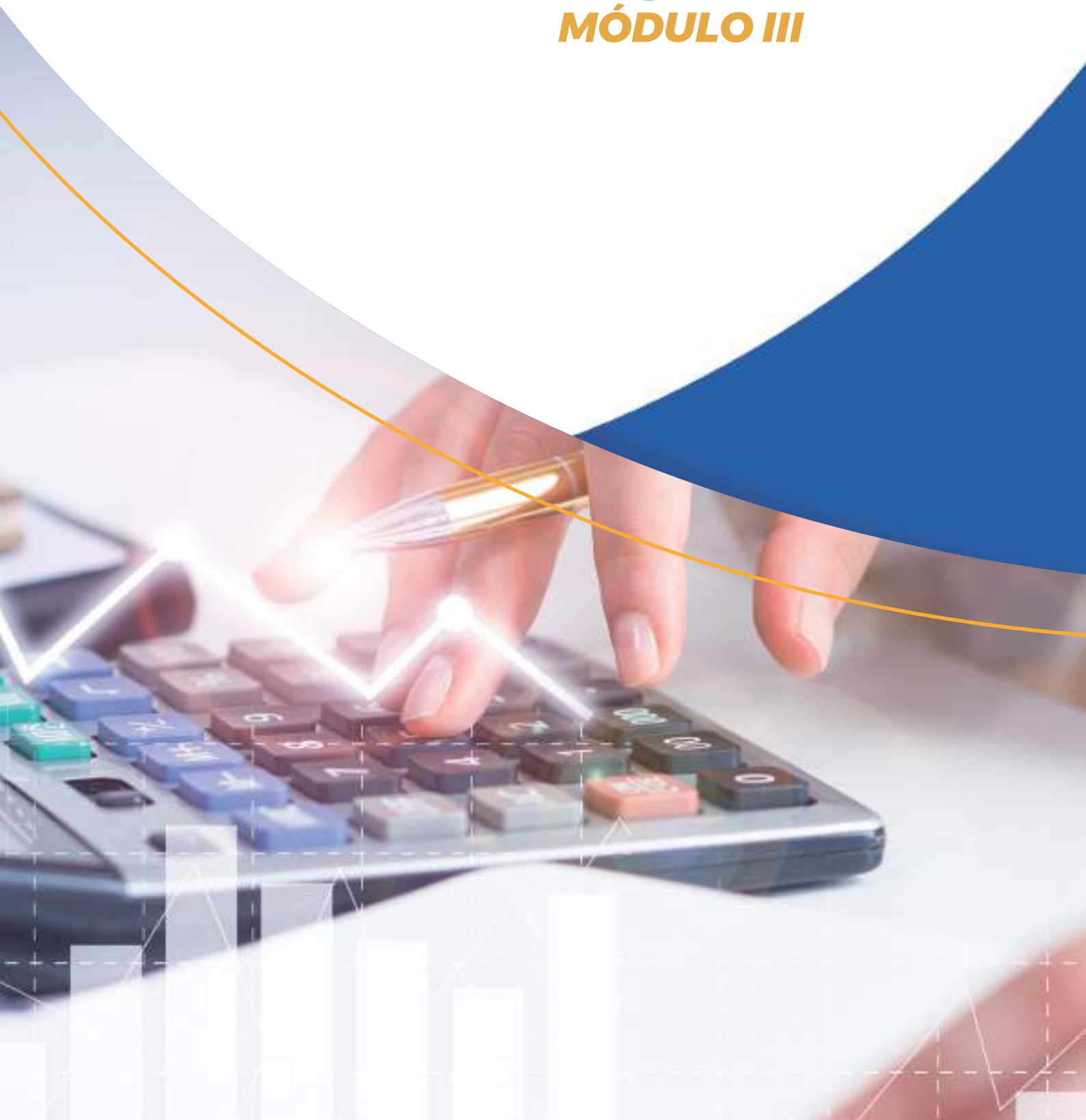


CURSO TÉCNICO EM

FINANÇAS

MÓDULO III



Rafael Tajra Fonteles

Governador do Estado

Francisco Washington Bandeira Santos Filho

Secretário de Estado da Educação

Paulo Henrique da Costa Pinheiro

Superintendente de Educação Técnica e Profissional e Educação de Jovens e Adultos

Viviane Holanda Barros Carvalhedo

Superintendência de Gestão da Educação Básica e Superior - SUGED

Adriana Moura Silva

Diretora da Unidade de Educação Profissional

Karoline Mendes de Sousa

Diretora de Mediação Tecnológica (UEMTEC)

Leila Coelho Pinto Leite

Coordenadora de Apoio Pedagógico - Concomitante

Escola Estadual
com muito *orgulho* 



SECRETARIA
DA EDUCAÇÃO - SEDUC



CURSO TÉCNICO EM

FINANÇAS

MÓDULO III

Fundamentos da Administração Financeira I

Jorge Augusto



Sumário

1. INTRODUÇÃO ÀS FINANÇAS CORPORATIVAS
 2. AMBIENTE FINANCEIRO BRASILEIRO
 3. PLANEJAMENTO E CONTROLE DE FINANÇAS EMPRESARIAIS
 4. GERENCIAMENTO DE CAIXA
 5. CUSTOS PARA TOMADA DE DECISÃO
- REFERÊNCIAS

1. INTRODUÇÃO ÀS FINANÇAS CORPORATIVAS

1.1. Evolução das finanças de empresas

As finanças corporativas contemplam todos os resultados da evolução conceitual e técnica verificada ao longo dos anos.

