área de assistência social, em Santos-SP, que são cadastradas no órgão competente. Foram feitas entrevistas com perguntas abertas, mas estruturadas. As respostas foram agrupadas segundo sua semelhança e após a análise de dados foi possível identificar que as entidades praticam a *accountability* através de relatórios, publicação do balanço e demonstrativos financeiros, e de ofícios como forma de agradecimento, mas foi constatado que as entidades praticam uma *accountability* direcionada aos grandes financiadores, os pequenos doadores não ficam a par da forma como suas doações foram utilizadas.

O estudo de 2013, desenvolvido por Mário *et al.*, que buscou identificar o nível de evidenciação contábil das fundações privadas do município de Belo Horizonte-MG, por meio de informações contidas no SICAP, evidenciou que as fundações praticam a evidenciação em nível satisfatório, mas quando analisados de forma detalhada e explicativa, muitas entidades não atendem as normas contábeis. Destaca-se as notas explicativas e o relatório de atividades que são os itens menos evidenciados. A pesquisa conclui que o nível geral de evidenciação não é considerado satisfatório, pois as fundações não permitem a identificação das gratuidades oferecidas à sociedade e os benefícios gozados, pois estes possibilitam calcular se o retorno social está sendo positivo. Destacou-se ainda que o terceiro setor tem muito a evoluir em termos de evidenciação.

No estudo de caso de Silva *et al.* (2011) teve como propósito estudar as etapas e dificuldades encontradas na elaboração do balanço social em uma organização não governamental, na cidade de Fortaleza-CE, uma instituição que é qualificada como OSCIP e atua no setor de microcrédito. Foi utilizada uma entrevista com questões abertas e o estudo concluiu que existem dificuldades, principalmente em relação à coleta dados e das informações necessárias para elaboração do balanço social. Porém,

apesar de o balanço social não ser publicado, se mostrou de grande importância para a organização, ao serem questionados sobre os critérios utilizados para escolher o modelo. Afirmaram que apesar de não ter uma lei que determine a obrigatoriedade de apresentação, utilizam o modelo do Ethos, que por sua vez, extrapola em quantidade de detalhes os dados que refletiam a atuação da organização.

No estudo de Lima e Pereira (2011), o objetivo dos autores foi de verificar o nível de *disclosure* das Instituições de Ensino Superior Filantrópicas do Brasil, e para testar as hipóteses estabelecidas, foi usado um modelo de regressão linear múltipla numa amostra de 146 entidades cadastradas no Conselho Nacional de Assistência Social. O estudo demonstrou que a maioria das melhorias que têm ocorrido na *accountability* das instituições de ensino superior ocorreram devido as mudanças nas legislações no que diz respeito a forma de prestação de contas dessas instituições. Constatou-se ainda que, existe relação apenas entre os índices de *disclosure* e as características corporativas “gratuidade” e “subvenção”, não se observando associação entres esse índices e as demais variáveis.

Carneiro, Oliveira e Torres (2011) tinham como finalidade de pesquisa a transparência e a prestação de contas das entidades sob a ótica da *accountability*, a fim de identificar o interesse em demonstrar a origem e a alocação de recursos recebidos pelas entidades e para a realização da mesma foi pesquisado as associações sem fins lucrativos cadastradas na Secretária Municipal de Fazenda do município Vilhena-RO e num total de 42 associações. Segundo os resultados da pesquisa, ficou evidente que as prestações de contas ocorrem mais pela obrigatoriedade de justificar o uso dos recursos recebidos do governo, para seguir a legislação e aos associados e/ou beneficiários diretos, do que dar transparência e evidenciação das suas atividades a toda a sociedade e aos doadores privados de recursos.

Com o objetivo de entender o processo de *accountability* das instituições como instrumento de legitimação da atuação destas no sistema internacional, a pesquisa de Boscov (2011) é uma contribuição para o crescente debate sobre *accountability* em organizações não governamentais. O autor concluiu que a legitimidade pode ser alcançada de várias maneiras, como a identificação do cidadão comum com suas causas ou por meio do processo de *accountability*.

Silveira e Borba (2010) analisaram a conformidade das prestações de contas com as normas contábeis e, para se chegar aos resultados, a pesquisa se baseou em um estudo exploratório de abordagem quantitativa. O estudo analisou as fundações da área

de Educação e Pesquisa de Santa Catarina. O que chamou mais atenção no estudo foi a apresentação da receita com e sem gratuidade e dos benefícios fiscais usufruídos, mas nenhuma fundação demonstrou em suas notas explicativas. Em números gerais, 67% dos itens analisados apresentaram indicação positiva de evidenciação. Assim, percebeu-se que o nível de evidenciação encontrado é inadequado, pois os itens avaliados referem-se a um padrão mínimo que deveria ser alcançado por todas as fundações.

Em 2007, Bettioli Junior, Varela e Martins analisaram a Fundação Zerbini, que de acordo com a teoria, a fundação deveria elaborar suas demonstrações financeiras de maneira a apresentar para os usuários externos os dados que possibilitem avaliar sua capacidade de continuar provendo serviços à sociedade. O objetivo do estudo foi apresentar as teorias do Patrimônio Líquido e explicar como elas influenciam na formulação de normas práticas pelos órgãos reguladores da contabilidade no Brasil e nos Estados Unidos da América, e a consequente elaboração e divulgação de informações contábeis. A dificuldade de evidenciar as informações pela fundação pôde ser observada no conjunto de informações contábeis publicadas, pois as demonstrações financeiras, parte principal do relatório, não permite a visualização clara e direta das restrições do uso do ativo pela organização. Os resultados indicam que as normas adotadas nas demonstrações financeiras nos EUA procuram respeitar as especificidades quanto à necessidade de informações, fato não observado nas normas brasileiras.

No estudo de caso desenvolvido por Rodrigues e Malo (2006), o propósito foi estudar a organização Doutores da Alergia, que tinha como questão o conceito de governança e de suas implicações para as organizações sem fins lucrativos. A pesquisa se desenvolveu por meio de uma narrativa pessoal da autora, entre 1999-2000, onde permaneceu como diretora executiva da organização, e assim, pôde vivenciar os problemas relacionados aos processos decisórios e estruturas de governança. O estudo concluiu que a estrutura da empresa, baseada em dois grupos, desfez a lógica de centralização da decisão e reforçou uma identidade comum entre todos os membros. A estrutura descentralizada e participativa também diluiu conflitos anteriores e viabilizou processos de aprendizagem organizacional através das trocas entre os membros.

Borely e Cardozo (2005) tinham como finalidade de sua pesquisa ressaltar a importância dos controles sobre os recursos financeiros aplicados pelas Organizações Não Governamentais (ONGs), utilizando-se da auditoria como ferramenta estratégica. A auditoria se tornou uma ferramenta estratégica para se transmitir segurança a todos os aplicadores de recursos em entidades de interesse social, no que se refere ao

entendimento da legislação, ou seja, os usuários esperam que os auditores realizem seu trabalho com competência e integridade.

7 SÍNTESE E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi de analisar as discussões dos artigos científicos no âmbito das organizações do terceiro setor sobre transparência e *accountability* entre os anos de 2000 e 2016. A pesquisa demonstrou que o tema vem sendo discutido na academia de forma inconstante, pois em alguns anos não se observou publicações.

Para o terceiro setor a transparência é de grande importância, tendo em vista que é uma ferramenta que deve ser utilizada para demonstrar aos *stakeholders* como estão sendo aplicados os recursos que foram investidos, no entanto, como se pode observar no estudo de Campos, Moreira e Scalzer (2014), apenas 6 das 14 organizações pesquisadas publicaram todas as demonstrações obrigatórias, o que indica que menos da metade das entidades se preocupam com a transparência em suas organizações.

No quadro 2 apresenta-se uma síntese com classificação por assunto (ou tema) referente ao tema Transparência e *Accountability* nas entidades do terceiro setor. Identificaram-se seis categorias de estudos.

Quadro 2 - Síntese das discussões sobre Transparência e *Accountability*.

Categorias/Assunto/Tema	Quantidade	Autores
1. Transparência	3	Campos, Moreira e Scalzer (2014); Silva <i>et al.</i> (2011); Silveira e Borba (2010);
2. <i>Accountability</i>	3	Brito e Perez (2014); Carneiro, Oliveira e Torres (2011); Boscov (2011);
3. Evidenciação	4	Zittei, Politelo e Scarpin (2016); Macagnan e Seibert (2016); Mário <i>et al.</i> (2013); Bettiol Junior, Varela e Martins (2007);
4. <i>Disclousure</i>	2	Good, Borba e Maragno (2015); Lima e Pereira (2011);
5. Controle	1	Borely e Cardozo (2005);
6. Governança	1	Rodrigues e Malo (2006).
Total	14	

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Sobre a *Accountability* os estudos afirmaram que as entidades praticam uma *Accountability*, mas ela é direcionada aos grandes financiadores, ou seja, isto ocorre mais por uma obrigatoriedade de justificar o uso dos recursos do que para dar transparência, que pode estar relacionado ao fato de as entidades estarem focadas em

apenas manter seus convênios existentes (Carneiro, Oliveira, & Torres, 2011; Brito, & Perez, 2014).

O estudo revelou também que a publicação de artigos relacionados à categoria Evidenciação, foi o que teve mais publicações no período analisado, pode ser pelo fato de que para as organizações sem fins lucrativos, a evidenciação de demonstrações revela aos interessados o nível de transparência em que a organizações possuem.

Ao se analisar os resultados da pesquisa com a teoria de Slomski, Resende, Cruz e Olak, descrita na seção 2.3, não houve estudo relacionado à mesma, ou seja, em relação às demonstrações exigidas legalmente sejam também utilizados sistemas orçamentários nas entidades do terceiros setor, com a devida elaboração e publicação do balanço orçamentário nas organizações do terceiro setor.

Foi possível concluir que as entidades buscam seguir a legislação, mas não atentam para a utilidade da informação quanto à tomada de decisão, um dos princípios defendidos pela doutrina da Contabilidade. Quanto à divulgação de informações ou evidenciação, as entidades atendem parcialmente a exigência da norma, no entanto, percebe-se que tal atitude em relação à divulgação se dá, pois esse é um dos requisitos que os financiadores de projetos exigem para manutenção dos convênios (Zittei, Politelo, & Scarpin, 2016).

STUDY BIBLIOMETRIC ABOUT TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY IN THE MANAGEMENT OF THE THIRD SECTOR

ABSTRACT: The study aimed to analyse the discussions of scientific articles within the third sector organisations on transparency and accountability between the years of 2000 and 2016, and for this, it was done a research bibliometric of the integrative revision type in the databases Spell and Scielo. There were 14 identified studies and were grouped into six categories. Evidence was the most prominent category. The study has shown that the institutions of the third sector are seeking to follow the legislation, but as to the dissemination of information, partly meets the requirements of the norms, already in relation to accountability, entities do so directed to the great financiers. From the analyses it is possible to assert that entities do not give importance to transparency and accountability, and their practice occurs in order to just keep their covenants.

Keywords: Accountability; Third sector; Transparency.

REFERÊNCIAS

- Araújo, J. P. F., *et al.* (2015). Evidenciação das demonstrações contábeis das entidades portadoras do Título de Utilidade Pública Federal de Rondônia, *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 6(3), jan./jul.
- Bettiol Junior, A., Varela, P. S., & Martins, G. A. (2007). Implicações das teorias do patrimônio líquido sobre as informações contábeis divulgadas por instituições do terceiro setor. *Enfoque Reflexão Contábil*, 26(2), 57-71.
- Biudes, T. J. S. *et al.* (2014). Percepção de contadores e gestores das organizações do terceiro setor da cidade portal da Amazônia sobre o CPC 00 e teorias. *Anais do XVI Encontro AECA*, Leiria, Portugal: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Borely, A. M., & Cardoso, J. S. S. (2005). Auditoria como ferramenta estratégica de controle das ONGs. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 10(1), 41-58.
- Boscov, C. (2011). *Accountability* para a paz perpétua. *Revista Administração em Diálogo*, 13(1), 134-156.
- Brito, T. S., & Perez, O. C. (2014). *Accountability* nas organizações do terceiro setor. *Pensamento & Realidade*, 29(4), 99-116.
- Carneiro, A. F., Oliveira, D. V., & Torres, L. C. (2011). *Accountability* e prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem à relevância da contabilidade. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 6(2).
- Castro, V. R. *et al.* (2014). Instrumentos contábeis e gerenciais nas pesquisas relacionadas a organizações do terceiro setor. *Anais do XI Congresso USP iniciação Científica em Contabilidade*, São Paulo – SP, Novas Perspectivas na Pesquisa Contábil.
- Campos, G. M., Moreira, R. L., & Scalzer, R. S. (2014). Financial reporting: reflection on transparency in the third sector. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 9(3), 130-142.
- Chueke, G. V., & Amatucci, M. O que é bibliometria? (2015). Uma introdução ao fórum. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, 10(2), 1-5, mai./ago.
- Farias Filho, M. C., & Arruda Filho, E. J. M. (2013). *Planejamento da Pesquisa Científica*, São Paulo, Atlas.
- Good, K. J., Borba, J. A., & Maragno, L. M. D. (2015). Supporting stakeholder relationship management via disclosure on resource origins: evidence from the World's Top NGOs. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 10(2), 139-156.

Hsu, P. L., Rojo, C. A. & Silva, E. (2015). Gestão do terceiro setor: panorama de estudos publicados no Brasil de 2005 a 2015. *Anais do 13º Congresso Internacional de Administração*, Ponta Grossa – PR.

Instituto Social Iris. *Fórum Nacional Aplicado ao Setor Público*. Tópico: O que é *Accountability*? Recuperado em 06 Out, 2017, de <http://www.socialiris.org/fncasp/digital/index.php?option=com_kunena&func=view&catid=23&id=26&Itemid=146>.

Lima, E. M., & Pereira, C. A. (2011). Associação entre índices de disclosure e características corporativas das Instituições de Ensino Superior Filantrópicas do Brasil – IESFB. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(11), 23-48.

Mañas, A. V., & Medeiros, E. E. (2012). Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(2), 15-29, jul./dez.

Mário, P. C., Alves, A. D. F., Carmo, J. P. S., Silva, A. P. B., & Jupetipe, F. K. N. (2013). A utilização de instrumentos de contabilidade gerencial em entidades do terceiro setor. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, 8(1), jan./abr.

Mário, P. C., Paula, C. L. S., Alves, A. D. F., & Jupetipe, F. K. N. (2013). Evidenciação das fundações privadas de Belo Horizonte: prestação de contas e qualidade da informação. *Pensar Contábil*, 15(56), 29-41.

Mazzioni, S., Schulz, S.J.; & Klann, R.C. (2014). A demonstração do valor adicionado expandido aplicada em uma entidade sem fins lucrativos. *Future Studies Research Journal*, 6(1), 83–110, jan./jun.

Mintzberg, H. (2015). *Renovação Radical: uma estratégia para restaurar o equilíbrio e salvar o planeta*. Tradução: Francine Facchin Esteves. Porto Alegre: Bookman.

Oliveira, M. C. *et al.* (2008). A utilização dos demonstrativos contábeis como instrumento de apoio a gestão nas organizações não governamentais: um estudo de caso no estado do Ceará. *Revista Alcance*, Ceará, 15(1), 61-80, jan./abr.

Olak, P. A., & Nascimento, D. T. (2008). *Contabilidade para entidades sem Fins Lucrativos (Terceiro Setor)*, 2. ed. São Paulo: Atlas.

Pacheco, R. R., Macagnan, C. B., & Seibert, R. M. (2016). Fatores explicativos do nível de evidenciação de informações de organizações do terceiro setor. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 6(2), 72-93.

Portulhak, H., Vaz, P. V. C., Delay, A. J., & Pacheco, V. (2017). A qualidade da prestação de contas das entidades do terceiro setor: uma análise a partir de sua relação com o comportamento dos doadores individuais. *Enfoque Reflexão Contábil*, 36(1), 45-63.

Portulhak, H.; Delay, A. J., & Pacheco, V. (2015). Prestação de contas por entidades do terceiro setor e seus impactos na obtenção de recursos: um olhar sobre o comportamento dos doadores individuais. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, 17(64), 39-47, set./dez.

Rodrigues, A. L., & Malo, M. C. (2006). Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), 29-50.

Sacramento, A. R. S., & Pinho, J. A. G. (2012). Corrupção e *Accountability* no Brasil: um olhar a partir de organizações da sociedade civil. *Anais do XXXVI Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro – RJ, Anpad.

Santos, P. S. A., Peixe, B. C. S., & Pereira, J. M. (2016). *Accountability* política Vs. *Accountability* cidadã: uma análise econométrica. Anais do X Congresso ANPCONT, Ribeirão Preto – SP, Anpcont.

Silva, F. Q. *et al.* (2016). Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação, *Revista Brasileira de Marketing*, 15(2), abr./jun.

Silva, R. C. F. *et al.* (2015). As boas práticas de governança: um estudo sobre a transparência e prestação de contas nas Oscips do RS. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, 9(3), p. 24-44, set./dez.

Silva, T. L., Oliveira, M. C., Araújo, O. C., Bugarim, M. C. C. (2011). Etapas e dificuldades de elaboração do balanço social de organizações não governamentais: um estudo de caso. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 5(1), 1-20.

Silveira, D., & Borba, J. A. (2010). Evidenciação contábil de fundações privadas de educação e pesquisa: uma análise da conformidade das demonstrações contábeis de entidades de Santa Catarina. *Contabilidade Vista & Revista*, 21(1), 41-68.

Slomski, V. *et al.* (2012). *Contabilidade do terceiro setor*: uma abordagem operacional: aplicável às associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas. São Paulo: Atlas.

Souza, F. J. *et al.* (2012). Prestação de contas no terceiro setor: uma análise das entidades possuidoras do título de utilidade pública federal no estado do Rio Grande do Norte. *ConTexto*, Porto Alegre, 12(21), 105-116.

Tondolo, R. R. P., Bitencourt, C. C., Tondolo, V. A. G. (2016). Social capital in temporary inter-organizational projects a third sector perspective. *Desenvolvimento em Questão*, 14(33), 363-388.

Vanti, N. A. P. (2002). Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. *Revista Ciência da Informação*, 31(2), 152-162.

Zittei, M. V. M., Politelo, L., & Scarpin, J. E. (2016). Nível de evidenciação contábil de organizações do terceiro setor. *Administração Pública e Gestão Social*, 8(2), abr./jun., 85-94.

GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO: UMA ANÁLISE FOCADA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS DE SÃO LUÍS

Danilo Assen Henrique

Graduado em Ciências Contábeis Universidade Federal do Maranhão
daniiloassen@yahoo.com.br

Telma Maria Chaves Ferreira da Silva

Doutora em Contabilidade pela Universidade de Aveiro
Universidade Federal do Maranhão
Telmachaves@hotmail.com

As micro e pequenas empresas tem um papel econômico e social fundamental no Brasil, representando a maioria dos estabelecimentos formais no país. No entanto, essas entidades apresentam um alto índice de mortalidade precoce, sendo o mau gerenciamento do capital de giro, um dos fatores que contribuem para a insolvência dessas empresas. O objetivo deste artigo é identificar se os conceitos teóricos de gestão do capital de giro estão sendo aplicados pelos gestores das micro e pequenas empresas comerciais de São Luís - MA. Assim, realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, com 10 gestores de empresas. A pesquisa concluiu que o gerenciamento do capital de giro nessas empresas é realizado por meio de ferramentas gerenciais simples e métodos pouco eficientes, não suportados em técnicas de gestão expostas na literatura.

Palavras-chaves: Micro e pequenas empresas. Capital de giro. Análise de conteúdo.

1.INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE) vêm adquirindo ao longo dos últimos anos uma importância crescente no Brasil, devido ao seu relevante papel socioeconômico, constituindo 9 milhões de pequenos negócios em todo o país, empregando 52% da mão-de-obra formal e 40% da massa salarial brasileira, além de contribuírem com 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2014). Apesar dessa intensa participação das MPE na atividade econômica nacional, uma pesquisa do SEBRAE (2016) revelou índices elevados de mortalidade precoce nesse segmento empresarial.

Diante do exposto, destaca-se a seguinte questão que norteia o desenvolvimento desta pesquisa: de que forma os conceitos teóricos de gestão do capital de giro estão sendo aplicados pelos gestores das micro e pequenas empresas comerciais de São Luís - MA? Para tanto, o objetivo do artigo é identificar se os conceitos teóricos de gestão do capital de giro estão sendo aplicados pelos gestores das micro e pequenas empresas comerciais de São Luís - MA. A pesquisa foi desenvolvida numa abordagem qualitativa com 10 MPE comerciais localizadas na Rua Grande - Centro, na cidade de São Luís - MA, que, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), trata-se do maior e mais antigo corredor comercial de São Luís, com grande concentração de lojas varejistas dos mais variados segmentos do comércio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do capital de giro

Para iniciar este item, define-se o capital de giro como os recursos necessários para satisfazer as necessidades operacionais rotineiras da empresa, compreendendo um ciclo iniciando na aquisição da mercadoria até o recebimento da venda realizada (Assaf Neto & Silva, 2012). Vieira (2008) define o capital de giro como o montante investido em elementos componentes do ativo circulante, como: caixa, bancos, aplicações financeiras, estoques e contas a receber de clientes. A composição do giro de uma empresa está relacionada com a sua situação econômica e financeira, pois fatores como volume de vendas, sazonalidade do negócio, conjuntura econômica (macroeconomia), tecnologia e política de negócios são determinantes para o volume do capital de giro (Assaf Neto & Silva, 2012). Assim, para manter um nível adequado de capital circulante, a empresa deve gerir de forma eficiente os elementos do giro.

Vieira (2008) argumenta que o principal objetivo da gestão do capital de giro é a manutenção do equilíbrio financeiro da empresa como forma de garantir a continuidade da atividade operacional e proporcionar condições adequadas de crescimento e sustentabilidade à empresa. Para Assaf Neto e Silva (2012), a gestão do capital de giro abrange decisões financeiras de curto prazo, permitindo melhor entendimento de como as empresas geram, aplicam e gerenciam seus recursos financeiros.

Nas empresas comerciais, os investimentos em elementos circulantes proporcionam rentabilidade e liquidez, consistindo a gestão do capital de giro na essência dos seus negócios (Assaf Neto & Lima, 2011). Por esse motivo, a compreensão das atividades operacionais e a gestão dos elementos do capital de giro requerem bastante atenção e acabam por consumir boa parte do tempo dos gestores dessas empresas.

2.2 Ciclo Operacional, Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro

Os contornos estruturantes do capital de giro abrangem a dinâmica dos ciclos operacional, econômico e financeiro das organizações. Assim, segundo Vieira (2008), para a maior parte das empresas, a atividade operacional se desenvolve através de um processo contínuo de compras, estocagem e venda. A essas etapas podem ser associados prazos para pagamento aos fornecedores, prazos para manutenção de estoques e prazos para recebimento dos clientes, os quais são elementos que constituem os ciclos denominados operacional, econômico e financeiro. No âmbito do ciclo operacional, esse é iniciado com a compra da mercadoria e se estende até o recebimento das vendas realizadas.

Na impossibilidade de autofinanciar seu giro, a empresa poderá recorrer a financiamentos operacionais, como fornecedores, ou não operacionais, como empréstimos bancários, sendo essas opções formas de complementar o volume de recursos necessários ao financiamento de suas atividades. No entanto, destaca-se que ao mesmo tempo, a empresa eleva seu endividamento e o risco de não conseguir liquidar os compromissos com os credores.

No âmbito do ciclo econômico, consideram-se as ocorrências de natureza econômica, envolvendo as compras de mercadorias até a respectiva venda (Assaf Neto & Silva, 2012). As movimentações de recursos, como pagamento a fornecedores e recebimentos de clientes, não são levados em consideração nesse ciclo, refletindo basicamente o PME. O ciclo econômico contribui para controlar melhor o estoque da empresa, uma vez que a redução ou o aumento no volume de compras, conforme o caso, podem ocasionar desequilíbrio financeiro com a perda de vendas ou a imobilização do capital de giro, impactando nos resultados da empresa. Para além disso, contribui para definição de quais são as mercadorias com maior ou menor saída do estoque, revelando

o cenário das preferências do consumidor e apontando qual deverá ser a composição do estoque.

O ciclo financeiro mede exclusivamente as movimentações de caixa, abrangendo o período compreendido entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento das vendas das mercadorias (Assaf Neto & Silva, 2012). Vieira (2008) afirma que o ciclo financeiro representa uma quantificação de dias em que os recursos ficam comprometidos com os pagamentos até a efetivação dos recebimentos dos clientes. Para Assaf Neto e Silva (2012), esse ciclo representa o intervalo de tempo o qual a empresa irá necessitar efetivamente de financiamento para suas atividades. Quanto maior o prazo de pagamento aos fornecedores e menor o período de recebimento dos clientes, mais dinheiro em caixa a empresa terá, reduzindo a necessidade por recursos financeiros de terceiros. Por outro lado, quanto menor o prazo oferecido pelos fornecedores e maior o prazo de pagamento dos clientes, maior será a necessidade da empresa em utilizar seu capital de giro ou a recorrer a capitais onerosos.

Obviamente, em termos de gestão de capital de giro, um dos objetivos permanentes da empresa é a busca por reduzir seu ciclo financeiro, o que poderá ser alcançado através do aumento do giro de estoque, vendas rápidas, redução do prazo de pagamento concedido aos clientes, incentivos de vendas à vista, acelerar a cobrança dos créditos em atraso e negociar junto aos fornecedores maiores prazos para pagamento das mercadorias adquiridas (Matias, 2007). Como se observa nos argumentos acima, os ciclos operacional, econômico e financeiro mensuram o tempo em que as atividades da empresa são desenvolvidas, assim como demonstram as entradas e saídas de recursos financeiros, auxiliando tanto na projeção do fluxo de caixa quanto no dimensionamento da necessidade de capital de giro, sendo, portanto, indicadores extremamente importantes para avaliar e controlar a eficiência da gestão do capital de giro.

2.3 Gestão de Caixa

Uma função básica indispensável da gestão financeira é prover a empresa de recursos financeiros suficientes para efetuar os pagamentos de suas operações. A falta de recursos deixa a empresa numa posição de liquidez desfavorável, reduzindo sua capacidade de pagamento e elevando seu risco financeiro. Neste contexto, o fluxo de caixa é o principal instrumento de controle e acompanhamento das diversas

movimentações de entrada e saída de recursos financeiros de uma empresa. Silva (2008) destaca que o objetivo principal do fluxo de caixa é proporcionar uma visão geral das atividades financeiras diárias das contas circulantes, em específico, obter uma visão dos recursos livres que representam o grau de liquidez da empresa.

Na análise do fluxo de caixa é importante que o gestor realize comparações entre o fluxo de caixa realizado e o projetado, objetivando identificar eventuais variações e as causas de suas ocorrências. Antes disso, considera-se a importância de análise das potencialidades de informações que podem ser extraídas do fluxo de caixa realizado, consolidando dados que contribuam para tomada de decisão gerencial e que impactam diretamente na vida financeira da empresa. Silva (2012) destaca algumas dessas potenciais informações:

- total de recebimento dos clientes face o volume de vendas;
- pagamento aos fornecedores, volume de compras, total de despesas administrativas, financeiras e operacionais e suas variações no período;
- volume de empréstimos bancários de curto e longo prazo;
- valores desembolsados para pagamentos de despesas;
- receitas financeiras.

Com relação ao fluxo de caixa projetado (orçamento de caixa), trata-se de uma técnica que visa levantar todas as entradas e saídas de recursos previstos em determinado período futuro, permitindo obter maior controle e acompanhamento dos recursos financeiros, identificando as necessidades de financiamento de curto prazo da empresa e os eventuais excedentes de caixa. (Assaf Neto & Lima, 2011). Nesse sentido, a elaboração de um modelo de projeção de caixa é um importante instrumento de controle do desempenho da empresa, servindo como ponto de referência em relação aos valores realizados, ou seja, comparando a realidade com uma estimativa, fazendo com que os gestores identifiquem eventuais insuficiências de caixa ou excedentes de recursos.

Gazzoni (2003), em sua análise sobre o fluxo de caixa como ferramenta de controle financeiro, ressaltou que o uso do fluxo de caixa ainda é pouco utilizado como instrumento de planejamento e orçamento nas empresas. Realizando um estudo de caso, em uma pequena empresa, observou que as informações gerenciais eram desorganizadas e imprecisas para a tomada de decisão, inclusive o controle das movimentações de caixa

não era realizado. Os resultados de Gazzoni (2003) demonstravam que a empresa apresentava “dificuldade crônica de recursos financeiros”, concluindo que essa situação de falta de liquidez poderia ser evitada, caso utilizasse o fluxo de caixa e planejasse medidas baseadas em orçamento consistente. Nesse contexto, Assaf Neto e Silva (2012) também afirmam que os problemas de liquidez nas empresas, em sua maioria, decorrem da inadequada gestão do caixa da empresa, considerando um determinado nível de recursos monetários para satisfazer às suas necessidades financeiras.

A necessidade de manter um nível adequado de caixa, notadamente pelos motivos citados anteriormente, é uma tarefa árdua para os gestores das empresas. Os saldos de caixa propiciam a liquidez e a capacidade de pagamento à empresa, todavia, esse volume de recursos não deve ser mantido em níveis elevados sob pena de ficarem subutilizados, incorrendo em custos de oportunidade, pois poderiam estar aplicados em ativos mais rentáveis.

Outro aspecto a considerar, quanto menor o caixa, menor a liquidez e, conseqüentemente, maior o risco financeiro da empresa. Nesse contexto, Assaf Neto e Silva (2012) orientam que o gestor, em sua tomada de decisão, deve levar em conta dois aspectos básicos: o custo de manter a liquidez e o custo da provável falta de liquidez. O custo da manutenção da liquidez refere-se ao custo de oportunidade dos recursos disponíveis. Já o custo da falta de liquidez refere-se aos riscos decorrentes da ausência de recursos para satisfazer as necessidades de caixa.

Identifica-se autores que desenvolveram modelos quantitativos de administração de caixa, visando definir o nível “ótimo” de caixa para uma empresa, destacando-se três modelos: o caixa mínimo operacional, o modelo de *Baumol* (Lote econômico) e o de *Miller-Orr*. O modelo de caixa mínimo operacional é uma técnica pouco sofisticada, o qual divide o montante de desembolso anual por seu giro de caixa. Por sua vez, para obter o giro de caixa, basta dividir 360 pelo ciclo financeiro (Assaf Neto & Silva, 2012).

Relativo ao modelo de *Baumol*, a proposta orienta que em vez de manter todos os recursos em caixa para efetuar os pagamentos previstos em determinado período, uma parte dos recursos devem ser aplicados em investimentos financeiros de curto prazo e resgatados conforme as necessidades previstas da empresa. Ou seja, existem dois ativos, o caixa e a aplicação financeira, onde é possível alocar os recursos.

Desta forma, a gestão de caixa estaria maximizando o retorno destes recursos (Matias, 2007).

O modelo *Miller-Orr* também assume a existência de dois ativos, o caixa e as aplicações financeiras. Assume-se também que devido à aleatoriedade do fluxo de entrada e saída de recursos financeiros, o saldo de caixa sofra alterações para mais ou para menos. Procura-se, então, considerar a determinação de dois limites para o nível de recursos em caixa, o mínimo e o máximo, de tal forma que, ao se atingir um nível abaixo do mínimo, é providenciado o resgate de recursos, e atingindo-se um nível acima do máximo é feita a aplicação dos recursos, de forma a se estabelecer o nível de liquidez definido como adequado (Matias, 2007).

2.4 Gestão de Conta a Receber

No tocante a contas a receber, financeiramente, o ideal para uma empresa seria receber os pagamentos de seus clientes exclusivamente à vista. Os efeitos seriam óbvios, como inadimplência zerada e uma redução dos custos, do ciclo financeiro, das incertezas do mercado, e conseqüentemente, uma redução da necessidade de capital de giro. Nesse sentido, Carvalho (2012), em sua tese sobre gestão de capital de giro, evidencia que as empresas com alta proporção de vendas à vista, geralmente registram maior liquidez, maior confiança no fluxo de caixa e poucos devedores para administrar, afetando positivamente a rentabilidade da empresa. No entanto, as empresas costumam conceder vendas a prazo a seus clientes, o que torna necessário realizar uma boa gestão de contas a receber.

Vender a prazo significa conceder crédito aos clientes. A empresa vende suas mercadorias e os clientes assumem o compromisso de pagá-las em data futura previamente negociada. Na prática, a empresa realiza um investimento no cliente, suportando os custos incidentes nessa operação comercial, pois não haverá de imediato ingressos de recursos no caixa, o estoque precisará ser repostado e as despesas correntes precisarão ser liquidadas. Logo, a empresa necessitará de capital para financiar seu giro, em caso de suas reservas financeiras serem insuficientes.

É importante ressaltar que o objetivo de vender a prazo não é apenas proporcionar o incremento das vendas, mas também aumentar o giro dos estoques e obter ganho de escala, maximizando, desta forma, a rentabilidade da empresa. Segundo

Assaf Neto e Silva (2012), na gestão de contas a receber, destacam-se dois aspectos relevantes, a política de crédito e a concessão de crédito. No primeiro, o foco é a análise geral de conceder ou não o crédito, enquanto no segundo a atenção é para concessão individual do crédito.

No tocante à política de crédito, Matias (2007) enfatiza a influência direta sobre o fluxo de caixa e os investimentos necessários em capital de giro, uma vez que, por exemplo, ao conceder prazos maiores de pagamento aos clientes, proporciona incremento no volume de vendas, pressupondo a geração de maiores despesas com a cobrança de valores e a perda com devedores duvidosos. Considera-se, também, o possível impacto no aumento dos investimentos em estoque, pois um nível elevado de vendas requer estoques maiores para acompanhar a demanda.

Nesse sentido, Assaf Neto e Silva (2012) enfatizam as principais medidas financeiras de uma política de crédito: o investimento de capital, o investimento em estoque, as despesas com cobrança e as despesas com devedores duvidosos. O investimento de capital está relacionado com os recursos utilizados para financiar as vendas a prazo da empresa. Já o investimento em estoque tem relação com o volume de vendas. As despesas com cobrança referem-se aos gastos efetuados pela empresa para reaver os valores da inadimplência, como, por exemplo, as cartas de cobrança, os dispêndios judiciais e cartorários, os serviços bancários e o custo com os convênios com instituições de proteção ao crédito. Por fim, as despesas com devedores duvidosos tratam das prováveis perdas financeiras decorrentes do não recebimento de valores devidos pelos clientes.

Ainda de acordo com Assaf Neto e Silva (2012), a política de crédito é composta de quatro elementos: o padrão de crédito, a cobrança, o prazo e o desconto. Os padrões de crédito estabelecem os instrumentos e as exigências mínimas para a concessão de crédito ao cliente, sendo sua função reduzir as perdas financeiras pelo não recebimento, sem, contudo, reduzir as receitas. Com relação à cobrança, tem por objetivo definir os critérios e os procedimentos a serem adotados por uma empresa, visando o recebimento dos créditos nas datas de vencimentos. No que concerne ao prazo, normalmente é concedido aos clientes para pagamento das compras em número de dias representativo do mês comercial, como por exemplo, 30, 60, 90 dias. Por fim, os descontos financeiros são os abatimentos no preço de venda das mercadorias, com

vistas a incentivar os clientes a anteciparem os pagamentos ou pelo menos pagarem na data negociada.

É possível perceber que os padrões de crédito restritos desestimulam vendas a prazo e, portanto, tendem a diminuir o volume de vendas, as despesas com crédito e o investimento em valores a receber. Em efeito contrário, um prazo de crédito amplo incentiva as vendas, aumenta as despesas com crédito e o investimento em valores a receber. Conceder grandes descontos financeiros tende a aumentar o volume de vendas e a diminuir as despesas de crédito e os valores a receber. Por fim, uma política de cobrança rígida diminui as vendas, as despesas de crédito e os valores a receber (Assaf Neto & Silva, 2012).

Não obstante, o processo de crédito vem tornando-se extremamente simplificado em alguns tipos de venda a prazo. É o caso de vendas efetuadas com cartão de crédito, em que a análise do cliente é delegada para a administradora de cartões de crédito, simplificando e reduzindo custos operacionais na empresa (Assaf Neto & Silva, 2012). Para empresa, por sua vez, é uma forma de aumentar suas vendas, com um menor risco e uma maior competitividade em relação aos estabelecimentos que não aceitam a forma de pagamento com o cartão, sobretudo pela vantagem de anular o risco da inadimplência, considerando que o pagamento é feito diretamente pela administradora de cartão de crédito, em média, 30 dias após a transação.

2.6 Gestão de Estoques

Os estoques possuem uma participação relevante no total de ativos das empresas, principalmente no setor de comércio. Por serem ativos que demandam grandes volumes de recursos financeiros (imobilizados), as empresas devem promover rápida rotação em seus estoques de modo a elevar sua rentabilidade, e contribuir para manutenção de sua liquidez. Quanto mais rápido ocorrer a venda dos estoques, ou seja, quanto mais elevado o giro do investimento, menores serão os custos do financiamento (Assaf Neto & Lima, 2011).

Outro aspecto importante relacionado ao estoque é a sua influência no ciclo financeiro da empresa, pois um dos componentes desse ciclo é o PME. Em geral, os aumentos no volume de estoques sem o correspondente aumento no volume de vendas, provocam elevação do PME, o que aumenta o ciclo financeiro, e por consequência, mais

recursos são necessários para financiar as atividades operacionais da empresa (Matias, 2007).

A gestão do estoque requer bastante atenção por parte dos gestores das empresas, tendo em vista que, se por um lado níveis baixos de estoques aumentam os riscos de prejuízos à empresa, como o fato de não poder atender a determinados pedidos de compras dos clientes, por outro, elevados estoques poderão representar custos maiores para empresa, como por exemplo, custo de oportunidade e manutenção.

Determinar um nível adequado de estoque e decidir a quantidade que deve ser adquirido a cada período, de modo a garantir um fluxo econômico contínuo, que seja capaz de sustentar o nível de atividade da empresa, são fatores essenciais para uma eficiente gestão dos estoques. Nesse contexto, destaca-se duas abordagens clássicas para a gestão de estoques, a curva ABC e o Lote Econômico de Compra (LEC). No âmbito da curva ABC, define-se como um sistema para monitorar os níveis de estoque. O LEC é um método que busca auxiliar o administrador na gestão de estoques, tendo como base o estabelecimento de um tamanho ótimo de pedido de mercadorias (Matias, 2007).

A Curva ABC é uma técnica comumente utilizada para definir uma política adequada de compras de estoques, segregando-os por sua importância, com ênfase para os produtos mais representativos em termos de volume. Nesse sentido, a empresa estabelece uma hierarquia dos produtos em estoque, ou seja, pressupondo a diversificação desses produtos, alguns serão mais importantes que outros. A importância de cada item do estoque é definida pela empresa, com base, por exemplo, em seu custo, preço de venda, ou sua participação no total dos investimentos efetuados (Assaf Neto & Lima, 2011).

Para um melhor esclarecimento da técnica abordada, descreve-se o seguinte exemplo prático: uma empresa que trabalha com 100 itens diferentes, os quais exigem um investimento médio total de R\$ 200 mil, e por meio da aplicação da técnica da curva ABC, identifica-se que R\$ 140 mil do estoque teve investimento em 20 daqueles itens. Ou seja, 20% dos itens estocados são responsáveis por 70% dos investimentos totais, por isso, esses itens devem merecer atenção especial em relação aos 80% que participam com apenas 30% dos investimentos.

No âmbito do LEC, destaca-se que tem por finalidade básica definir um volume de compra de um pedido, de forma que o custo total controlável do estoque seja

minimizado. É certo que uma quantidade maior de pedido de estoque permite que a empresa reduza sua frequência de solicitações, diminuindo em consequência os custos vinculados aos pedidos. No entanto, essa decisão resulta em elevação no volume dos estoques e, conseqüentemente, em seus custos de manutenção (Assaf Neto & Lima, 2011). Em síntese, a técnica do lote econômico define a quantidade a ser comprada que vai minimizar os custos de estocagem e os custos dos pedidos.

3. METODOLOGIA

Este artigo tem uma abordagem qualitativa descritiva, utilizando entrevistas e a técnica da análise de conteúdo. A investigação empírica focou em MPE comerciais localizadas na Rua Grande - Centro, cidade de São Luís, capital do estado do Maranhão. Segundo o SEBRAE (2015), a Rua Grande compreende um eixo iniciado na Praça João Lisboa até a Rua do Passeio, sendo o maior e mais antigo corredor comercial de São Luís. Neste cenário, consideram-se como população alvo da pesquisa os gestores das empresas comerciais localizadas na Rua Grande e o tipo de amostra por acessibilidade.

Utilizou-se 10 MPE comerciais localizadas na Rua Grande e pertencentes à uma carteira de clientes fornecida por um gerente de um Banco de Desenvolvimento. Tal gerente apresentou as informações do pesquisador e os gestores foram receptivos em colaborar com a pesquisa, evitando, portanto, as prováveis dificuldades que o pesquisador poderia encontrar caso realizasse uma abordagem direta às diversas empresas da região, como por exemplo, alegação de falta de tempo (pessoas muito ocupadas), receio em fornecer informações gerenciais a um “desconhecido” ou a ausência dos gestores em seus locais de trabalho.

Como fonte de dados, utilizou-se uma entrevista semiestruturada realizadas em junho de 2017, com tempo de duração máxima de 45 minutos. Torna-se importante ressaltar que todas as entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho dos entrevistados, não só pela conveniência dos respondentes, dando-lhes condições de privacidade e tranquilidade no momento da realização das entrevistas, mas também pela oportunidade de analisar melhor o ambiente organizacional das empresas. Os registros das entrevistas foram feitos com uso de um gravador, objetivando garantir o registro das informações, e posteriormente transcritas, com a devida autorização de todos os entrevistados, garantindo-lhes o anonimato e a confidencialidade das respostas. O

entrevistador procurou não influenciar o discurso dos entrevistados, evitando, sempre que possível, o diálogo e controlando a sua postura corporal e gestual. Para realização das entrevistas, utilizou-se um roteiro com perguntas fechadas e abertas, com a finalidade de obter o máximo de informações referentes ao objetivo do trabalho, abordando o perfil das empresas e dos gestores, assim como assuntos relacionados à gestão do capital de giro nas empresas.

Para análise dos dados, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo que é definida como o conjunto de técnicas de análise das comunicações e das mensagens que consideram a lógica de um sentido a ser desvendado por detrás do discurso simbólico e polissêmico (Bardin, 2015). Como uma técnica, a análise de conteúdo é realizada com procedimentos claros e definidos que permitem a separação entre a personalidade do investigador e a pesquisa, gerando resultados que são confiáveis e reaplicáveis (Krippendorff, 2013). Neste sentido, Bardin (2015) aponta que a maioria dos procedimentos da análise de conteúdo é organizada em torno de categorias. (ver Tabela 1).

Tabela 1 – Categorias das entrevistas

Categoria	Descrição	Elementos
Capital de giro	Recursos disponíveis à empresa para manutenção de suas atividades operacionais	Capital de Giro
Controle de Caixa	Registro e acompanhamento das movimentações de entrada e saída de recursos financeiros.	Caixa Bancos
Controle de Contas a Receber	Acompanhamento dos créditos a receber nas vendas realizadas a prazo	Cartão de Crédito Duplicatas
Controle de Estoque	Controle de níveis adequados de mercadorias	Estoque

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Essas são classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico que foram reunidos em razão das características comuns destes elementos. Destacando que o critério de categorização pode ser por: *i*) temas, *ii*) por sintático como verbos ou adjetivos, *iii*) léxico, ou seja, classificação das palavras segundo o seu sentido, e, por fim, *iv*) expressivos, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem. No estudo de Hsieh e Shannon (2005) foi realizado uma análise da amplitude da análise de conteúdo, identificando três formas de interpretar o texto da técnica, são elas: a convencional, a somativa e a direcionada. Na abordagem convencional, segundo Hsieh e Shannon (2005), ocorre a descrição de um fenômeno e as categorias não são pré-

concebidas. Se os dados forem recolhidos através de entrevistas abertas, as categorias surgem a partir da análise dos dados.

A análise de conteúdo somativa, de acordo com Hsieh e Shannon (2005), inicia-se com a identificação e a quantificação de determinadas palavras ou conteúdo com a finalidade de compreender o uso das palavras. Se análise encerrar na contagem da frequência, classifica-se como quantitativa, porém em uma análise qualitativa, a abordagem somativa vai além da contagem de palavras, pois o foco está em descobrir significados ocultos das palavras ou conteúdo. No âmbito da análise de conteúdo direcionada, segundo Hsieh e Shannon (2005), o pesquisador pode categorizar com a utilização da teoria e validar ou ampliar uma questão teórica. O pesquisador desenvolve o esquema de códigos iniciais de categorias antes mesmo de começar a pesquisa. Na análise dos dados, qualquer conteúdo que não poder ser classificado com o esquema de codificação inicial e que possua significado relevante para pesquisa, seria dado um novo código (Hsieh & Shannon, 2005). Nesta pesquisa, optou-se pela análise de conteúdo direcionada, pois os depoimentos dos respondentes foram classificados em categorias pré-determinadas. Neste contexto, divide-se em duas partes, perfis das empresas e dos gestores e análise da gestão do capital do giro. Inicialmente, apresenta-se um resumo das características das empresas e dos gestores entrevistados e, em seguida, foi feita uma análise da gestão do capital de giro nas respectivas empresas.

4. OS RESULTADOS E A ANÁLISE

A pesquisa envolveu 10 MPE comerciais localizadas na Rua Grande. Relativamente ao ambiente organizacional, observou-se que as microempresas têm uma estrutura física reduzida com poucos metros quadrados e escassez funcionários, no máximo três, em contrapartida, as pequenas empresas apresentaram uma melhor infraestrutura organizacional, em termos de recursos humanos, sistemas informatizados e espaço físico. Ao realizar as entrevistas, percebeu-se que a absoluta garantia da confidencialidade das entrevistas e a indicação do pesquisador pelo gerente do Banco, pareceu ter diminuído o receio dos entrevistados de revelar seus dados pessoais, as experiências profissionais e as informações gerenciais das empresas. Por isso, a introdução da pessoa do pesquisador pelo gerente, forneceu condições de estabelecer um momento espontâneo, tornando viável o aprofundamento das informações obtidas.

Relativamente ao porte das empresas, utilizou-se para classificar as empresas a definição do SEBRAE, que usa como critério o número de empregados. Nesse sentido, observou-se seis microempresas e quatro pequenas empresas e todas optantes pelo regime de tributação do Simples Nacional. Quanto ao ramo de atividade, as empresas estão distribuídas em diversos ramos do comércio, como armarinho, confecções, ótica, papelaria, calçados e equipamentos de proteção individual. No tocante ao tempo de atividade, duas empresas estão no mercado há 2 anos, uma empresa tem 4 anos, três empresas estão exercendo suas atividades entre 10 e 15 anos e quatro tem operações acima de 15 anos.

Relativamente ao perfil dos gestores entrevistados, todos são sócios-proprietários das empresas e os gestores respondem pela parte comercial, administrativa e financeira, tendo a maioria experiência acima de 10 anos no ramo em que atuam. Notadamente, os gestores são predominantemente do sexo masculino, com sete homens e apenas três mulheres. Os respondentes possuem idade acima de 40 anos, identificando-se quatro gestores com formação em ensino superior e seis com formação no ensino médio. Nas entrevistas, observou-se que os respondentes majoritariamente informaram que seus conhecimentos em gestão financeira são provenientes de cursos de capacitação promovidos pelo SEBRAE.

A abordagem do estudo empírico circula em torno dos contornos teóricos apresentados na revisão da literatura. Por isso, a análise é focada nas quatro categorias, a saber: capital de giro, controle de caixa, controle de estoque e controle de contas a receber. Inicia-se com o capital de giro, definido por Assaf Neto e Silva (2012) como os recursos necessários para satisfazer as necessidades operacionais rotineiras da empresa, compreendendo o ciclo desde a aquisição da mercadoria até o recebimento da venda realizada. Uma gestão eficiente do capital de giro, insere-se num contexto de decisões financeiras de curto prazo que objetivam garantir a liquidez da empresa. Nesse sentido, para um bom gerenciamento dos elementos circulantes, torna-se importante compreender o que é o capital de giro e como ele atua no funcionamento sustentável das empresas. Com o objetivo de compreender a percepção dos gestores a respeito do que seja capital de giro, indagou-se, primeiramente, o que eles entendem por capital de giro, cujas algumas respostas transcrevem-se abaixo:

- “São recursos disponíveis para compra de mercadorias” (Ent. G2);

- “É um capital para gerir a empresa podendo ser de terceiros ou da própria empresa destinado ao fluxo de compras” (Ent. G4);
- “Capital que a empresa tem para movimentar o dia-dia da empresa, pagar fornecedores” (Ent. G6);
- “Recursos que equilibram a empresa, principalmente porque pode adquirir as mercadorias com desconto” (Ent. G9);
- “Recursos disponíveis para comprar mercadorias, comprar à vista, girar dentro da empresa” (Ent. G10).

A análise das respostas acima parece revelar uma visão restrita dos gestores em relação ao capital de giro, limitando o conceito apenas aos recursos para compra de mercadorias, sendo uma visão equivocada diante da amplitude da definição observada na literatura, que compreende todas as contas financeiras que movimentam o dia a dia da empresa, indo além dos investimentos em estoque, como também o financiamento aos clientes (compras a prazo), pagamento aos fornecedores, pagamento dos impostos, salários e demais despesas. Relativamente ao controle de caixa, foram elaboradas duas questões. Perguntou-se como os gestores realizam o controle das movimentações de caixa da empresa, e em seguida, indagou-se como controlam o volume de recursos disponíveis em caixa. Algumas das respostas para primeira pergunta foram:

- “Faço o controle de caixa pelo caderno de anotações” (Ent. G2);
- “Utilizo minhas planilhas do computador” (Ent. G4);
- “O controle é feito por um sistema de gestão que emite um relatório do fluxo de caixa. Além disso, fazemos projeções pelo fato do mercado ser muito volátil, sazonal, e essas projeções facilitam o gerenciamento do fluxo de caixa” (Ent. G8);
- “Utilizamos um *software* de gestão que controla tudo que entra e sai” (Ent. G9).

No sentido do controle de caixa, cabe ressaltar que todas as empresas responderam que exercem, de alguma forma, um controle sobre as entradas e as saídas de recursos do caixa. Observou-se que cinco empresas realizam o controle de maneira simples e informal, com uso de cadernos de anotações e planilhas para o registro das movimentações diárias de caixa, sem, contudo, elaborarem projeções futuras de recebimentos e pagamentos, que lhes permitam obter um maior controle e acompanhamento de seus recursos financeiros. Por isso, percebe-se que não há um controle eficiente do fluxo de caixa nessas empresas. As outras cinco empresas possuem

softwares de gestão, porém, apenas dois gestores informaram que utilizam os dados gerados pelo sistema para um planejamento e gerenciamento eficiente do fluxo de caixa.

Relativo ao volume de recursos disponíveis em caixa, identificou-se apenas um gestor que declarou realizar um planejamento financeiro, o qual permita a análise da destinação de recursos suficientes em caixa para suprir as obrigações da empresa, conforme depoimento a seguir:

- “Obviamente sempre temos recursos próprios para cobrir nossas despesas diárias, sempre mantendo uma reserva de segurança, com base em estimativas do nosso fluxo de caixa e o excedente de dinheiro aplicamos no mercado financeiro” (Ent. G7).

Nesse caso, observa-se um efetivo controle do nível de recursos em caixa, que propicia a liquidez e a capacidade de pagamento à empresa, e ao mesmo tempo, tornam rentáveis os excedentes de caixa com os investimentos em aplicações financeiras, cuja técnica, observar-se, é semelhante ao modelo de Baumol. Diante das respostas dos entrevistados, observou-se que os outros nove gestores não realizam nenhum controle eficiente sobre o nível de recursos disponíveis em caixa ou não adotam nenhum critério para controlar o montante de dinheiro à disposição da empresa, mantendo, normalmente, todos os recursos em caixa para efetuar os pagamentos previstos para o mês. As posições assumidas pelos entrevistados a seguir ilustram esta problemática.

- “Não existe mais e nem menos, tem é aquilo que dá pra pagar as despesas durante o mês” (Ent. G4).
- “Não vejo praticidade em determinar o mínimo e o máximo no meu caixa. Não fazemos esse tipo de controle” (Ent. G8).
- “Não realizamos controle do volume de caixa, pois estamos sempre comprando mercadorias, sempre girando os recursos da empresa” (Ent. G10).

Compete destacar que dos recursos financeiros provenientes das transações comerciais das empresas pesquisadas, a maior parte é de vendas realizadas a prazo, com uso predominante do cartão de crédito. A outra parte dos recursos financeiros é de vendas realizadas à vista, ou seja, com recebimento em dinheiro. Com relação ao controle de estoque, segundo Assaf Neto e Lima (2011), a descrição ideal para uma empresa é manter um nível de estoque que evite imobilizar o capital em vultosas compras e que minimize o risco de perder vendas por falta de mercadorias. Nesse

sentido, questionou-se aos gestores como realizam o controle de estoques em suas empresas e se é definido um quantitativo mínimo e máximo de mercadorias em estoque.

Algumas respostas são transcritas a seguir:

- “Faço o controle apenas pelo visual mesmo” (Ent. G1);
- “Nunca deixamos zerar o estoque para não perder vendas (Ent. G2)”;
- “Realizo o controle por anotações manuais. Observo o que está faltando e realizo os pedidos de acordo com minhas necessidades” (Ent. G3);
- “Temos mercadorias que compramos para o ano todo” (Ent. G4);
- “Utilizamos um sistema de controle de estoque, mas o problema é que ele monitora apenas a quantidade de produtos. Não há um controle, por exemplo, do tamanho ou da cor das peças de roupa. Nesse caso, preferimos fazer o controle pelo visual mesmo” (Ent. G5);
- “Defino no sistema o quantitativo mínimo de mercadorias, pra não me pegar desprevenido e deixar de vender”. (Ent. G9).

Apenas três gestores responderam que exercem o controle do estoque apenas na avaliação visual das mercadorias ou por anotações em caderno. Para renovação do estoque, esses gestores compram apenas o necessário para repô-lo e argumentam que sempre ficam atentos à quantidade mínima de produtos disponíveis. As demais empresas utilizam *softwares* específicos, sem prescindir da contagem física dos produtos, e mantendo um estoque mínimo, mas sem utilizar critérios que limitam o volume de compras a realizar. Compete sublinhar que os estoques são elementos onerosos que possuem uma necessidade de reposição periódica, sendo necessário um planejamento baseado na liquidez da empresa e em técnicas de gestão de estoques que indique o momento e o volume necessário para reposição das mercadorias. Todavia, diante das informações coletadas dos respondentes, verificou-se que as empresas não utilizam nenhuma técnica que otimize o seu nível de mercadorias, a exemplo daquelas abordadas na revisão teórica (Curva ABC e o LEC). Observou-se a preocupação apenas em manter um quantitativo mínimo para não perder vendas por falta de produtos.

Com relação ao controle de contas a receber, seis empresas realizam controle por *software* específico e quatro por anotações manuais. Todos os gestores afirmaram que suas vendas a prazo são feitas basicamente por meio de cartões de crédito, em razão de ser um meio de pagamento seguro e a inadimplência ser

praticamente nula. Adotam uma política liberal de crédito, sem qualquer restrição, por entenderem que conceder prazo é uma prática consolidada no comércio varejista, que proporciona aumento nas vendas e, conseqüentemente, gera maior rotatividade ao estoque. Os descontos oferecidos aos clientes são somente para pagamentos à vista.

Questionou-se também aos gestores sobre os prazos médios de recebimento dos clientes (PMR) e os prazos médios de pagamento dos fornecedores (PMP) para obter uma melhor compreensão das necessidades de capital de giro das empresas. É importante sublinhar que a teoria recomenda que o recebimento dos clientes aconteça antes do pagamento dos fornecedores, no intuito de reduzir as necessidades de capital de giro da empresa. Não obstante, as informações descritas na Tabela 3 mostram que o prazo médio de recebimento dos clientes são maiores que o prazo médio de pagamento dos fornecedores, gerando, segundo Assaf Neto e Silva (2012), aumento das necessidades de capital de giro nas empresas. Nesse sentido, percebeu-se nas entrevistas que a maioria das empresas utiliza seu próprio capital para suprir suas necessidades de giro ou recorrem, eventualmente, a empréstimos bancários, como o adiantamento dos recebíveis dos cartões de crédito ou linhas de crédito disponíveis nos bancos comerciais, conforme relatos a seguir:

- “As vendas são suficientes para pagar as despesas diárias e os funcionários” (Ent. G2);
- “Sempre controlo as contas da empresa. Pagando tudo em dia com recursos próprios. Às vezes recorro ao Banco para pagar minhas contas” (Ent. G4);
- “Utilizamos as reservas aplicadas no mercado financeiro para qualquer insuficiência de caixa. Exatamente essa sobra que faz com que a gente analise, por exemplo, se compramos dos fornecedores à vista ou a prazo” (Ent. G7);
- “Sempre quando tenho necessidade procuro o Banco ou antecipo as receitas do cartão de crédito. Normalmente para comprar mercadorias” (Ent. G9).

É ainda possível considerar nos trechos acima que as empresas estão com uma boa saúde financeira, uma vez que, normalmente, utilizam recursos próprios para saldar suas contas diárias. No entanto, isso não quer dizer que as ações dos gestores sejam corretas ou mesmo que seja a melhor maneira de se administrar o capital de giro da empresa. Compreende-se, portanto, que apesar das empresas adotarem uma política de crédito que incentive as vendas e promova um maior giro aos estoques, essas

medidas não são suportadas em técnicas de gestão, como por exemplo, a redução do ciclo financeiro ou a elaboração de um orçamento de caixa, que dimensionem e assegurem as necessidades de capital de giro das empresas, evitando, desta forma, uma busca por recursos de terceiros em eventuais insuficiências de caixa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo realiza uma abordagem focada no capital de giro e nas MPE, considerando um estudo do SEBRAE (2016) que indicou um alto índice de mortalidade precoce nas MPE em decorrência de diversos fatores, dentre eles, a má gestão do capital de giro. Por isso, a presente pesquisa objetivou identificar se os conceitos teóricos de gestão do capital de giro estão sendo aplicados pelos gestores das micro e pequenas empresas comerciais de São Luís.

Para consecução desse objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com 10 gestores de MPE comerciais localizadas na Rua Grande. A partir da revisão da literatura e da análise de conteúdo das entrevistas, alcança-se algumas conclusões. Uma gestão eficiente do capital de giro traz reflexos positivos no desempenho financeiro das empresas além de ser um dos fatores decisivos para a sobrevivência dos pequenos negócios. Por esses motivos, torna-se necessária uma melhor compreensão da dimensão do capital de giro por parte dos gestores entrevistados, sobretudo dos elementos que o compõe, a fim de que possam tomar decisões financeiras de curto prazo alinhadas com as reais necessidades de suas empresas.

O controle de caixa nas empresas é realizado em sua maioria por ferramentas e recursos gerenciais simples e pouco eficientes, sem qualquer técnica de gestão exposta na literatura, como fluxo de caixa, orçamento e nível ótimo de caixa, conforme verificado por Gazzoni (2003), estando os gestores apenas preocupados em registrar as entradas e saídas de recursos e obter uma visão geral de seu saldo final de caixa para poder honrar com seus compromissos financeiros. O controle de estoque não é eficiente, se limitando apenas a não permitir que as mercadorias acabem, sem o uso de qualquer técnica de gestão que estabeleça um nível adequado do estoque, que, por um lado, não prejudique as vendas por falta de produtos e, por outro, não imobilize os recursos financeiros com excessos de compras.

O controle de contas a receber se tornou extremamente simplificado com o uso predominante do cartão de crédito nas vendas a prazo, pois eliminou a inadimplência, a análise de crédito e as despesas com cobrança de dívidas. No entanto, na política de crédito das empresas não existe a preocupação com relação às necessidades de capital de giro, pois normalmente o prazo de recebimento dos clientes é superior ao prazo de pagamento dos fornecedores, contrapondo ao recomendado pela literatura, sendo que essa prática poderá prejudicar o fluxo de caixa da empresa, tendo que recorrer a empréstimos bancários, caso não consigam se autofinanciar.

Conforme os resultados obtidos com a pesquisa, nota-se que a gestão do capital de giro não está sendo feita de forma eficiente, existindo uma incompatibilidade em relação ao uso das técnicas dispostas na literatura. Infere-se que a inutilização de métodos adequados de controle das finanças de curto prazo nas empresas é decorrente da falta de conhecimento técnico-gerencial ou do baixo nível de escolaridade da maioria dos gestores, denotando-se uma necessidade de capacitá-los ou atualizá-los, no que diz respeito aos conhecimentos de técnicas que os auxiliem no controle mais eficaz do capital de giro das empresas. Por fim, cabe destacar que esta pesquisa tem a limitação de ter analisado apenas 10 empresas, com base na acessibilidade dos autores, dessa forma, os resultados não poderão ser generalizados para outras empresas. Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se estudos sobre o tema proposto com empresas de outras regiões comerciais de São Luís, a fim de comparar com os resultados encontrados nesta pesquisa ou até mesmo empresas de outros setores da economia, como indústria e serviços, ou adotando outros métodos de pesquisas, de forma a enriquecer os conhecimentos acerca da gestão do capital de giro em MPE.

WORKING CAPITAL MANAGEMENT: AN ANALYSIS FOCUSED ON MICRO AND SMALL COMMERCIAL COMPANIES IN SÃO LUÍS

ABSTRACT: Micro and small companies have a fundamental economic and social role in Brazil, representing the majority of formal establishments in the country. However, these entities have a high rate of early mortality, and poor management of working capital is one of the factors that contribute to the insolvency of these companies. The purpose of this article is to identify whether the theoretical concepts of working capital management are being applied by managers of micro and small commercial companies in São Luís, MA. Thus, qualitative research was carried out, through semi-structured interviews, with 10 company managers. The research concluded that the management of

working capital in these companies is carried out using simple management tools and inefficient methods, not supported by management techniques exposed in the literature.

Keywords: Micro and small companies. Working capital. Content analysis.

REFERÊNCIAS

- Assaf Neto, A., & Lima, F. G. (2011). *Curso de administração financeira*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Assaf Neto, A., & Silva, C. A. T. (2012). *Administração do Capital de Giro*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Carvalho, C. J. (2012). *Um ensaio em gestão de capital de giro em micros e pequenas empresas*. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV, São Paulo, Brasil.
- Gazzoni, E. I. (2003). *Fluxo de caixa: Ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. (2005). *Three Approaches to Qualitative Content Analysis*. *Qualitative Health Research*, vol. 15, n. 9, p. 1277–1288, 2005.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis an introduction to its methodology*. Los Angeles: Sage Publications.
- Matias, A. B. (2007). *Finanças corporativas de curto prazo: A gestão do valor do capital de giro*. São Paulo: Atlas.
- SEBRAE (2015). *Corredores de Negócios - São Luís - MA*. Maranhão. Disponível em: <<http://observatorio.sebraema.com.br/empreendedorismo/corredores-de-negocios-de-sao-luis>> Acesso em: 15/04/2017.
- SEBRAE (2016). *Sobrevivência das Empresas no Brasil*. Brasília. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em: 15/04/2017.
- Silva, E. C. (2008). *Contabilidade empresarial para gestão de negócios*. São Paulo: Atlas.
- Silva, J. P. (2012). *Análise financeira das empresas*. (11ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Vieira, M. V. (2008). *Administração estratégica do capital de giro*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

AS MEDIDAS ATÍPICAS PREVISTAS NA EXECUÇÃO DE ALIMENTOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA MÁXIMA DA PROPORCIONALIDADE

Patrícia Schreiber

Bacharel em Direito pela da Universidade Paranaense – UNIPAR, participante do projeto de pesquisa PIC/UNIPAR, ano de 2017
patricia.sch@edu.unipar.br

Alexandre Magno Augusto Moreira

Professor e Coordenador do Curso de Direito da Universidade Paranaense – UNIPAR, pesquisador e colaborador do Projeto de Pesquisa PIC/UNIPAR – Processo de Execução.
alexandremagno@prof.unipar.br

Partindo-se do disposto no artigo 139 inciso IV do Código de Processo Civil, pretende-se no presente trabalho afastar a partir do postulado e submáximas da proporcionalidade exploradas por Robert Alexy, a aplicação das medidas típicas, em especial a prisão civil, nas execuções de alimentos e fomentar meios de coerção atípicos que protejam direitos e garantias fundamentais. Inicialmente examinam-se os institutos da tutela executiva e execução de alimentos, buscando em ato subsequente discorrer acerca das medidas típicas e atípicas garantidas pelo sistema processual na execução, para, na sequência, traçar contornos particulares quanto aos limites e possibilidades de aplicação das medidas atípicas, em especial, a prisão civil, à luz da máxima da proporcionalidade. O método de pesquisa científico foi o dedutivo, com pesquisa de natureza bibliográfica, levando em consideração a legislação e jurisprudência pertinente ao caso.

PALAVRAS-CHAVE: Processo de Execução; Medidas Atípicas; Princípio da Proporcionalidade.

INTRODUÇÃO

O presente artigo foi elaborado com o objetivo de demonstrar que as tutelas executivas, em especial, a obrigação de prestar alimentos podem ser resolvidas através dos diversos meios que dispõe o juiz, tornando as medidas atípicas garantidas pelo art. 139, IV do CPC/2015 mecanismo em consonância com as exigências do sistema

processual e interesse das partes, se aplicado em substituição a medida típica de prisão civil na execução de alimentos.

O tema, além de ser objeto de discussão pelos aplicadores do direito em vários julgados de primeira e segunda instância seja na forma de recurso ou remédio constitucional, emerge na esfera jurídica como algo de grande valia, tanto no que diz respeito aos direitos e garantias assegurados pela Constituição Federal ao cidadão, quanto na satisfação dos credores e efetividade da legislação processual para além da fase cognitiva.

O objetivo desta pesquisa é analisar a possibilidade de aplicação do princípio da atipicidade das medidas executivas como primeira *ratio* em se tratando de execução de alimentos e meio de coerção possivelmente utilizado pelo juiz em substituição a prisão civil para garantia do princípio da efetividade.

A justificativa para este trabalho se dá pelo crescente descumprimento de ordens judiciais concebidas em ações de conhecimento, sejam elas de obrigação de fazer, não fazer, pagar ou simples homologações de acordo e pela existência de inúmeros processos que se alastram por tempo considerável sem resultados positivos.

Observa-se que quando o cidadão invoca a tutela jurisdicional, este pretende o reconhecimento de seu direito e atuação concreta da lei integralmente, o que de fato não acontece, trazendo prejuízos de ordem material e moral frente a desconfiança no exercício do direito pelo Poder Judiciário.

A atipicidade das medidas executivas, embora tenha seus frutos ainda prematuros ante sua questionável aplicabilidade frente à direitos fundamentais, surge como opção coercitiva possível para garantia da tutela jurisdicional e adimplemento do débito alimentar com dignidade *inter partes*.

O artigo divide-se em quatro partes. A primeira introduz o tema com referencial histórico da tutela executiva. A segunda aborda a execução de alimentos em conjunto com a fase cognitiva que a antecede. A terceira procura apresentar um panorama das medidas típicas e atípicas no ordenamento jurídico, demonstrando as formas admitidas pela legislação e posicionamento dos tribunais. A quarta partindo-se de uma análise principiológica e do postulado da proporcionalidade explorado por Robert Alexy procura discutir a possibilidade de aplicação das medidas atípicas na execução de alimentos antes da prisão civil.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa é de natureza bibliográfica sob o método de análise dedutivo.

O propósito do artigo é tornar efetiva a tutela executiva, especialmente a alimentar, sem ofensa aos princípios garantidos no Estado Democrático de Direito, de forma que os magistrados possam utilizar o poder geral de cautela previsto na legislação processual civil.

1 GENERALIDADES DA TUTELA EXECUTIVA NO PROCESSO CIVIL BRASILEIRO

A execução no processo civil liberal, como todos os ramos do direito, sofreu várias modificações segundo os valores de cada época. Inicialmente, remetia a ideia de conflitualidade, uma vez que ao mesmo tempo em que permitia ao condenado o direito de negar a existência do crédito, admitia a imediata afetação de seus bens e somente depois a possibilidade de controverter o direito alegado pelo credor.

Com o tempo, juristas da Idade Média solucionaram o problema sob a necessidade de afirmação do direito à cognição judicial antes da prática de atos executórios e que este, apenas se reconhecido, poderia ser cumprido a partir da decisão condenatória, independentemente de nova ação.

A esse respeito, a “época do Estado liberal, as situações substanciais eram conferidas conteúdo patrimonial, e assim, o valor do dano podia ser medido em dinheiro, bastando a tutela ressarcitória pelo equivalente” (Marinoni; Arenhart, 2013, p. 33).

Fruto de ideais iluministas e próprios do jusnaturalismo observa-se que o Estado não se mostrava preocupado em proteger bens ou direitos na forma específica, satisfazendo-se apenas com tutela jurisdicional de sinal negativo, como a nulidade do contrato ou o pagamento de dinheiro (Marinoni; Arenhart, 2013).

No Estado Democrático contemporâneo, por sua vez, assevera-se que o direito não é mais um instrumento de limitação às esferas jurídicas individuais, construído com base na noção de relação jurídica, mas sim, instrumento que consubstanciado sobre valores de igualdade e solidariedade busca através da tutela jurisdicional proteger direitos, impondo ou proibindo condutas, ou assegurando-as e permitindo seu exercício independentemente da relação jurídica. Nesse caso, a validade para atuação jurisdicional executiva é a existência de ato contrário ao direito.

(...) a inidoneidade da tutela ressarcitória pelo equivalente diante das novas situações substanciais de caráter não patrimonial, e a percepção da necessidade de tutelá-las, assim como a outros direitos há muito conhecidos, mediante formas preventivas, fez com que surgisse um evidente interesse em obter uma

tutela jurisdicional capaz de inibir a violação do direito, impedindo a prática de um fazer. (Marinoni; Arenhart, 2013, p. 44).

Visando efetividade jurisdicional e revertendo o modelo executivo inicial do Código de Processo Civil incapaz de viabilizar as tutelas dos direitos que não permitiam a obtenção de tutelas inibitórias, alterações foram promovidas exigindo-se a existência de meios executivos capazes de impor o cumprimento de deveres e garantir com clareza essa tutela.

2 A EFETIVIDADE DA EXECUÇÃO DE ALIMENTOS E AS MEDIDAS TÍPICAS NA EXECUÇÃO

“Do ponto de vista processual, e único que aqui importa, haja vista o propósito de tratar da realização da obrigação alimentar, os alimentos constituem crédito, porque participam, nesta qualidade, da estrutura concebida pelo CPC” (Assis, 2004, p. 112).

Destaca-se que o direito alimentar rege-se por caracteres próprios que orientam o magistrado nas demandas de cada um em particular, inclusive para fins de fixação do *quantum* alimentar, devendo ser fixados na “proporção das necessidades do reclamante e dos recursos da pessoa obrigada” (art. 1694, §1º do Código Civil).

Por se tratar de crédito mais sensível ao tempo, exige flexibilidade e pluralidade dos meios executivos. Do mesmo modo, embora possa variar de acordo com a imposição legal, comumente se expressa como crédito pecuniário garantido por procedimento especial reservado aos alimentos (arts. 911/913 com aplicabilidade as regras dos arts. 824 e ss. do CPC) e por legislação extravagante específica (Lei n.º 5.478/68).

Não obstante seguir rito próprio e por constituir fonte primária e imediata para garantia das necessidades básicas não propiciadas pela execução tradicional, o beneficiário dos alimentos pode utilizar-se de todos os instrumentos executivos previstos na lei processual para que a obrigação seja prestada da maneira mais efetiva possível.

Consigna-se que embora existam diversos critérios para classificar as prestações alimentícias, o ponto de maior controvérsia se localiza hoje, na aplicabilidade dos meios que o tutelem na hipótese de inadimplemento.

O CPC não estabelece gradação entre os meios disponíveis para a tutela da obrigação alimentar. A par disso, nos termos desta lei, haveria apenas três instrumentos para a proteção do alimentando – desconto em folha de salário, expropriação e prisão civil. Aparentemente, portando, toca ao credor optar livremente pelo mecanismo que deseja ver aplicado, não existindo uma quarta

forma para a tutela jurisdicional dos alimentos. (Marinoni; Arenhart, 2013, p. 389)

No entanto, além de previsão processual o instituto encontra-se regulado em lei própria que garante liberdade de escolha ao alimentado quanto aos meios executivos. Utilizando-se a gradação de dois critérios, o primeiro que proporcione a efetividade à tutela do direito material e o segundo que traga menor restrição possível ao executado, sedimentado sob o princípio da menor onerosidade (art. 805 do CPC).

Assevera-se que, vencida a demanda de conhecimento, sempre lenta e dispendiosa, o credor se depara posteriormente com a inutilidade dos esforços e despesas precedentes, porque outra demanda o espera, ainda mais demorada e complexa, postergando sua almejada satisfação (Assis, 2004, p. 14).

Essa satisfação, por sua vez não se restringe apenas ao círculo patrimonial do executado, importando também na invasão da esfera jurídica do mesmo. Ela é necessária à vista de envolver valores constitucionalmente protegidos. Nas palavras de Assis (2004, p. 76) a medida do ato executivo é seu conteúdo coercitivo.

Rompida à inércia jurisdicional, com o requerimento de instauração de processo ou fase executiva, ao prestar a tutela jurisdicional, deve o Estado valer-se dos meios existentes para a efetividade e utilidade da execução, mesmo que não haja qualquer outro pedido específico. O processo deve dar à parte aquilo e exatamente aquilo que ela teria direito se o devedor tivesse cumprido espontaneamente a sua obrigação. (Bueno, 2006, p. 21).

Observa-se que a legislação processual civil assegura ao magistrado que no desempenho da atividade executiva expeça atos que traduzam a regra jurídica concreta proferida em sede cognitiva em fatos e que atendam ao titular do direito, conhecidos como meios executórios definidos como:

(...) a reunião de atos executivos endereçada, dentro do processo, à obtenção do bem pretendido pelo exequente. Eles veiculam a força executiva presente em todas as ações classificadas de executivas, e não só naquelas que se originam do efeito executivo da sentença condenatória. (Assis, 2004, p. 90).

Da análise dos dispositivos processuais denota-se que esses meios se dividem através da sub-rogação (desapossamento, transformação e expropriação) e na coerção (pessoal e patrimonial). Ressalta-se ainda, a possibilidade de fixação de multa pecuniária ou *astreintes*, assim conhecidas, como forma de indução compulsória do executado ao cumprimento obrigação principal (Moreira, 2012, p. 17).

Ademais, o legislador previu medidas coercitivas típicas para incentivar o cumprimento voluntário da obrigação de pagar pelo executado. Essas medidas distribuem-se no Novo Código de Processo Civil entre: a) a multa de 10% prevista no art. 523, § 1º (cumprimento de sentença); b) o benefício da redução pela metade do valor dos honorários advocatícios, do art. 827, §1º; c) a possibilidade de protesto da decisão transitada em julgado, do art. 517 (cumprimento de sentença); e d) a possibilidade de inserir o nome do devedor nos cadastros de inadimplentes, do art. 782, §3º (execução autônoma).

Dentre os meios executivos anteriormente citados, o mais invocado deles, senão o maior é a prisão civil do obrigado, prevista no § 7º do art. 528 como meio mais eficaz para adimplemento do débito. No entanto, diante da realidade vivenciada no âmbito judiciário denota-se que nem sempre o mecanismo supera as expectativas daqueles que pretendem o pleno desenvolvimento do processo, uma vez que embora decretada a prisão do executado, este nem sempre satisfaz sua obrigação.

Desta forma, faz-se necessário, por conseguinte, que de tempos em tempos os interessados busquem novas formas de satisfazer sua pretensão em conjunto com a redução dos prejuízos causados pela inadimplência.

3 DA PRISÃO DO DEVEDOR DE ALIMENTOS

A prisão pelo inadimplemento de obrigação alimentar trata-se de possibilidade única assegurada pela Constituição Federal na esfera civil e de extrema relevância, em especial pelo bem jurídico protegido: a própria vida humana.

O civilista Cahali (1984, p. 625), afasta qualquer semelhança do caráter coativo e a expressão “pena” contida na legislação. Em complemento, intitula como meio executivo de “finalidade econômica” forçando o devedor (executado) não para puni-lo na característica de criminoso, mas sim, com fito de forçá-lo coercitivamente e de forma indireta a pagar a dívida de alimentos, supondo-se que tenha meios de cumprir a obrigação e queira evitar a prisão ou readquirir sua liberdade.

Depreende-se da análise das normas do direito civil brasileiro que nenhuma oferece tanto rigor quanto a execução de alimentos, sob o rito da prisão e mostra-se tão consagrada pelos magistrados para satisfação dos credores diante do confronto do direito à liberdade do devedor e a sobrevivência do credor.

A aplicação desse tipo de sanção remonta os tempos do sistema punitivo, refletido hoje, na execução pelo rito da coação física a que se submete o devedor para cumprimento da obrigação alimentar.

Nesse sentido, Beccaria (1998, p. 97), em sua obra “Dos delitos e das penas” deu origem ao princípio da proporcionalidade ao defender que as sanções criminais deviam ser proporcionais aos delitos cometidos. Referindo-se que “para não ser um ato de violência contra o cidadão, a pena deve ser, de modo essencial, pública, pronta, necessária, a menor das penas aplicáveis nas circunstâncias referidas, proporcionada ao delito e determinada pela lei”.

Com analogia ao renomado pensamento e por extensão às obrigações civis, adverte-se que a prisão deveria ser utilizada como *ultima ratio*, não apenas pela hierarquia estabelecida pela lei processual, mas em situações que importam providências imediatas, a fim de garantir verba alimentícia ao credor verdadeiramente necessitado.

Assim, para que seja decretada a prisão civil do devedor de alimentos, além do não pagamento das prestações alimentícias vencidas, o inadimplemento do alimentante deve ser voluntário e inescusável. Para apuração da referida voluntariedade e inescusabilidade, a conduta do alimentante deverá ser investigada por meio de provas, requeridas pelas partes ou cuja produção deve ser determinada de ofício pelo magistrado observando-se que a não demonstração desses dois requisitos permite ao alimentante a utilização dos remédios constitucionais do *habeas corpus* e do mandado de segurança para revogar ou suspender a ordem prisional ou a prisão. (Aidar; Da Silva, 2009, p. 132).

Discorre-se acerca da controvérsia sobre o momento oportuno para decretar a prisão civil do devedor, enquanto uns sustentam tratar-se de medida extrema, só utilizável em último caso, após fracassadas as tentativas mais brandas, outros argumentam que deve ser aplicada logo, sem tardanças e sem chicanas, face à urgência e à natureza da própria obrigação alimentar (Marmitt, 1989, p. 110), .

Diante da força coercitiva do Estado sobre o devedor de alimentos, defende-se cautela na aplicação da medida e apreciação cuidadosa caso a caso, a fim de evitar o agravamento da situação, tendo em vista que na prática são tomadas decisões uniformes e divergentes quanto à forma do cumprimento da medida, resultantes em atos reiterados do devedor após o cumprimento da prisão por outro período.

Dessa forma, as prisões vão se sucedendo, as execuções aumentando, muitas vezes terminando em verdadeiro rompimento dos vínculos familiares.

4 AS MEDIDAS ATÍPICAS, COERCITIVAS E SUB-ROGATÓRIAS NA EXECUÇÃO DE ALIMENTOS

As medidas atípicas como chamadas pela doutrina foram positivadas no artigo 139, inciso IV do Código de Processo Civil e estendidas inclusive às ações que tenham por objeto prestações pecuniárias.

Tal instituto, faz com que os meios coercitivos se desvinculem da própria atividade executiva a fim de alcançar qualquer ordem judicial, constubstanciada a todos que de alguma forma participem do processo. Ressalta-se que as medidas atípicas, como o próprio termo demonstra, são meramente inominadas. Portanto cabe ao magistrado, a seu critério ou partindo do pedido constante nos autos, atendidos os limites da adequação e da necessidade.

As medidas coercitivas assumem papel de destaque na execução indireta. Elas se aplicam como medidas de apoio ao cumprimento da tutela específica (obrigações de fazer, não fazer e dar coisa), as quais necessitam da participação do réu para a satisfação da ordem judicial. Por este motivo, o sistema permite medidas de pressão e de ameaça (*Androhung*) quando o cumprimento da ordem judicial necessite da participação do réu ou executado. Na execução indireta a realização (*Durchsetzung*) do ato judicial de coerção não provoca a satisfação do comando judicial. As medidas serão sempre de apoio, e não de satisfação (Araújo, 2016, p. 644).

Para Neves (2017) aplicar o disposto no art. 139 inciso IV e restringir direitos do executado, não desmerecendo a satisfação de uma execução de pagar quantia certa, é algo mais nobre: o direito alimentar. Em suas palavras, “se a dignidade da pessoa humana é importante condição para proteger o devedor, nesse caso a satisfação do direito exequendo é indubitavelmente forma de tutelar a dignidade da pessoa humana do credor” (Neves, 2017, p. 23).

A decisão embora de grande respaldo e fundamentada no respectivo dispositivo foi cassada em sede de liminar concedida em Habeas Corpus, prevalecendo mais uma vez o direito constitucional de ir e vir do executado previsto no art. 5º, XV da CF, a promoção da dignidade da pessoa humana aos fins sociais e as exigências do bem comum invocados pelo art. 8º do CPC/2015.

Há de outro lado, aqueles que vêem viabilidade destas medidas reportando ao entendimento de que os princípios em especial o da dignidade da pessoa humana, deve ser analisado tanto da ótica do devedor como do credor, concluindo que na aplicação do

ordenamento jurídico, incumbe ao juiz resguardá-lo em conjunto com a razoabilidade e a eficiência.

Evitando-se discussão a respeito de ativismo e garantismo processual e pensando na possibilidade de utilização de outras técnicas de coerção ainda que não previstas expressamente em lei, verifica-se que a questão se tangencia no direito fundamental de tutela efetiva, os princípios, regras e axiomas objetos da lide e os poderes do juiz que não podem figurar ilimitados. Obviamente que para a solução da celeuma, faz-se necessária a utilização do postulado da proporcionalidade e suas submáximas: adequação, necessidade e proporcionalidade em sentido estrito.

Ressalta-se que diante de um contexto envolvendo direitos aos alimentos, relacionados às necessidades vitais do alimentado, direitos da personalidade e à dignidade da pessoa humana busca-se uma tutela efetiva e poderes executórios do juiz que assegurem a satisfação da pretensão executiva do credor, poderes estes limitados e chancelados pelo postulado da proporcionalidade.

Com base nessa premissa é que justifica-se a utilização das medidas atípicas coercitivas nas execuções de alimentos, em que pese deva ser considerada a natureza do direito exequendo no momento de aplicar os princípios da proporcionalidade e razoabilidade.

5 A EQUIVOCADA JUSTIFICATIVA DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA

Reportando-se ao tema proposto e após análise dos pressupostos elencados nos tribunais quanto a aplicabilidade do art. 139, IV verifica-se que entre seus limites computam-se fatores que na realidade sempre se fizeram presentes no ambiente executivo: o conflito entre o princípio da efetividade da tutela executiva, voltado à proteção do exequente, e o princípio da dignidade da pessoa humana, voltado à proteção do executado.

Contudo, não pode o julgador analisar os postulados. Há que se verificar se a medida requerida pelo credor ou a escolha do juiz é proporcional, especialmente em relação às reais justificativas do devedor para o inadimplemento à luz de sua dignidade.

(...) para além da controvérsia apontada, importa frisar que a dignidade, na condição de valor intrínseco da pessoa humana, evidentemente não poderá ser sacrificada, já que, em si mesma, insubstituível, o que, de resto, em nada afeta – antes reforça – a correção do pensamento de Alexy, já que este, em momento algum, sustenta que pelo fato de não se cuidar de um princípio absoluto,

poderão ser justificadas violações da dignidade, de tal sorte a sacrificá-la. (2001, p. 77).

Embora, porém, se trate de valor-fonte de interpretação e carga jurídico-positiva dos direitos fundamentais, a dignidade da pessoa humana não possui caráter absoluto.

(...) certo que ela deverá ter precedência na maior parte das situações em que entre em rota de colisão com outros princípios, mas, em determinados contextos, aspectos especialmente relevantes da dignidade poderão ser sacrificados em prol de outros valores individuais ou sociais, como na pena de prisão, na expulsão do estrangeiro ou na proibição de certas formas de expressão. Uma última anotação: a dignidade da pessoa humana, conforme assinalado acima, se aplica tanto nas relações entre indivíduo e Estado como nas relações privadas. (Barroso, 2010, p. 15).

Em complemento, importante o destaque proposto pela doutrina quanto aos princípios basilares que norteiam o processo executivo:

Os princípios que norteiam a atividade jurisdicional executiva, quanto às medidas executivas a serem realizadas, são, principalmente, o do meio mais idôneo (ou da utilidade, ou do resultado) e o da menor onerosidade. Tais princípios, como se sabe, não pertencem exclusivamente a disciplina da tutela jurisdicional executiva, podendo se revelar em todas as searas do direito. Mas é na execução que tais princípios revelam-se em toda sua magnitude, pois para a realização de todos os atos executivos deverá o juiz, ao mesmo tempo em que busca obter a maior vantagem ao credor, providenciar para que tais atos realizem-se do modo menos prejudicial possível ao devedor (Medina, 2011, p. 57).

Pelo exposto, seria de fato um contrassenso permitir a restrição do uso do cartão de crédito no ambiente privado e negá-lo como meio de execução coercitiva indireta.

Defende-se, portanto, que medidas executivas coercitivas atípicas possam limitar direitos fundamentais do devedor quando úteis, adequadas e eficazes para a tutela do direito fundamental do credor de receber a tutela jurisdicional executiva. A adoção de meios executivos visando à satisfação do direito, entretanto, não deve impor restrições excessivas ao exercício de direitos fundamentais do devedor.

Não obstante o caráter subsidiário de aplicação de tais medidas e valendo-se do poder discricionário e geral de cautela assegurado ao magistrado, sustenta-se que antes da aplicação de medidas típicas mais coercitivas como a prisão civil, deva o magistrado observar a disposição de demais instrumentos aptos a efetivar o cumprimento da determinação judicial ou proporcionarem o resultado prático equivalente e esperado no cumprimento das obrigações buscando resultado de excelência.

A efetividade da tutela jurisdicional traduz uma preocupação com a especificidade e a tempestividade da proteção judicial. O resultado da demanda deve ser o mais aderente possível ao direito material, em tempo razoável às partes. É evidente que tutela efetiva não é sinônimo tão-somente de tutela prestada rapidamente: agora, seguramente não é efetiva a tutela prestada a destempo. Ademais, quanto mais demorada à tutela, maior o dano que experimenta a parte que tem razão. É fundamental, portanto, que o processo ofereça meios para outorga da proteção tempestiva às partes – o que, aliás, é dever constitucional do Estado (Mitidiero, 2007, p. 92).

A medida coercitiva naturalmente restringirá o exercício de direitos do devedor, desde que tal restrição possa gerar prejuízos significativos a esfera de direitos fundamentais em detrimento dos benefícios auferidos pelo credor – e à própria tutela executiva – restando-se justificada a não utilização no caso concreto.

Salienta-se que, embora saudada por seu potencial coercitivo, a aplicação do art. 139, IV não pode ser fundamentada exclusivamente no princípio da efetividade da tutela executiva em desprezo as garantias do devedor, seja ela também assim considerada. Dessa forma, busca-se compatibilizar as forças de ambos os lados para preservação da tutela executiva.

Insculpido no art. 805 do Código de Processo Civil e inspirado nos ideais de justiça e equidade exigidos no curso do processo, o princípio da menor onerosidade do devedor assegura a realização da execução na forma mais econômica e menos gravosa possível. Isto é, para realização de todos os atos executivos deverá o juiz, ao mesmo tempo em que busca obter a maior vantagem ao credor, providenciar para que tais atos realizem-se do modo menos prejudicial possível ao devedor (Medina, 2015, p. 1090).

Defende-se, portanto, que a execução deve ser equilibrada, de modo que o princípio da razoabilidade também deve nortear a atuação do juiz na adoção das medidas executivas atípicas previstas no art. 139, IV, do Novo CPC. Assim, tomando-se por base os casos em que o devedor realiza viagem ao exterior não com a finalidade de espairecer, descansar ou para conhecer novos locais, mas sim a trabalho, a retenção de seu passaporte não parece medida razoável porque criaria embaraços ao exercício de seu trabalho, o que pode, inclusive, custar seu emprego ou, sendo ele o empresário, a manutenção da empresa.

Da mesma forma, não pode o juiz, por outro lado, determinar a suspensão da habilitação de devedor que tem na condução de automóveis sua fonte de subsistência ou ainda que deles dependa para sua simples locomoção.

Nesse tocante, alega-se que na prisão civil as coisas se dão de forma diferente, já que a detenção do devedor em regime fechado naturalmente cria restrição ao desempenho de seu trabalho. Ocorre, entretanto, que sendo a prisão civil limitada às hipóteses de inadimplemento voluntário e inescusável, nos termos do art. 5.º, LXVII, da CF parte-se da premissa de que o devedor, no momento de sua prisão, tem condições patrimoniais para quitar seu débito, não sendo para isso necessário que receba supervenientemente quantias em razão de seu trabalho.

Denota-se que, a privação do desempenho laboral do devedor prejudicará ainda mais a quitação das parcelas vincendas, considerando-se a prisão civil medida executiva não voltada para tais prestações, mas sim como forma de pressão psicológica para convencer o devedor ao pagamento das parcelas já vencidas, inclusive com a limitação consagrada no art. 528, § 7.º, do Código de Processo Civil em vigor.

Na verdade, há outras medidas, certamente não tão céleres ou mesmo atemorizantes, porém, o direito não pode construir suas bases sobre o medo, a força e a rapidez da sua efetivação, mister se faz lembrar que o ordenamento jurídico deve buscar a Justiça como objetivo maior, entretanto, tal busca deve se dar sempre de forma equilibrada, serena, democrática e respeitadora da dignidade da pessoa humana”. (Vieira, 2011, p. 33)

Conclui-se de tal modo, que a aplicação dos princípios da razoabilidade e proporcionalidade ao caso concreto limitar-se-ão a abrangência do termo “todas” utilizado no art. 139, IV, do Novo CPC, para designar quais medidas incumbe ao juiz determinar para a efetivação da tutela executiva.

De outra banda afirma-se que o Código de Processo Civil não procura empoderar o magistrado para aplicação de tais medidas além dos limites da razoabilidade, mas sim para aqueles devedores que ostentam vida de luxo e dispõem de regalias desnecessárias. Ou seja, a aplicação de tal medida pelo Judiciário fez-se necessária com o fito de atingir aquele devedor que, mesmo possuindo condições de cumprir a obrigação alimentar, deixa de fazê-la por capricho, falta de interesse ou para simplesmente prejudicar o alimentando, beneficiando *in casu*, a concretude de um fato declinado no processo, e não propriamente dito a análise genérica e científica de ofensa a direito fundamental de todo e qualquer cidadão.

6 MEDIDAS TÍPICAS E ATÍPICAS: INTERPRETAÇÃO A PARTIR DA MÁXIMA DA PROPORCIONALIDADE

Assevera-se que a imposição da prisão civil ao devedor de alimentos tem sido medida fortemente reconhecida e eficaz na prática por inúmeros doutrinadores considerando o expressivo número de devedores que acabam efetuando o pagamento de suas dívidas frente a essa ameaça. De outro lado, dados noticiários destoam a realidade de muitos Estados e apontam para a ineficácia da medida, eis que, o intuito coativo do decreto prisional nestes casos não resolve a questão e gera por fim um enorme problema administrativo, pois o cumprimento total dos mandados de prisão em aberto é medida impossível de ser realizada frente a inexistência de informações a respeito da localização do executado.

Assim, a solução por via alternativa permite o afastamento da via coercitiva de privação de liberdade, uma vez que essa medida prisional não traz nenhum benefício à parte credora, servindo única e exclusivamente como punição ao devedor.

Diante da evidente excepcionalidade do meio coercitivo que age sobre a pessoa do devedor, pela gravidade que representa, seu cabimento está condicionado a uma ameaça que diga respeito a valores de estatura no mínimo singular àquela gozada pela liberdade, de modo a justificar a relativização àquela última” (Boeckel, 2007, p. 133).

Ante a tal colocação, faz-se necessário um novo olhar sobre a questão e uma análise do caso concreto sob o ponto de vista dispensado pelo próprio Código de Processo Civil.

Em complemento, no âmbito do direito de família não pode ser examinada tão-só a generalidade, mas a singularidade do caso dos autos, sob o juízo da proporcionalidade, porque a lei não quer o perecimento do alimentado, mas também não deseja o sacrifício do alimentante (Welter, 2004).

Em posicionamento análogo, para quem a prisão civil deve ser compreendida à luz da técnica da ponderação de interesses, onde os valores presentes, de um lado a garantia constitucional de repúdio à prisão civil como meio de coerção para cumprimento de obrigações civis, e de outro, a percepção alimentar como expressão da própria dignidade humana e solidariedade social, devem ser sopesados de forma coerente, ilustrações que adiante se transcrevem:

De fato, a Lei Maior abomina a prisão civil por dívida, erigindo a sua impossibilidade à altitude de garantia constitucional, excepcionalmente referida em casos expressos. Todavia, a outro giro, é o mesmo Texto Constitucional que realça o valor da solidariedade social e da erradicação da pobreza e eliminação das desigualdades sociais, além de fundar o sistema jurídico a partir da dignidade humana. A questão, desse modo, evidencia uma

intensa tensão; se não é justo permitir amplamente a prisão civil por dívida alimentar, reclamando-se, naturalmente, limitações ao exercício de cobrança do pensionamento, evitando abusos por parte daquele que não precisa dos alimentos, também não é razoável que um contumaz devedor de alimentos, que, dolosamente, deixa de pagar dois anos de pensão, se veja livre da coerção pessoal como o mero depósito das três parcelas mais recentes (Farias; Rosenvald, 2010, p. 776).

Efetivamente, os direitos fundamentais não são absolutos e ilimitados. Encontram seus limites em outros direitos fundamentais.

Neste compasso, trata-se sobre a eficácia da prisão no plano prático, o que fortifica a busca pelos operadores do direito, de novos caminhos e alternativas que confirmem efetividade ao cumprimento da obrigação alimentar, deixando a constrição corporal como último recurso (Filho, 2009).

Não se advoga nesse estudo a extinção pura e simples dessa ferramenta processual, de uso extremo e em excepcionais situações de vida cujo efeito dissuasivo da ameaça penal pode induzir ao cumprimento da obrigação. Propõe-se o reconhecimento de novos mecanismos, menos gravosos que a prisão, mas também impactantes, que, no plano concreto, conferirão efetividade ao cumprimento do dever alimentar, evitando a paralisação da atividade do alimentante e ressaltando o adimplemento futuro sem atentar contra a dignidade humana (Filho, 2009, p.16).

No presente caso, como visto, a análise da proporcionalidade desenvolve-se a partir de uma norma aberta, que não impõe limite ao poder do magistrado.

Apesar da extrema relevância do instituto diante da carência de previsão abstrata de todas as situações “surpresa” a que submetem-se os procedimentos jurisdicionais no caso concreto, a ausência de parâmetros interpretativos faz com que surjam dúvidas quanto aos limites e possibilidade de sua aplicação, impulsionados por indagações de doutrina e jurisprudência a respeito.

Todas essas considerações conduzem à conclusão de que a expressão “medidas necessárias”, contida no § 5º do art. 461 do atual CPC, e que embasa o poder geral de efetivação da tutela jurisdicional, guarda, em si, uma faceta corriqueiramente esquecida: de sê-la uma via de mão-dupla. Embora o dispositivo se volte para otimização (e potencialização) dos poderes executórios do juiz, no sentido de atingir o resultado prático desejado pelo credor, nada justifica retirar dele (dispositivo) o fundamento para controle e limitação de medidas executivas abusivas (Rodrigues, p. 2014, p.16).

Ademais, o momento adequado para o exercício do poder de cautela, consubstancia-se quando a resistência do devedor e sua inércia e condições econômicas reais assim exigirem, para preservação da tutela executiva.

Robert Alexy explora a regra de proporcionalidade originada por desenvolvimento jurisprudencial do Tribunal Constitucional alemão em conexão a teoria

dos direitos fundamentais como medida para conciliar direito formal e material e prover a exigência de transformações sociais “velozes” e nem sempre controladas por axiomas constitucionais (Bonavides, 2010, p. 399), devendo ser aplicada sempre que ocorrer colisão de princípios.

Veja-se que a proporcionalidade como princípio, é fruto do direito positivo no ordenamento constitucional e alarga os limites do Estado ao legislar sobre matéria que abrange direta ou indiretamente o exercício da liberdade e dos direitos fundamentais, proclamando-se de tal forma a força cogente de sua normatividade (Bonavides, 2010, p. 436).

O método de aferição de ofensa ao postulado normativo da proporcionalidade dá-se pelo exame das suas três submáximas: adequação, necessidade e proporcionalidade em sentido estrito, que embora praticamente ignorada pelos tribunais, é bem salientada pela doutrina pátria (Alexy, 2008). Neste compasso, “a real importância dessa ordem fica patente quando se tem em mente que a aplicação da regra da proporcionalidade nem sempre implica a análise de todas as suas três sub-regras” (Silva, 2002, p. 12).

A finalidade das medidas atípicas sob exame desdobra-se em mediata e imediata. A finalidade imediata consiste na medida de induzir o devedor ao pagamento do débito, o que em tese vai contribuir para o cumprimento da finalidade mediata, qual seja, o alcance do princípio da efetividade na tutela executiva. A aplicação da medida limita-se, como já visto, ao exame das condições do devedor. Caso razoável, aplica-se a medida, afastando-a se cumprida a finalidade ou observância ineficaz.

No exame da adequação, deve-se indagar se a medida empregada – mesmo obstruindo outro princípio - fomenta a realização de um ou atinge o objetivo almejado.

No presente caso, ao impedir, ou, pelo menos dificultar a locomoção ou fruição de crédito pelo devedor quando da aplicação de medidas como a suspensão da CNH, apreensão de passaporte e bloqueio de cartões de crédito, o magistrado não ofenderia, pela tese ofertada no presente trabalho, por exemplo, o princípio da dignidade da pessoa humana. Isso porque, com relação à suspensão do direito de dirigir, embora este integre o rol de direito dos cidadãos, o mesmo não se confunde com o direito de ir e vir e ao transporte. Tanto assim o é que a Administração Pública possui poderes para suspendê-lo quando descumprida a legislação de trânsito, além de somar-se ao conteúdo da Emenda Constitucional 90/2015, que corretamente, passou-se a reconhecer o transporte como direito social, integrando o art. 6.º da Constituição Federal, bem como de implementação e prestabilidade inerentes ao Estado.

Demais disso, além das políticas públicas, inúmeros cidadãos, por questões financeiras ou por mera opção pessoal, não dirigem. Desse modo e observando a modernidade dos centros urbanos, cada vez mais busca-se mobilidade sem infringir direitos fundamentais, mas sim, assegurá-los.

Inicialmente, a apreensão de passaporte também apresenta-se possível, pois trata-se de um direito de locomoção especial. Assim o é, pois, salvo situações especiais, exige condições financeiras de estadia e retorno do indivíduo para após, ser admitido no país de destino. Ou seja, pressupõe poder aquisitivo que o devedor sustenta não possuir. Conclui-se, portanto, que a aplicação das medidas atípicas de modo geral mostrar-se-ia adequada para a finalidade mediata e principal de garantir a satisfação do credor em efetivar a tutela executiva.

No que tange o subprincípio da necessidade, analisa-se a aplicação das medidas atípicas com as medidas típicas alternativas já asseguradas pela lei específica. Ao caso, a penhora, expropriação de bens, prisão civil, e que possam promover igualmente o adimplemento do débito, sem restringir, na mesma intensidade, o princípio da menor onerosidade do devedor. Tomando-se por base a prisão civil do executado entende-se que embora considerada a *última ratio* da execução de alimentos, a mesma é frequentemente aplicada em decorrência do longo período de inércia do devedor em adimplir o débito.

Assim, a partir da análise das medidas atípicas deferidas pelos magistrados, haja vista que embora não taxadas na legislação, consideram-se estas menos ofensivas ao direito de ir e vir do executado.

(...) é tudo, na realidade, uma questão de graduação: sendo a prisão civil a medida mais violenta e constrictiva do direito fundamental de ir e vir, qualquer outra medida menos severa em termos de restrição de tal direito do devedor, deve ser sempre admitida. Afinal, quem pode o mais, pode o menos. (Neves, 2017, p. 107-150).

Tal fato justifica-se nos efeitos decorrentes da privação da liberdade ainda que por tempo limitado, uma vez que conseqüentemente impossibilitam o devedor de realizar suas atividades habituais e profissionais refletindo não só na privação de condição financeira para seu sustento como também e em muitos casos, na extensão dos processos de execução sem provimento favorável ao credor.

A despeito da proporcionalidade em sentido estrito, manifesta-se como “um sopesamento entre a intensidade da restrição ao direito fundamental atingido e a importância da realização do direito fundamental que com ele colide e que fundamenta a adoção da medida restritiva” (Silva, 2002, p.19).

Como já explicado, dado o caráter de verba alimentar, bem como considerado o cenário brasileiro em que o protagonista das execuções em grande parte dos casos é o devedor-ostentação, tais medidas não parecem restringir – ao menos do ponto de vista constitucional e principiológico – o livre direito de ir e vir, mas sim buscar diante de algumas privações meios eficazes para satisfazer a dívida e consagrar o princípio da eficiência, norma fundamental prevista no art. 4.º do CPC.

Portanto, da análise das submáximas da proporcionalidade nas medidas atípicas, inicialmente afasta-se ofensa ao princípio da dignidade da pessoa humana. Já no que tange à necessidade, muito embora a legislação processual civil reconheça medidas típicas e amplamente utilizadas pelos credores, como da prisão civil, reconhece-se que as medidas atípicas, surtam os mesmos efeitos, estes menos abusivos e menos prejudiciais a pessoa do devedor.

Outrossim, considerando a tutela executiva pressuposto de desvantagem – já que o processo de execução seguiu devido ao inadimplemento, do contrário nem existiria – bem como, de que a aplicação de medidas atípicas não impedem sua suspensão ou substituição por outra mais efetiva, conclui-se pela proporcionalidade das medidas, utilizando-se o juiz dos meios adequados para efetivar o cumprimento da obrigação alimentar exigidos pelo caso concreto.

CONCLUSÃO

As modificações enfrentadas pela legislação processual civil, em especial oriunda de leis esparsas no Código de Processo Civil de 1973 e hoje sedimentadas no processo civil contemporâneo deram forma a um novo sistema processual, fomentado, sem dúvidas pelo alcance de tutelas jurisdicionais satisfatórias, seja em fase de cognição ou execução.

Os processos que envolvem obrigação alimentar são crescentes dia pós dia e adaptando-se a essa realidade o legislador preocupou-se em instituir mecanismos jurídicos capazes de garantir uma tutela executiva mais eficaz, conforme o contido no art. 139, IV do Código de Processo Civil que autoriza o magistrado como presidente do processo a determinar todas as medidas indutivas, coercitivas, mandamentais ou sub-rogatórias necessárias para assegurar o cumprimento das ordens, inclusive as que tenham por objeto prestação pecuniária.

Ocorre que se analisada a jurisprudência existente quanto a matéria em processos cíveis denota-se que embora a lei não preveja rol taxativo dessas medidas, a aplicação de

medidas como suspensão da Carteira Nacional de Habilitação, passaporte, bloqueio de cartões de crédito e demais proibições considera-se uma afronta ao princípio da dignidade da pessoa humana e da liberdade de ir e vir do executado.

Motivo pelo qual alcança-se com essa justificativa, o objetivo deste trabalho reconhecendo a aplicabilidade das medidas atípicas antes mesmo da medida típica, a exemplo, a de prisão em se tratando de obrigação alimentar, uma vez que, embora existam novos meios de coagir o executado ao pagamento, como inscrição de seu nome nos órgãos de proteção ao crédito, desconto em folha de salário e protesto da decisão judicial, não há entre os mesmos hierarquia, fato que resulta em inúmeros processos onde o pleito principal dos credores reflete-se na prisão civil do executado.

Essa conduta, por sua vez e considerando os princípios mencionados, acaba prejudicando ainda mais o executado, o qual fica privado de uma vida normal e ao mesmo tempo o credor que ao final permanece no adimplemento e em muitos casos de obrigação entre familiares, afastado do convívio com o devedor.

Desse modo, utilizando-se das regras de proporcionalidade desenvolvidas por Alexy (2008) defende-se um olhar diferenciado para a questão, onde não predomine a padronização das decisões e a aplicação das medidas atípicas embora admitidas somente após a ineficácia do método tradicional, em caráter subsidiário, mostra-se cabível antes da aplicação da medida típica de prisão.

Partindo-se de uma análise singular do caso e que emana desde a origem da obrigação até as possibilidades de vias de cumprimento da obrigação alternativa, destaca-se que tais medidas são adequadas para que se atinja o resultado buscado, necessárias, pois causam menor restrição ao devedor e proporcionais aos interesses em conflito, se ponderadas suas vantagens e desvantagens.

Enfim, afastando-se medida coercitiva punitiva ao devedor e instrumento de vingança para o credor, busca-se o real domínio da atual situação das partes, em conformidade com uma análise ponderada do caso concreto sob o prisma de uma decisão motivada capaz de atingir o efeito prático desejado.

THE ATYPICAL MEASURES EXPECTED IN THE EXECUTION OF FOODS: AN ANALYSIS FROM THE MAXIMUM OF PROPORTIONALITY

ABSTRACT: Starting from the provisions of article 139, item IV of the Code of Civil Procedure, this work intends to remove from the postulate and submaximals of proportionality explored by Robert Alexy, the application of typical measures, especially civil prison, in executions of food and to foster atypical means of coercion that protect fundamental rights and guarantees. Initially, the institutes of executive tutelage and execution of food are examined, seeking in a subsequent act to discuss the typical and atypical measures guaranteed by the procedural system in the execution, in order to then trace particular outlines regarding the limits and possibilities of application of atypical measures, in particular, civil prison, in the light of the maxim of proportionality. The scientific research method was deductive, with bibliographic research, taking into account the legislation and jurisprudence pertinent to the case.

KEYWORDS: Execution process; Atypical Measures; Principle of proportionality.

REFERÊNCIAS

ALEXY, R. (2008) **Teoria dos direitos fundamentais**. Tradução de Virgílio Afonso da Silva. São Paulo: Malheiros.

AIDAR, A. I.; SILVA, A. G. L. T. da. (2009) **Prática no direito de família**. São Paulo: Quartier Latin.

ARAÚJO, F. C. de. (2016) **Curso de processo civil: parte geral**. Atualizado com a Lei 13.256/2016. São Paulo: Malheiros.

ÁVILA, H. (2001) **A distinção entre princípios e regras e a redefinição do dever de proporcionalidade**. Revista Diálogo Jurídico, Salvador, CAJ - Centro de Atualização Jurídica, v. I, nº. 4, julho. Disponível em: <<http://www.direitopublico.com.br>>. Acesso em: 27 de novembro de 2014.

BARROSO, L. R. (2010) **A Dignidade da Pessoa Humana no Direito Constitucional Contemporâneo: Natureza Jurídica, Conteúdos Mínimos e Critérios de Aplicação**. Disponível em: < http://www.luisrobertobarroso.com.br/wp-content/uploads/2010/12/Dignidade_texto-base_11dez2010.pdf> . Acesso em: 20 jul. 2017.

BECCARIA, C. (1998) **Dos delitos e das penas**. Tradução de Torrieri Guimarães. 11 ed. São Paulo: Hemus, p. 97

BOECKEL, F. D. de. (2007) **Tutela jurisdicional do direito a alimentos**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, p. 133.

BONAVIDES, P. (2010) **Curso de Direito Constitucional**. 25. ed. São Paulo: Malheiros.

BRASIL(2015). Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. Presidência da República. In: **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 de março de 2015. Disponível em

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 11 mai. 2017.

BUENO, C. S. (2006) **A Nova Etapa da Reforma do Código de Processo Civil**. Saraiva, 2ª ed.

CAHALI, Y. S. (1984) **Dos Alimentos**. São Paulo: RT. p. 625.

CARNEIRO, M. F.; NETO, F. V. L. (2017) **A inovação do art. 139, iv, do novo código de processo civil à luz da jurisprudência: estamos no caminho adequado para desenvolver o processo justo?** Disponível em: <<http://www.rkladvocacia.com/inovacao-do-art-139-iv-do-novo-codigo-de-processocivil-luz-da-jurisprudencia-estamos-no-caminho-adequado-para-desenvolver-o-processo-justo/>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

FARIAS, C. C. de; ROSENVALD, N. (2010) **Direito das Famílias**. 2 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris.

FILHO, Waldyr. **O Futuro da Prisão Civil do Devedor De Alimentos: Caminhos e Alternativas**. Disponível em: <http://sisnet.aduaneiras.com.br/lex/doutrinas/arquivos/090407.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2017.

MARINONI, L. G.; ARENHART, S. C. (2013). **Execução**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo, Editora Revista dos Tribunais.

MARMITT, A. (1989) **Prisão Civil- por alimentos e depositário infiel**. Rio de Janeiro: Aide.

MEDINA, J. M. G. (2011) **Código de Processo Civil Comentado. Com remissões e notas comparativas ao projeto do novo CPC**. 3ª tiragem. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.

MEDINA, J. M. G. (2015) **Novo Código de Processo Civil Comentado. Com remissões e notas comparativas ao CPC/1973**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.

MITIDIERO, D. (2007) **Código de processo civil: comentado artigo por artigo**. São Paulo: Revista dos Tribunais.

MOREIRA, A. M. A. (2012) **As astreintes e sua efetividade na tutela específica: a provisoriedade ou definitividade da medida**. 1. ed. Curitiba: Editora CRV.

NEVES, D. A. A. (2017) **Medidas Executivas Coercitivas Atípicas na Execução de Obrigação de Pagar Quantia Certa art. 139, IV, do Novo CPC**. Revista de Processo v. 265/2017, p. 107-150).

RODRIGUES, D. C. (2011) **Poderes do Juiz na Efetivação da Tutela Específica**. Disponível em: <http://www.cidp.pt/publicacoes/revistas/ridb/2014/05/2014_05_03793_03826.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2017.

SILVA, V. A. da. (2002) **O proporcional e o razoável**. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/viewFile/1495/1179>>. Acesso em: 16 jun. 2017.

VIEIRA, C. S. **Prisão Civil como Medida Coercitiva**. Disponível em: <<http://srvwebbib.univale.br/pergamum/tcc/Prisaocivilcomomedidacoercitiva.pdf>>. Acesso em 21 jul. 2017.

WELTER, B. P. (2004) **Alimentos no código civil**. 2 ed. São Paulo: IOB-Thompson, 2004.

SARLET, I. (2001) **Dignidade Humana e Direitos Fundamentais na Constituição Federal de 1988**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora.

O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LUSTRABITS

Mayara Ferreira Simões

Graduanda em Administração (UFAM)

mayarafsimoess@gmail.com

Rafaela Costa Silva

Graduanda em Administração (UFAM)

rcsilva.026@gmail.com

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como o *endomarketing* pode ser utilizado ao nível de ferramenta estratégica de gestão para o sucesso organizacional da empresa Lustrabits. Trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter de campo, com abordagem quantitativa, realizada por meio da aplicação de questionários (*survey*). A partir da análise, foi possível identificar que há bons níveis de remuneração, salário, diálogo e relacionamento, com abertura para melhorias. Além disso, o treinamento é considerado um importante aliado. Não obstante, algumas das principais ações do *endomarketing*, como o mural de avisos, não são encontradas na empresa. Viu-se que o problema da pesquisa foi resolvido e os objetivos foram alcançados, havendo evidências de que o *endomarketing* é uma prática percebida na empresa Lustrabits.

Palavras-Chave: *Endomarketing*; ferramenta estratégica de gestão; sucesso organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As organizações sofrem cada vez mais mudanças em um ritmo acelerado, devido à globalização e mudança de hábitos. Motta (1999) indicou atenção para a velocidade da mudança, e ressaltou a revolução sem precedentes na história da humanidade. O autor afirma que empresas inteligentes já perceberam que investir e oferecer um bom ambiente de trabalho são peças fundamentais para o sucesso.

De acordo com Bekin (2004), o grande fator que faz a diferença na concorrência entre as organizações são as pessoas, também chamadas de clientes internos, assim, a qualidade dos profissionais, juntamente com o comprometimento, são essenciais. Isso faz com que os trabalhadores sejam vistos com sua devida importância,

e não como um fator de produção. Uma ferramenta estratégica de gestão que é utilizada para resolver os problemas de comunicação interna é o *endomarketing*.

O *endomarketing* é uma ferramenta que muitas empresas recorrem a fim de promover crescimento e estabelecimento de mercado. “É fácil perceber porque a motivação é tão desejável no trabalho”, segundo Weisinger (2001). Conforme o mesmo autor, um empregado motivado requer menos controle, tem uma produtividade consistente e tende a ser mais esforçado e criativo.

Kotler & Keller (2006) salientam que o *endomarketing* visa à satisfação e contribui para a motivação, comprometimento e valorização do trabalhador, com a objetividade de melhorar as condições de trabalho e o desenvolvimento das atividades realizadas. Consequentemente, as recompensas e reconhecimentos virão naturalmente, assim como a satisfação pessoal e profissional. É possível observar que se tornou cada vez mais válido recorrer ao *endomarketing* para que as organizações alcancem o sucesso.

De acordo com Cerqueira (2002, p. 52), “o *endomarketing* melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”. Sendo assim, diante do exposto, esta pesquisa procurou responder a seguinte questão: como o *endomarketing* pode ser utilizado, ao nível de ferramenta estratégica de gestão, para o sucesso organizacional da empresa Lustrabits? Visando responder esta questão, a presente pesquisa possui como objetivo geral analisar como o *endomarketing* pode ser utilizado, ao nível de ferramenta estratégica de gestão, para o sucesso organizacional da empresa Lustrabits.

Para atingir o objetivo geral, foi necessário identificar, com base em revisão de literatura, um quadro teórico de referência sobre o *endomarketing* como ferramenta estratégica de gestão para o sucesso organizacional, estabelecer diferenças entre as diversas ferramentas utilizadas na gestão de empresas, além de caracterizar o *endomarketing* como uma ferramenta de sucesso e solução para organizações e analisar o papel do *endomarketing* na empresa em questão.

A estrutura do trabalho está da seguinte forma: a seção I é a parte introdutória, onde são expostos os ideais que motivaram essa pesquisa, assim como, destacou-se a importância da presença do *endomarketing* nas empresas. Na seção II, apresenta-se o referencial teórico, que serviu de embasamento para a pesquisa. Além da

contextualização do *endomarketing*, são apresentados os seus objetivos, suas características, suas principais ações e ferramentas.

A seção III refere-se à metodologia, tanto dos materiais utilizados durante a pesquisa quanto as suas respectivas relevâncias. Em relação à seção IV, encontra-se a apresentação e análise dos dados obtidos pela pesquisa realizada. Por fim, a seção V apresenta as conclusões acerca da pesquisa como um todo, assim como sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Contextualizando o *endomarketing*

O *endomarketing* é entendido como um tipo de marketing, em que, segundo Bekin (1990), “Endo” é originário do grego e significa posição ou ação interior, ou seja, “movimento para dentro”. Logo, *endomarketing* é um conjunto de ações de marketing dirigida ao público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores).

Apesar de relacionados, o marketing possui um foco diferente do *endomarketing*. O primeiro, de acordo com Costa (2010, p. 60), “é uma orientação da direção da empresa baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado consumidor”. Enquanto o *endomarketing* faz a propaganda para o seu cliente mais importante: o colaborador, conforme apresenta Chiavenato (2010, p. 559), quando diz que “o principal cliente da empresa é o seu próprio funcionário”.

Segundo Bekin (2004, p. 2), “o *endomarketing* consiste em ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”. O objetivo passa a ser facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com os funcionários, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

A principal função do *endomarketing* é atrair e reter o cliente interno, com a função de obter resultados positivos para a empresa (Bekin, 2004). Com isso não se muda cultura, apenas o contexto onde as ações ocorrem tende a ser mais positivo e desafiador.

O *endomarketing*, segundo Bispo (2008, p. 75), parte do princípio que “o indivíduo deve voluntariamente se comprometer com a organização, relacionando seus objetivos individuais com os objetivos organizacionais”.

Em outras palavras, pode ser entendido como um processo de gerenciamento de marketing interno para explorar principalmente a qualidade, a motivação e a informação como principais variáveis pelas quais se constrói a participação de todos os departamentos, colaboradores em forma de fornecedores e clientes internos. (Bispo, 2008, p. 75)

Desta forma, Ribeiro (2012, p. 48) afirma que o *endomarketing* é “uma atividade de apoio às demais tarefas da organização”. As ações de marketing interno ou *endomarketing* são pontuais e personalizadas e têm por objetivo integrar o bem-estar dos empregados aos resultados esperados pela empresa.

As ações de *endomarketing* envolvem uma estratégia da organização de oferecer aos seus funcionários inúmeros benefícios que motivem esse público interno a perceber que ele é parte fundamental para o sucesso da empresa. Para Costa (2010, p. 53),

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho a garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.

Pode-se ter a ideia de que os estímulos e benefícios ofertados aos funcionários irão resultar num aumento considerável de produtividade e melhorias no clima organizacional. Pode-se perceber, também, que o *endomarketing* é um ponto central para o atingimento de diferencial competitivo e uma poderosa ferramenta para a visão interna da empresa e de seu mercado.

De acordo com Bekin (2004 *apud* Santos, 2012), há uma confusão quando se usa o termo *endomarketing*, sendo ela um dos quatro problemas que dificultam a implantação do *endomarketing* em uma empresa.

Endomarketing não é sinônimo de comunicação interna. Embora a potencialização da comunicação interna seja uma parte fundamental do *endomarketing* ela não se confunde com ele. Isto porque ela é um esforço do *endomarketing* e não o *endomarketing*, assim como a publicidade é uma fração importante do marketing, mas não se confunde com ele. (Bekin *apud* Santos, 2012, s.p.)

2.1.1. Objetivos do *endomarketing*

Segundo Ponce (1995 *apud* França, 2007 p. 151-2), um programa de *endomarketing* pode ter os seguintes objetivos:

- Estimular a participação de todos os elementos da organização;
- Melhorar as atitudes e os comportamentos dos empregados com relação ao emprego;
- Identificar as necessidades e os desejos dos empregados e desenvolver produtos para satisfazê-los;
- Atrair, desenvolver e reter talentos;
- Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal;
- Assegurar que todos os empregados tenham informação contínua e retroalimentação;
- Criar e promover ideias, projetos e valores úteis à empresa;
- Vencer resistências internas a mudanças;
- Resolver problemas de baixa moral no grupo;
- Introduzir novos produtos, atividades e campanha de marketing aos colaboradores;
- Estimular em todos a aceitação da missão, objetivos, estratégias e táticas do negócio;
- Treinar todos quanto à comunicação e habilidades de interação.

Logo, pode-se observar que o *endomarketing* necessita que todos estejam envolvidos para melhorar o desenvolvimento através do mesmo. As mudanças devem ocorrer dentro da organização e, assim, melhorar as condições na empresa, levando à melhoria na competitividade e produção.

2.2. A comunicação interna nas organizações como ferramenta de *endomarketing*

A comunicação interna é um dos mais importantes componentes da comunicação, dirigida diretamente ao público interno nas organizações. Kunsch (2003) destaca sua importância nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade. Para que a comunicação interna alcance seus objetivos, alguns aspectos devem ser considerados, estes estão relacionados com políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem.

Torquato (2004) define que a comunicação interna contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégias da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. Desta forma, ela é definida em consonância com a realidade do público interno de uma organização.

A comunicação interna é um fator de motivação e satisfação dos colaboradores. Como diz Matos (2004), por meio desta é possível motivar os recursos

humanos, conhecer suas opiniões, sentimentos e aspirações. A comunicação interna facilita o diálogo entre empresa e funcionários. Assim como oferece possibilidades de estimular a troca de informações entre todos os níveis de pirâmide organizacional, na busca de qualidades das relações humanas.

2.2.1. Estratégias de comunicação relacionadas ao *endomarketing*

Matos (2004) afirma que é fundamental para desenvolver um plano estratégico traçar os rumos de uma consistente política de divulgação de curto, médio e longo prazo, a comunicação interna. Dessa forma, as oportunidades, ameaças e desafios podem ser antecipados, favorecendo a adoção de uma linha de atuação eficaz.

A empresa que não possui a sua diretoria e a sua gerência de forma integrada, dificilmente conseguirá impulsionar um processo de mudança com eficiência e bons resultados. Matos (2004) traduz com propriedade a relação simplista do progresso de comunicação de uma empresa. Basta olhar com verdade e transparência todas as ações, aonde os questionamentos vindos dos funcionários devem ser vistos como merecedores de uma resposta rápida e de uma explicação coerente. Desenvolvendo esforços no sentido de informá-los cada vez mais e melhor.

O público interno precisa ser escutado e obter conhecimentos consideráveis e condições de repassar ao público externo tudo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em termos de processos e de produtos.

2.2.2. Principais ações e ferramentas de *endomarketing*

De acordo com Brum (1998), algumas das principais ações e ferramentas para o desenvolvimento do *endomarketing* nas organizações são:

- Vídeos institucionais: Demonstra os produtos/serviços da empresa com objetivo de colocar os colaboradores em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado.
- Manuais técnicos: Com o propósito de apresentar produtos, serviços e lançamentos. Contribuem para reforçar o aspecto da cultura organizacional.
- Jornal interno: Com a utilização de vários encartes, ou até mesmo jornal de parede, contendo informações sobre a organização relevantes aos colaboradores.

- Cartazes motivacionais e informativos: com o propósito de informar aos colaboradores sobre o que acontece na organização. É importante sempre estar atualizando os cartazes.
- Canais diretos: com o objetivo de apresentar as novidades da empresa, são realizadas reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria, palestras internas, proporcionando um momento de conversa entre o colaborador e seu superior.
- Memória: mostra a história da empresa, com o objetivo de informar sua evolução ao público interno.
- Intranet: utilizado como um sistema informativo, desde data de aniversariante entre outras informações, para todos os funcionários terem acesso.
- Convenções internas: uso dos colaboradores para a divulgação de atividades. É um meio de envolver o público interno com a empresa.

Para Brum (2003), estes são alguns dos principais instrumentos para a prática do *endomarketing* que devem ser utilizados de acordo com a cultura, contexto histórico e necessidade de cada empresa. As ações devem ser aplicadas pela organização para maximizar a comunicação com o público interno, a fim de garantir melhorias no programa do *endomarketing*.

2.3. Características do *endomarketing*

Segundo França (2007, p. 150-1), as características do *endomarketing* são:

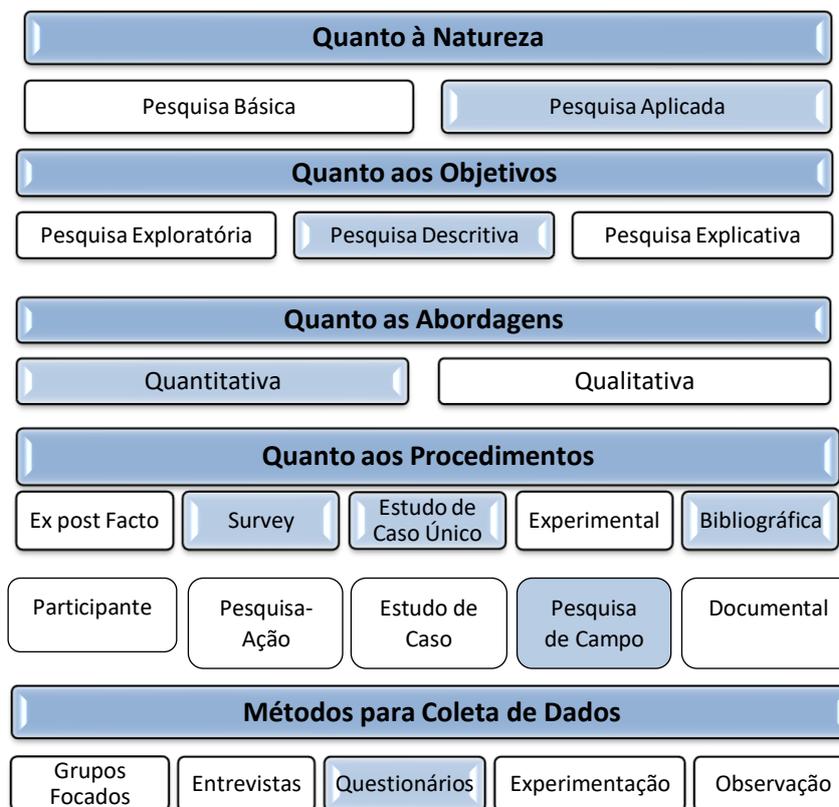
- Está voltado para o público interno da organização;
- Contribui bastante com os objetivos do marketing, pois o melhor relacionamento da empresa com o seu público interno tende a melhorar seu relacionamento com o público externo;
- É uma filosofia de gerenciamento que cria, entre os empregados, uma orientação para satisfação do cliente;
- Deve promover a integração, a cooperação, o tratamento de conflitos, a motivação, a satisfação e o comprometimento no interior da organização, estando, assim, muito ligado ao conceito de clima organizacional;
- Faz um elo entre as áreas de recursos humanos e de marketing, ao serem usados alguns de seus conceitos, políticas e técnicas.

Logo, é possível verificar que o *endomarketing* liga todos da organização para um único objetivo, fazendo com que o clima de integração, comprometimento, satisfação e motivação cheguem ao cliente externo.

3 METODOLOGIA

Para Golsalves (2001, p.21), “metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo aí os procedimentos a serem escolhidos”. Sendo assim, pode-se perceber que o processo metodológico, tomando como base o referencial teórico, perpassa desde o planejamento da pesquisa até a discussão dos resultados. O estudo apresentado foi realizado tomando como base a empresa Lustrabits como um todo, visto que se trata de uma empresa de pequeno porte. Antes mesmo de apresentar o planejamento da pesquisa, a ser seguido, tem-se a necessidade de classificá-la:

Figura 1: Classificação esquemática da pesquisa.



Fonte: Adaptado de Jung, 2010.

A natureza da pesquisa pode ser básica ou aplicada, a escolhida foi a aplicada, visto que ela tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e está dirigido a solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (Silva & Menezes, 2005).

Para Gil (2007), com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. O presente trabalho trata de uma pesquisa descritiva, ela exige do investigador uma série

de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1992).

A pesquisa possui um caráter descritivo, pois se propõe a descrever e interpretar como o *endomarketing* pode ser utilizado ao nível de ferramenta estratégica de gestão para o sucesso organizacional da empresa Lustrabits. Atenta-se a mostrar como o *endomarketing* influencia no ambiente organizacional e sucesso da empresa. Com a pesquisa realizada, pode-se propor, caso necessário, ações de melhorias para a empresa Lustrabits, analisando o papel do *endomarketing* na organização.

Em relação à abordagem, divide-se em quantitativa e qualitativa. O presente trabalho refere-se à abordagem quantitativa, pois pode-se mensurar numericamente seus resultados, Fonseca (2002, p. 20) esclarece:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Os procedimentos técnicos, para Gil (2007), classificam-se em: pesquisas bibliográficas, documental, estudo de caso, *ex post facto*, pesquisa-ação e participante. Jung (2010) desta também os procedimentos *survey*, experimental e estudos de caso único e múltiplo. Dentre estes, o presente trabalho, apresenta-se como bibliográfico, estudo de caso único e *survey*. Gil (2007) classifica o estudo de caso como sendo o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira em que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. O presente trabalho é um estudo de caso único, pois se dispõe a analisar o fenômeno em apenas uma realidade.

De acordo com Triviños (1992), este é um estudo de caso, uma vez que irá aprofundar a descrição de determinada realidade, possibilitando o conhecimento do objeto do estudo, através da exploração e descrição de suas características e ampliando a experiência em torno dele, nos limites de uma realidade específica. Além disso, outro procedimento é a pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Fonseca (2002, p. 32):

É feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se

estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

O instrumento de pesquisa foi um questionário (*survey*), com perguntas objetivas. A pesquisa com *survey* é a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas (Santos, 1999). A pesquisa foi realizada com todos os trabalhadores da empresa Lustrabits, uma empresa de pequeno porte, totalizando 10 colaboradores. Logo, foi analisada toda a população, ou seja, todo o universo da empresa, constituindo-se, assim, em uma pesquisa censitária.

Os questionários foram distribuídos aos colaboradores da empresa nos dias 20 e 21 de setembro de 2017. Solicitou-se aos participantes que os mesmos fossem preenchidos e entregues para o gestor da empresa. Pediu-se, também, que o questionário fosse respondido na própria empresa, evitando-se assim “o risco de influências de terceiros e também o risco de perdas ou a não devolução em tempo hábil” (Luz, 2003, p. 58). Para segurança, foi garantido aos colaboradores o anonimato para que os mesmos pudessem ter maior liberdade nas respostas, evitando-se, assim, omissão ou respostas incoerentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base nos dados coletados por meio de questionário (*survey*) a partir da pesquisa censitária, ou seja, de todo o universo da empresa, foram obtidas as seguintes informações apresentadas na tabela 1:

Tabela 1 - Informações pessoais

Dados	%	Variável
Sexo	60%	Masculino
Idade	40%	29 anos ou mais
Estado civil	70%	Solteiro (a)
Carga horária de trabalho	90%	40 horas semanais ou mais

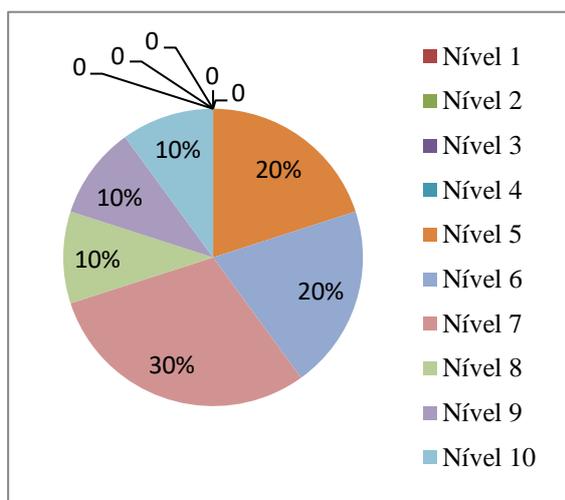
Fonte: Pesquisa de campo, 2017

Em relação ao perfil dos respondentes, com base na análise de dados, a empresa é constituída em sua maioria por colaboradores do gênero masculino (60%),

além disso, a faixa etária dos respondentes gira em torno de 29 anos ou mais (40%). Analisando o estado civil, 70% dos respondentes são solteiros e, por conseguinte, a carga horária prevaiente é de 40 horas semanais ou mais (90%).

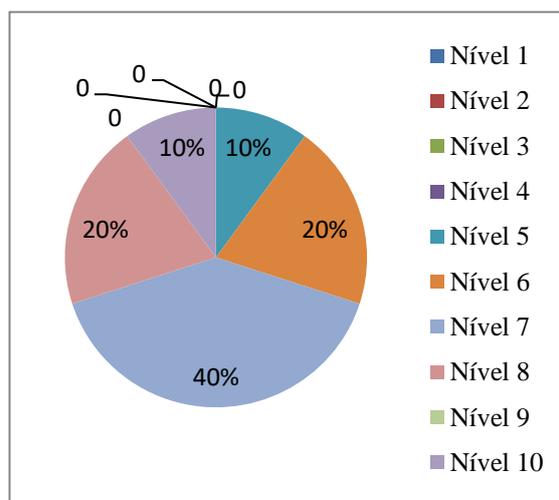
Analisando, agora, as perguntas referentes à remuneração, pode-se observar o nível que a remuneração atende as necessidades (**gráfico 1**), segundo os respondentes, e o nível do reconhecimento mediante o salário (**gráfico 2**), apresentados a seguir:

Gráfico 1: Nível que a remuneração atende as necessidades



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Gráfico 2: Nível do reconhecimento mediante o salário



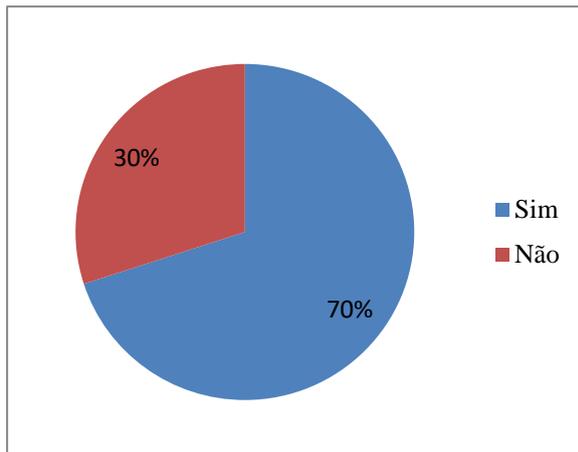
Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Pode-se observar, através dos gráficos, que 30% dos respondentes atribuem média 7 em relação ao nível que a remuneração salarial atende às suas necessidades, seguido pelas médias 5 e 6 (20% cada), enquanto as médias 8, 9 e 10 possuem 10% cada. De acordo com os dados coletados, o **gráfico 2** apresenta que 40% dos respondentes atribuem média 7 ao nível do seu reconhecimento mediante o seu salário. As médias 6 e 8 possuem 20% dos colaboradores cada, enquanto as médias 5 e 10 representam 10% cada.

Tratando-se de motivação e valorização, Bekin (2004, p. 47), enuncia os três pontos essenciais para atender as expectativas dos funcionários, “o reconhecimento pelo seu trabalho, o reconhecimento como indivíduos e uma remuneração adequada”. Assim, é possível observar o quanto a remuneração é importante para o funcionário visando a motivação e valorização do mesmo.

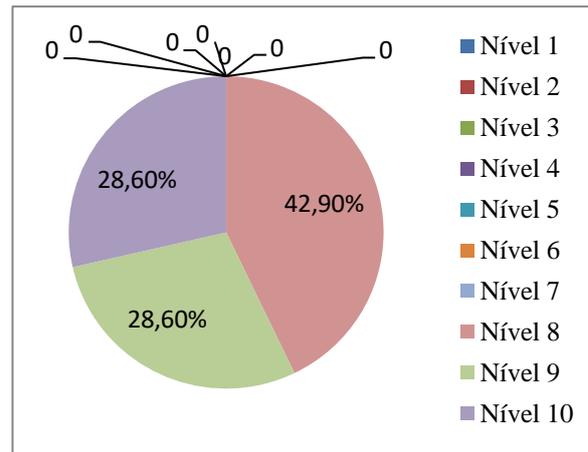
Em relação aos treinamentos, item de suma importância no endomarketing, pode-se observar os **gráficos 3 e 4** (respectivamente):

Gráfico 3: Treinamentos periódicos



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Gráfico 4: Nível de benefício do treinamento



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

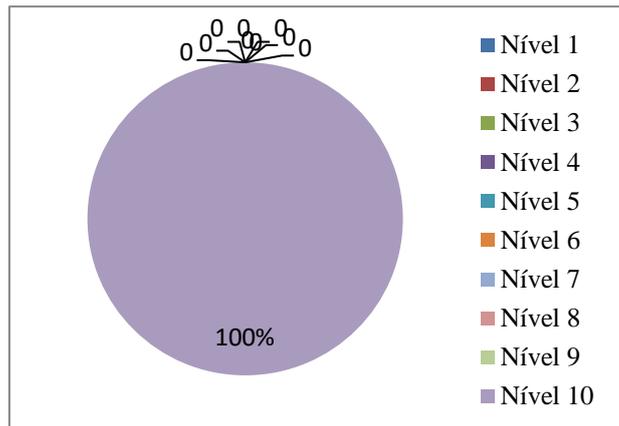
Vê-se que 70% dos respondentes afirma que recebe periodicamente treinamento, enquanto 30% não (**gráfico 3**). Dos 70% de respondentes que afirmam receber treinamentos periódicos, 42,9% atribuem média 8 para o nível do benefício do treinamento para o trabalho, enquanto as médias 9 e 10 obtêm 28,6% cada, pode-se analisar a partir do gráfico 4.

Segundo Carvalho (1997, p.154), “o treinamento constitui-se num processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”. Os objetivos do treinamento são a modificação do comportamento profissional do treinando, o desenvolvimento do espírito de integração por parte da equipe de trabalho e o desenvolvimento das aptidões de liderança.

Além disso, Bekin (1990) indica que, como componente motivador nos treinamentos, há a possibilidade de o funcionário expressar o seu ponto de vista acerca do treinamento realizado e da experiência acumulada na execução de suas tarefas, pois este é um momento decisivo para o envolvimento do funcionário, para valorizá-lo como pessoa e comprometê-lo com os objetivos da empresa. Nesta direção, Bekin (1990) reforça que “a visão do treinamento deve ser sempre estratégica no sentido de ser considerado e tratado como um investimento com retorno garantido em termos de qualidade, excelência e dedicação”. É notório pode-se resultar em uma maior coesão interna e estímulo para a competição eficiente no mercado.

É possível analisar, a partir do **gráfico 5**, a importância que os respondentes dão ao diálogo na empresa:

Gráfico 5: Importância do diálogo na empresa

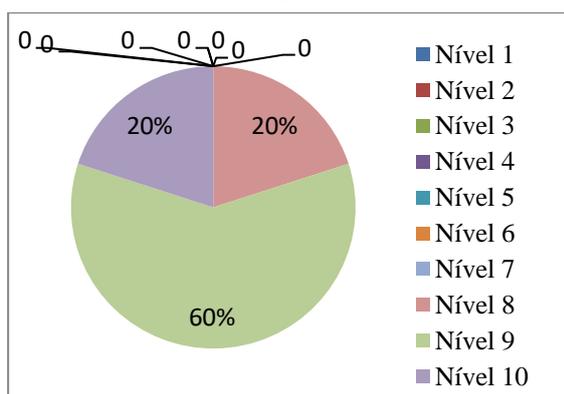


Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Todos os respondentes (100%) atribuem o nível máximo (10) em relação à importância do diálogo na empresa. Em relação à isso, de acordo com Brum (2003), “um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar idéias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho”, ele ainda acrescenta que a comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre os trabalhadores, utilizando programas participativos capazes de gerar o comprometimento do público interno.

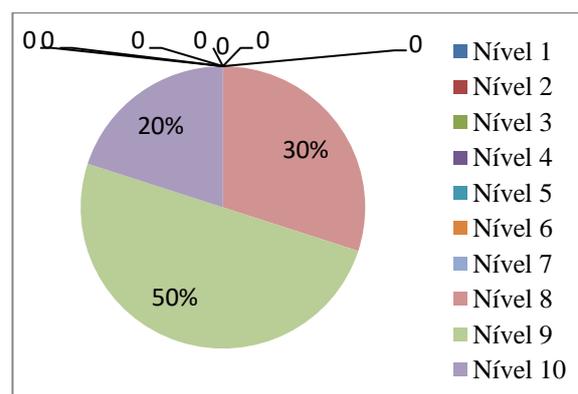
Pode-se analisar, agora, a partir dos **gráficos 6 e 7**, o nível de relacionamento com os colegas e com o superior (respectivamente):

Gráfico 6: Nível de relacionamento com os colegas



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Gráfico 7: Nível de relacionamento com o superior



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

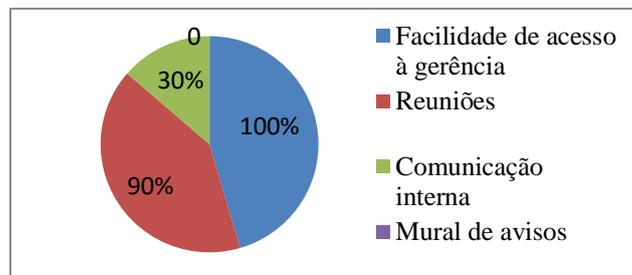
Em relação ao nível de relacionamento com os colegas de trabalho, 60% dos respondentes atribuem média 9 ao nível de relacionamento, enquanto as médias 8 e 10

representam 20% cada. Por conseguinte, em relação ao nível de relacionamento com o superior, 50% atribuem média 9, 30% atribuem média 8 e 20% atribuem média 10.

Cerqueira (2002) sustenta que, na proposta do *endomarketing*, a ação gerencial deve estar direcionada para satisfação dos clientes internos, visto que, melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional. Cerqueira (2002) ainda afirma que o estabelecimento de uma base de relacionamento interpessoal desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas, facilitando a prática da empatia e da afetividade, o que permite aos funcionários revelarem suas expectativas.

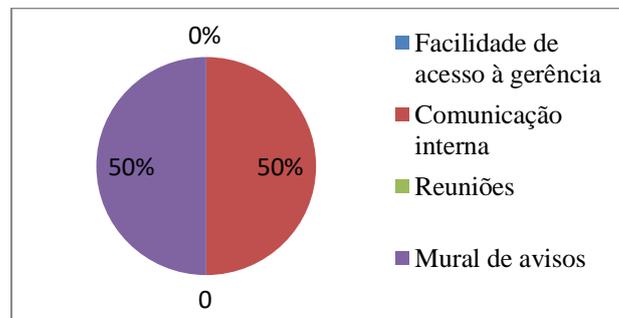
Nos **gráficos 8 e 9** (respectivamente), pode-se visualizar o que, segundo os respondentes, a empresa possui e, também segundo os mesmos, o que falta na mesma:

Gráfico 8: A empresa possui



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Gráfico 9: Falta na empresa



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

De acordo com os respondentes, visualizado pelo **gráfico 8**, a empresa possui facilidade de acesso à gerência (100%), seguido por reuniões (90%) e, em contra partida, apenas 30% dos respondentes afirmam que a mesma possui comunicação interna. Vê-se pelo **gráfico 9** o que, segundo os respondentes, falta na empresa – dentre os que responderam, 50% deles afirmam que sentem falta de comunicação interna e outros 50% do mural de avisos.

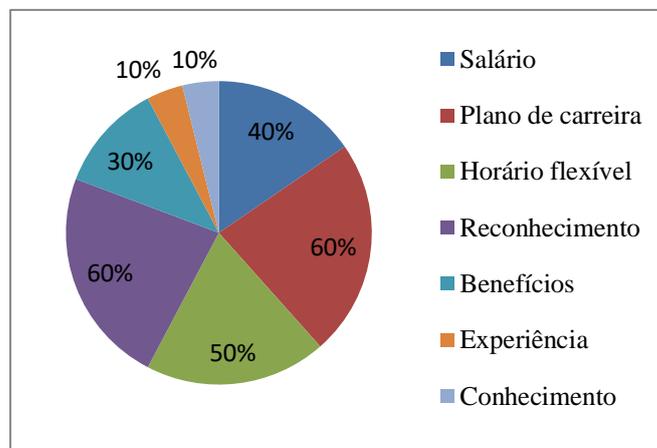
Segundo Bekin (2004, p. 67):

O teor da comunicação precisa ser mantido em várias frentes. A primeira é para o público interno; só assim teremos uma comunicação saudável com o mercado. Se a empresa mantiver um bom nível de comunicação com o público interno, certamente obterá uma comunicação melhor ainda com seus diversos públicos externos. Daí a necessidade de ‘policimento’ para garantir na comunicação interna o comprometimento em quatro níveis da cúpula, dos gerentes, dos gerentes com seus pares e dos gerentes com seus subordinados, do contrário a comunicação corre risco de ficar truncada ou comprometida. Quanto mais cuidados a empresa dedicar à comunicação interna, maiores os benefícios na comunicação com o público externo.

A comunicação voltada para o *endomarketing* deve acontecer a todo instante. Existem vários meios de formalizá-la e organizá-la através de reuniões, jornais, vídeos, exposições, seminários, murais de avisos, painéis. Seja qual for o meio, deve se dar à comunicação os mesmos cuidados e atenção ou até maiores que a comunicação produzida para o marketing externo. “O marketing interno deve sobrepor o marketing externo” (Kotler, 2006, p. 37).

Segundo o **gráfico 10**, pode-se analisar as variáveis que mantêm os respondentes na empresa:

Gráfico 10: O que os mantêm na empresa



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Os respondentes, em relação ao que os mantêm na empresa, afirmam que tanto o plano de carreira (60%) quanto o reconhecimento (60%) são fatores benéficos. O horário flexível (50%) também é um dos fatores, seguido pelo salário (40%) e os benefícios recebidos pela empresa (30%). Por fim, dois respondentes afirmam em “outros” que a experiência e o conhecimento (cada um com 10%) são fatores que os fazem ficar na empresa.

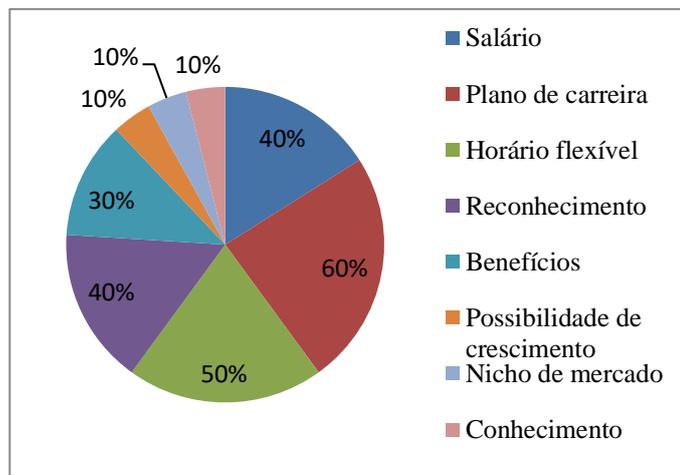
Em relação ao plano de carreira, é possível ligar o trabalho da área de gestão de pessoas ao do *endomarketing*. Conforme defende Grönroos (2009), cabe a área de gestão de pessoas oferecer ao *endomarketing* as ferramentas como treinamento, plano de cargos e salários, plano de carreira, dentre outros; o *endomarketing*, por sua vez, oferece direcionamentos sobre como essas ferramentas podem ser utilizadas

Segundo Brum (1998), existem inúmeras maneiras de se motivar pessoas, como exemplo, o reconhecimento por um trabalho bem feito, usar o desempenho como base para promoção, remunerar as pessoas de forma competitiva, ou seja, em função do talento de cada um, entre outros.

Analisando o quesito “horário flexível”, Certo (2003, p. 357) afirma, “[...] programas de horários flexíveis podem resultar em nível mais elevado de motivação dos funcionários. [...]”

O **gráfico 11** permite a análise dos motivos que levaram os respondentes à escolha do trabalho:

Gráfico 11: Motivação para escolha do trabalho



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Em relação à motivação para a escolha do trabalho, os respondentes afirmam que o plano de carreira (60%) foi o principal fator, assim como o horário flexível (50%), o salário (40%), reconhecimento (40%), benefícios (30%), possibilidade de crescimento (10%), nicho de mercado (10%) e, também, o conhecimento (10%).

Bekin (2004) afirma, referente à possibilidade de crescimento, que devem ser estabelecimentos planos de carreira, que constituem de forma objetiva a possibilidade de crescimento profissional. Observando inicialmente a sua divulgação, transformando-os em

estímulo permanente para os funcionários. O autor, entretanto, alerta que os planos de carreira devem estar sempre abertos para mudanças e atualizações, de acordo com a avaliação interna da empresa.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa possibilitou a visualização de que uma empresa só alcança o diferencial competitivo através da integração dos colaboradores. Através do *endomarketing*, pode-se visualizar que a imagem da empresa começa a ser disseminada pelos seus funcionários, evidenciando, assim, sua importância no desenvolvimento da empresa.

Percebeu-se, com os resultados, que a empresa possui um bom nível de comunicação interna e relacionamento, com abertura para futuras melhorias. Conforme Kotler e Keller (2006), a pesquisa de clima organizacional é considerada como um bom indicador para avaliar o processo de comunicação empresarial, tendo grande relevância no processo de *endomarketing*, justamente por ser uma ferramenta que permite identificar a necessidade de uma empresa investir em comunicação interna ou externa.

Outro ponto a ser observado é a respeito da remuneração, mesmo que a maioria dos respondentes tenha dado média igual ou maior que 7 (sete), uma parte dos respondentes (40% do total) deu média 5 (cinco) e 6 (seis). Deve-se analisar esse quesito, pois, segundo Roesch (2005), descrições de cargos, procedimentos de recrutamento, plano de carreira, salários, assim como outras ferramentas da administração de pessoas, devem ser utilizados pela organização de forma que as metas do *endomarketing* sejam atingidas.

Os respondentes consideram o treinamento um importante aliado em benefício do trabalho. De acordo com Roesch (2005), além da comunicação interna e externa, o treinamento e o desenvolvimento, a liderança visionária e o fluxo de informações técnicas, podem ser utilizados também como ferramentas do *endomarketing*.

Não obstante, algumas das principais ações do *endomarketing* não são encontradas na empresa segundo alguns dos respondentes, como por exemplo, o mural de avisos, que é uma forma de informativo para a empresa como um todo. Para Brum (2003), é um dos principais instrumentos para a prática do *endomarketing* que deve ser utilizado de acordo com a cultura, contexto histórico e necessidade de cada empresa.

Em suma, de acordo com os resultados obtidos, é notório que a maioria das estratégias de *endomarketing* estão sendo aplicadas pela empresa, cujas evidências

confirmam o que preconiza Bekin (2004), Brum (2003) e Kotler (2006) entre outros citados no artigo, contribuindo para o embasamento teórico-científico.

Afirma-se, portanto, que o problema da pesquisa referente à como o *endomarketing* pode ser utilizado, ao nível de ferramenta estratégica de gestão, para o sucesso organizacional da empresa Lustrabits foi respondido, visto que os respondentes afirmam que, na empresa, há características correspondentes ao *endomarketing*, além de, na sua maioria, afirmarem que estão satisfeitos com o método utilizado, havendo abertura para melhorias. Os objetivos de caracterizar o *endomarketing* como uma ferramenta de sucesso e solução para organizações, além de analisar o papel do *endomarketing* na empresa em questão, foram alcançados, havendo evidências de que o *endomarketing* é uma prática percebida na empresa Lustrabits. Pode-se sugerir que, em futuras pesquisas sobre o tema, estudem-se outras empresas do mesmo segmento para a comparação de resultados sobre o *endomarketing*.

THE ENDOMARKETING AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL: A CASE STUDY IN THE LUSTRABITS COMPANY

ABSTRACT: This research aimed to analyze how endomarketing can be used at the level of strategic management tool for the organizational success of the company mentioned. This is a descriptive research of a field character, with a quantitative approach, performed through the application of questionnaires (survey). With the analysis, it was possible to identify that there are good levels of remuneration, salary, dialogue and relationship, with openness for improvement. In addition, training is considered an important ally. Nevertheless, some of the main actions of endomarketing, such as the bulletin board, were not found in the company. It was found that the research problem was solved and the objectives were reached, with evidence that endomarketing is a perceived practice in the Lustrabits company.

Keywords: Endomarketing; strategic management tool; organizational success.

REFERÊNCIAS

Bekin, S. F. (2004). *Conversando sobre o endomarketing*. São Paulo: Prentice Hall.

Bekin, S. F. (1990). *Fundamentos do endomarketing*. São Paulo: Makron Books.

Bispo, A. L. (2008). *Venda orientada por Marketing*. Brasília: Senac - DF.

Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. Porto Alegre: Editora L&PM.

Brum, A. M. (2003). *Um olhar sobre o marketing interno*. Porto Alegre: L&PM.

Carvalho, A. V. (1997). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira.

Certo, S. C. (2003). *Administração moderna*. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall.

Cerqueira, W. (2002). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Costa, D. (2010). *Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: Dublinense.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.

França, A. C. L. (2007). *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Gonsalves, E. P. (2001). *Conversa sobre iniciação à pesquisa científica*. Campinas – SP: Alínea.

Grönroos, C. (2009). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Jung, C. F. (2010). *Elaboração de projetos de pesquisa aplicados a engenharia de produção*. Taquara: FACCAT.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kunsch, M. M. K. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Matos, F. G. (2004). *Estratégia de Empresa*. São Paulo: Editora Makron Books.
- Motta, P. (1999). *Transformação empresarial: a teoria e prática de inovar*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, R. V. (2012). *Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Roesch, S. M. A. (2005). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.
- Santos, A. R. (1999). *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Santos, F. (2017). *Endomarketing: os 4 problemas principais*. Nuvem Digital. Salvador, 27 abr. 2012. Recuperado em 21 agosto, 2017, de <http://nuvendigital.com/endomarketing-os-4-problemas-principais>.
- Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis.
- Torquato, G. (2004). *Comunicação: Relações Públicas*. São Paulo: Editora Cengage.
- Triviños, A. N. S. (1992). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Weisinger, H. (2001). *Inteligência emocional no trabalho*. Rio de Janeiro: Objetiva.

STALKING: SIMPLEMENTE AMOR NÃO CORRESPONDIDO?

Sayonara Miranda Oliveira

Professora Mestre, na Universidade do Estado da Bahia
sayomiranda@hotmail.com

Maria Suely Alves Costa

Docente da Universidade Federal do Ceará – Campus Sobral – Curso de Psicologia, Mestre em Saúde Pública, Doutora em Psicologia Aplicada pela Universidade do Minho - Portugal
suelypsic@yahoo.com.br

Anair Silva Lins e Mello

Doutora em Psicologia Aplicada - Universidade do Minho – PT. Secretaria Estadual de Educação – PE, Faculdade de Ciências e Tecnologia Dirson Maciel de Barros.
anairsilvalinse@gmail.com

O presente trabalho tem por objetivo expor *stalking* de uma forma geral sem se ater a sua complexidade e variedade de vertentes. Mas sim, de chamar atenção para a vulnerabilidade das relações afetivas entre casais, entre um fã e a pessoa admirada, chamar atenção para elementos da nossa cultura como a poesia, música, filmes e da literatura que influenciam o imaginário das pessoas e que de algum modo podem reforçar a ocorrência de comportamentos do *stalking*.

Palavras chaves: Namoro, violência, relações

INTRODUÇÃO

Abordar o tema *Stalking* é inicialmente adentrar nos estudos da criminologia e da vitimologia. É, também, deparar-se com inusitadas situações humanas. É conscientizar-se que cada cultura tem sua forma de representar e dar significado a conduta de homens e mulheres nos diversos contextos sociais.

O presente trabalho tem como foco o fenômeno *stalking* e procura responder à questão norteadora: ***Stalking* - simplesmente amor não correspondido?**

O *stalking* é um fenômeno complexo e difícil de definir, pois envolve elementos do direito, por envolver condutas criminosas. Envolve elementos da psicologia por se

tratar do comportamento humano com diferentes significados. Elementos da medicina, pois vítima e algoz estão sujeitos a doenças ou perturbações de ordem psiquiátricas. E envolve ainda elementos culturas e valores da sociedade como veremos mais adiante.

Revisão teórica

Em revisão de literatura é identificado que o *stalking* sempre existiu nas relações humanas. Os antecedentes reportam ao século XIX, onde o fenómeno era denominado Eritomania. Segundo Spitzberga e Cupach (2003) ao longo dos anos as construções culturais do amor romântico e apaixonado declamados na poesia, cantados na música e narrados na literatura fez surgir a ideia de um amor que muitas vezes é obsessivo e de perseguição, conduzido pelo amor que é ao mesmo tempo terrível e, ironicamente, heroico.

O *stalking* levou tempo para ser percebido e criminalizado. Embora o termo perseguição exista no dicionário inglês há mais de 1000 anos, até 1989 não existia qualquer lei que proibisse atos de perseguição, só a partir daquele ano, com o assassinato da atriz Rebecca Schaeffer, e, na sequência de vários outros casos de perseguição a pessoas famosas é que o termo ganha notoriedade, ficando restrito às celebridades

Contudo, o *stalking* não se restringe aos ricos e famosos, pois qualquer pessoa pode ser vítima de perseguição independente de género, idade, estado civil, cor e crenças. Por estar relacionado às celebridades, os primeiros casos de *stalking*, conseqüentemente criou um estereótipo em que o perseguidor é alguém delirante, excêntrico e obcecado (Spitzberga, Cupach, 2003).

A palavra “*Stalking*” pode ser traduzida como “perseguição”. Em dicionário online (Priberam, 2014), encontram-se as seguintes definições para a palavra perseguição:

1. “Ir no encalço de (e.g., perseguir a presa);
2. Seguir ou procurar alguém por toda a parte com frequência, insistência e falta de oportunidade (acossar, importunar);
3. Procurar fazer mal a alguém; tratar com violência ou agressividade (atormentar, fustigar, molestar);
4. Procurar ou incomodar com insistência (fatigar, importunar).

Neste estudo a palavra adotada será a inglesa (*Stalking*). Atualmente, *stalking* está correlacionado com outros tipos de violência, sendo entendido como mais um tipo de

violência e não subtipo de abuso psicológico. Ao investigar sobre a violência no namoro Basile e Hall (2011) afirmam que a violência física, a sexual, a psicológica e o *stalking* são tipos distintos de violência.

DreBing (2013) escreve que existem diferentes definições psiquiátricas e jurídicas de perseguição. Os seguintes critérios são comuns a todas as definições: *Stalking* é um padrão de comportamento anormal em que o assediador pode espionar, perseguir, ameaçar, atacar fisicamente e, em casos raros, até matar o assediado.

Carvalho (2010) conceitua *stalking* como uma perseguição repetida não consensual de uma pessoa (e outros comportamentos intrusivos e obsessivos praticados sobre essa pessoa). Pode estar presente em qualquer ambiente. Na escola é geralmente denominado de *Bullying*; no ambiente de trabalho, assédio moral; nos relacionamentos amorosos e no meio cibernético de *stalking*. Aqui será dado enfoque ao *stalking* nos relacionamentos amorosos.

“O *stalking* define-se como uma forma de violência relacional, pode ser definido como um padrão de comportamento de assédio persistente, que se traduz em formas diversas de comunicação, contacto, vigilância, e monitorização da pessoa-alvo” (Matos et. al., 2011, p.17). esses comportamentos são rotineiros e persistentes, que podem parecer inofensivos (presentes, telefonemas, mensagens) que tem por objetivos envolver e monitorar a vítima, ou podem ser comportamentos intimidativos (perseguição, ameaças). O carater repetitivo destes comportamentos afeta o bem-estar da vítima, o prolongamento de tais comportamentos, tendem em aumentar em frequência e severidade, associando a outras formas de violências como agressões psicológicas, física e/ou sexuais (Matos et. al, 2011).

Nas relações afetivas, em particular no namoro e na relação conjugal, é culturalmente esperado que esta interrelação seja permeada por presença, afagos, trocas e atenção de maneira consensual. Contraditoriamente, quando o comportamento de um dos sujeitos da relação é possessivo, violento, e, quando essas ações são de monitoramento através de vários meios, tais como telefonemas, mensagens de todos os tipos (carta, fax, emails, mensagens de texto, cartazes etc..) ameaças, perseguição nas ruas, observação no local de trabalho, fazer rondas em casa, ofertar prendas, invadir propriedade, violência e agressões..., fala-se, portanto, de situações de *stalking* (DreBing, 2013).

O *Stalking* pode ocorrer com ou sem contacto físico e tem sido cada vez maior a perseguição através das redes sociais (perseguição cibernética). Outra forma de perseguição é cobrir a vítima com processo legal ("perseguir por lei"). *Stalking* pode durar de algumas semanas a vários anos e por isso pode tornar a vida da vítima insuportável e causar danos tanto a saúde quanto as relações sociais da mesma.

Segundo DeBing (2013) 80% dos *stalker* são homens e 20% de outro género, a prevalência está entre 30 e 40 anos de idade. No entanto, há *stalker* jovens e também com idades avançadas. Muitos destes estão embalados pelos romances, músicas e filmes que narram um romantismo sem limites. Schultz, Moore e Spitzberg (2013) ao analisarem o *stalking* nos filmes, escrevem que a exposição de certas imagens, eventos e padrões de comportamento social nos meios de comunicação podem ocasionar uma visão distorcida da realidade. De acordo com estes autores o realismo do filme com suas personagens e personalidades criam significados que passam a ser adotados e incorporados pela sociedade.

Ainda em relato sobre a relação mídia – *stalking*, estes mesmos autores relataram que a mídia retratava o assédio como uma forma de perseguição obsessiva. Nos anos 80 a mídia tratava as mulheres como vítimas do assédio masculino; de 1989 a 1991 falou-se no *stalker* às celebridades; de 1992 a 1994 a mídia redefiniu o assédio e passou a retratar o assédio entre casais, começou a falar da perseguição por motivos afetivos.

O termo perseguição estar impregnado de valores e crenças culturais. Citando o aforismo popular: - “quem quer não desiste, persiste”; - “se não conseguiu, tenta novamente”. São pensamentos como estes que legitimam a insistência e torna obscura a compreensão da perseguição e da perseguição romântica como crime.

Através de uma investigação Schultz, Moore e Spitzberg (2013) analisaram filmes exibidos no cinema do período de 1971 a 2011 que retratavam a vida real. Excluíram do estudo filmes de ficção, terror e fantasia. Os filmes analisados continham histórias de perseguição vítima-agressor entendidos como *stalking*. Do total, 51 filmes atenderam os requisitos estabelecidos pelos autores. 45,1% dos filmes selecionados foram lançados na década de 90 após a lei *antistalking* americana, e, 37,3% de 2000 a 2011. Percebe-se, portanto, que antes desta lei pouco se falava sobre o fenómeno *stalking*.

Desta forma, após a lei *antistalking* o termo “perseguição” se tornou mais conhecido na sociedade. Conclui-se que de certo modo os meios de comunicação, assim

como os filmes influenciaram e participaram na construção social de tornar crime o ato de perseguir. Anteriormente a própria cultura e valores vigentes na sociedade legitimavam o *stalking* como um comportamento de amor romântico tornando-o difícil de percebê-lo como crime. São os valores e crenças da sociedade que não mais permite que o outro seja perseguido, que tenha sua vida monitorada e ameaçada em nome do amor.

É importante compreender e entender o *stalking* como fenômeno sendo o mesmo legitimado por crenças e valores sociais. É essencial ter uma visão mais crítica em relação aos filmes, poemas e músicas que em muitos casos descrevem o amor romântico recheado de *stalking*, que passam despercebidos.

Durante a exibição de uma novela brasileira, a música do casal protagonista da novela tornou-se um sucesso, cantada por mulheres que sonham um amor arrebatador e apaixonado. Provavelmente o compositor, o cantor e os ouvintes, não perceberam o quanto a canção tem de *stalking*. A música “Essa cara sou eu” (Roberto Carlos, 2012), mexe com o imaginário feminino que sonha encontrar um homem romântico, dedicado, apaixonado, atencioso. Como diz a própria letra o “herói esperado por toda mulher”, é possível perceber o quanto o amor romântico, da forma expressa nos poemas, músicas, filmes etc., pode legitimar atos de violência e crimes.

É crucial uma mudança nas crenças e valores sociais para se perceber a violência por detrás dos poemas, músicas e filmes românticos, a exemplo da música acima citada à primeira vista ela parece inocente, descreve o amor, um homem muito apaixonado e dedicado a sua amada “Eu sou o cara certo pra você, que te faz feliz que te adora”, no entanto, uma análise mais profunda encontra se um “cara” que pensa em você toda hora, que não sabe viver sem amada, que liga no meio noite pra dizer que a ama, que a pega pelo braço, que esbarra em que for que interrompa seus passos... Numa relação real, o que acontece quando a amada quer sair da relação? A musica é apenas um exemplo, que, como outras musicas e poemas querem expressar apenas o romantismo sem se aperceber de outras mensagens que acabam por passar.

A sociedade vive uma dualidade sem se aperceber dela, condena a violência, o crime passional ao mesmo tempo em que o legitima na falta de uma visão mais profunda de como o amor é expresso.

O *stalking* ocorre nas relações amorosas, desde os namoros entre adolescentes a relações entre pessoas de mais idade casados ou não. Quando uma das partes que encerra a relação afetiva e a outra parte não aceita, pode desenvolver comportamentos de perseguições, vigilância, chegando a violência física e até o assassinato.

O *stalking*, pode ocorrer fora de uma relação afetiva entre casais, a exemplo do *stalking* a pessoas famosas, como o caso de Rebecca Schaeffer (assassinada em 1989, a tiros por um fã a porta do edifício onde residia em Los Angeles). Pessoas anônimas também são vítimas, elas se tornam alvo do amor de outro, que por não ser correspondido acabam por expressar comportamentos de *stalker*.

O *stalking* envolve no mínimo duas pessoas, a vítima e o *stalker* (o autor ou autora), mas o *stalking* pode atingir a outras pessoas como familiares e atuais companheiro (a), qualquer pessoa pode ser alvo de *stalking*, independente de sexo, idade, etnia, classe social Matos et. al, 2011). Dentro desta relação a mesma autora chama a atenção para o que ela chamou de as “falsas vítimas”, neste caso, o *stalker* acusa a vítima de o/a perseguir, o objetivo é o de manter contato de forma legal com a vítima.

O *stalker* pode ser dividido de duas formas: os psicóticos e os não psicóticos, no primeiro enquadra-se pessoas com alguma perturbação psicológica como os esquizofrênicos. No segundo grupo, incluem pessoas com sintomas relacionados, a depressão, ou dependência de substâncias, pessoas com motivação de sentimentos como raiva, ciúmes, inveja, culpa e outros (Kienlen et. al., 1997).

Mullen et. al., (2000) classifica o *stalker* em 5 tipos: 1. *Stalker* Rejeitado, 2. *Stalker* que procura intimidade (procura meios de estabelecer um relacionamento íntimo com a vítima). 3. *Stalker* pretendente incompetente (é uma pessoa com poucas habilidades sociais e/ou para seduzir, que desenvolve uma fixação por alguém que ela sente atração). 4. *Stalker* Ressentido ou rancoroso (ele acredita que foi prejudicado e mantém um sentimento de ressentimento e deseja se vingar da vítima). 5. *Stalker* Predador (neste caso o comportamento de vigia e perseguição é com o objetivo de organizar um ataque, normalmente de caráter sexual).

Outros autores apontam para a existência de 3 outros grupos de *stalker*, 1. *Stalker* simples obsessivo, neste caso existe uma relação de conhecimento prévio que vai desde ser uma relação de vizinho, de profissional, a um encontro casual ou até mesmo um relacionamento afetivo. O *stalker* inicia uma perseguição a vítima para satisfazer sua

fixação por ela. 2. *Stalker* erotomaniaco, neste caso os comportamentos de *stalker* surgem da desilusão do agressor, uma vez que, a pessoa que é objeto de seu amor encontra-se envolvida em um relacionamento. E por fim, 3. O *Stalker* amante obsessivo, neste tipo geralmente a vítima é escolhida entre pessoas públicas que aparecem nos meios de comunicação, o agressor acredita que é amado pela vítima, neste delírio o agressor se esforça para chamar a atenção dela (Carvalho, 2010).

O comportamento de *stalker* ocorrer também através da internet, o chamado *ciberstalking*, embora sua definição não seja consensual, de um modo geral, representa o uso da internet para descobrir informações sobre as vítimas, enviar email ou mensagens insistentes e persecutória, bem com a divulgação de informações e imagens com o objetivo de perseguir ou assediar a vítima (Gregorie, 2001).

Os impactos na vida das vítimas vão além da saúde física (distúrbios digestivos, dores de cabeças, cansaço, alterações no sono...), a saúde mental também é alterada, o medo e a desconfiança passam a ser uma constante, levando a pessoa a uso de medicação. É comum os traumas e transtornos psicológicos. O estilo da pessoa é alterado tanto pelos custos com a saúde como pela mudança da rotina, da vida social, redução dos contatos sociais, e em casos mais extremos a pessoa é obrigada a mudar de residência ou cidade para se proteger do agressor.

CONCLUSÃO

Desde a mais tenra infância ouvem-se contos, músicas e poemas recheados de posse e perseguição. Dos irmãos Grimm e seus contos a música que embala os namoros e casamentos, o ser amado é descrito como àquele que é corajoso, destemido, que lutará e defenderá o amor da pessoa escolhida/amada. Esta posição coloca o outro como objeto de posse. Tudo isto dificulta a percepção do fenômeno *stalking* e do comportamento *stalker*.

Compreender o fenômeno *stalking* a partir da revisão da literatura e aportes legais sobre o tema é extremamente importante para que se possa olhar de maneira mais crítica as relações amorosas e suas condutas, a literatura romântica (poesias, músicas) e os filmes.

Como conclusão, observa-se o avanço científico e legal em relação a este fenómeno social, em diferentes continentes e países, no entanto fica evidente a necessidade de avançar enquanto estratégias de intervenção.

STALKING: SIMPLY LOVE NOT MATCHED?

ABSTRACT: The present work aims to expose stalking in a general way without confining its complexity and variety of slopes. But to draw attention to the vulnerability of affective relationships between couples, between a fan and the admired person, to call attention to elements of our culture such as poetry, music, movies and literature that influence the imaginary of people and that somehow can reinforce the occurrence of stalking behaviors.

Keywords: Dating, violence, relationships.

REFERÊNCIAS

Basile, K., & Hall, J. (2011). Intimate Partner Violence Perpetration by Court-Ordered Men: Distinctions and Intersections Among Physical Violence, Sexual Violence, Psychological Abuse, and Stalking. *Journal of Interpersonal Violence*, 26(2), 230-253. doi: 10.1177/0886260510362896

Carvalho, M. P. L (2010). O combate ao *stalking* em Portugal: contributos para a definição de um protocolo de intervenção policial. Tese de mestrado. Porto: Universidade do Porto.

Dreßing H. (2013). Stalking Diagnostik, Risikoeinschätzung, Behandlungsgrundsätze und Begutachtung. *Nervenarzt*. 84:1385–1396. Online publiziert: 30. Oktober 2013.

Dicionário Priberam de Língua Portuguesa. <http://www.priberam.pt/DLPO/perseguir>, acessado em 8 de Dezembro de 2014.

Gregorie, T.M. (2001). Cyberstalking: Dangers on Information SuperHighway, National Center for Victims of Crime.

Matos, M., Grangeia, H., Ferreira, C., Azevedo, V. (2011). Stalking: Boas práticas no apoio à vítima, manual para profissionais. Produgrafia-Porto.

Schultz, A. S., Moore J., & Spitzberg B. H. (2013). Once Upon a Midnight Stalker: A Content Analysis of Stalking in Films. This article was downloaded by: [bon:Biblioteca do conhecimento online Uminho] On: 14 November 2014.

Spitzberga, B. H., & Cupach, W. R. (2003) What mad pursuit? Obsessive relational intrusion and stalking related phenomena. *Aggression and Violent Behavior*, 8, 345–375.