Década de 30	As finanças eram voltadas à captação de recursos. Com a depressão econômica, o enfoque passou a ser administrativo e a preocupação interna era com a liquidez e a solvência da empresa.
Dos anos 40 até meados dos anos 50	O enfoque passou para as decisões externas como aplicadora de recursos.
Década de 50	Surgem os conceitos de retorno de investimentos e custo de capital e da gestão de riqueza.
Dos anos 50 e início dos anos 60	A moderna teoria de finanças surge com a estrutura de capital, dividendos e o valor da empresa.
Na década de 90	Surge a gestão do risco com estratégias envolvendo derivativos, opções, swaps e hedges. Correntes que discutem a validade do CAPM e da Hipótese de Eficiência do Mercado começaram a ganhar destaque na década de 1990.
Atualmente	Discutem-se as aplicações dos modelos matemáticos na gestão financeira das empresas.

A nova teoria traz a abordagem das finanças comportamentais, a qual se tem como base o estudo das relações de causa e efeito dos impactos que as decisões de investimentos provocam nos indivíduos como, por exemplo, as predisposições psicológicas de cada pessoa que afetam seu comportamento diante dos investimentos de acordo com seu grau de aversão ao risco.

1.2. Objetivos e responsabilidades da administração financeira.

A administração financeira envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude. Exige do administrador uma necessidade maior de visualizar toda a empresa, realçando suas estratégias de competitividade, continuidade e crescimento futuro.

1.3. Dinâmica das decisões financeiras

No ambiente empresarial, a administração financeira volta-se para as seguintes funções: planejamento financeiro, controle financeiro, administração de

ativos e administração de passivos. Ao basear-se nas funções financeiras, qualquer que seja a natureza de sua atividade operacional, uma empresa é avaliada como tomadora de duas decisões financeiras: decisão de investimento (aplicações de recursos) e decisão de financiamento (captações de recursos). Uma terceira decisão que envolve a alocação do resultado líquido da empresa, conhecida por decisão de dividendos, é geralmente incluída na área de financiamento por representar uma alternativa de financiar suas atividades.

1.4. Decisões financeiras em ambiente inflacionário

O impacto que o fenômeno da inflação causa nas decisões financeiras tem influências marcantes. No que concerne a sua influência sobre as finanças corporativas, é possível constatar que, quando não adequadamente considerada, a inflação provoca resultados distorcidos e decisões financeiras comprometedoras, colocando em risco a própria sobrevivência da empresa. O processo inflacionário gera desequilíbrios nas empresas, exigindo cuidados diferenciados em função da natureza da distorção e das diferentes intensidades com que a desvalorização da moeda atua em seus valores.

1.5. A administração financeira e o objetivo da empresa

As finanças corporativas priorizam as decisões de investimento, financiamento e dividendos, de forma a promover a riqueza dos acionistas, minimizando os riscos e tornando mais eficazes os recursos alocados. A administração financeira volta-se para a criação de riqueza, a orientação das decisões financeiras das empresas em consonância com o objetivo de maximização da riqueza de seus proprietários.

Esse objetivo é medido a partir do valor que suas ações ordinárias alcançam no mercado, refletindo as expectativas dos acionistas com relação aos resultados das decisões financeiras tomadas.

No âmbito da administração financeira, o lucro, conforme determinado pelos princípios contábeis, não define a efetiva capacidade financeira de pagamento da empresa, pois seu critério de apuração é baseado no regime de competência, e não no de caixa. O valor de mercado da ação da empresa é considerado o critério mais indicado para a tomada de decisões financeiras. Nesse sentido, a ideia principal, os benefícios operacionais produzidos pela empresa são expressos com base em fluxos de caixa e descontados a valor presente mediante uma taxa mínima de atratividade.

Essa taxa de desconto embute fundamentalmente a remuneração mínima exigida pelos proprietários de capital (acionistas e credores) diante do risco assumido.

1.6. Dinâmica das decisões financeiras no Brasil

As decisões financeiras estão calcadas em pressupostos que dão sustentação a seus enunciados e modelos. A teoria de finanças incorpora seus pressupostos originais, sem atribuir maior preocupação a desequilíbrios estruturais de mercado comuns em países em desenvolvimento. Taxas de juros subsidiadas, taxas de juros de curto prazo mais elevadas que as de longo prazo, carência de recursos de longo prazo para investimentos, elevado grau de concentração industrial, entre outros aspectos, constituem realidades dessas economias.

Uma empresa cria valor se o retorno do capital investido em sua atividade exceder o custo de oportunidade de suas fontes de financiamento. Ao tomar decisões de investimento que promovam esse diferencial economicamente favorável, a empresa passa a promover um aumento de seu valor agregado, revelando uma atraente aplicação de seus recursos.

Na realidade brasileira, as decisões financeiras em condições ideais de equilíbrio são bastante prejudicadas pela persistente insuficiência de recursos de longo prazo para as empresas. Os recursos oficiais são as grandes fontes de capital permanente e, mesmo assim, em volume bastante aquém das efetivas necessidades de mercado. As linhas de crédito oficiais são limitadas e geralmente direcionadas a programas específicos, atendendo a um número reduzido de empresas.

Não há na economia brasileira poupança de longo prazo em volume suficiente que permita às instituições financeiras financiarem investimentos de maior maturidade das empresas.

2. AMBIENTE FINANCEIRO BRASILEIRO

2.1. Intermediação financeira

As transferências de recursos financeiros entre investidores, agentes capazes de gerar poupança para investimentos, e captadores, agentes carentes de capital, processam-se por meio de intermediários (instituições financeiras). Os mais importantes tipos de intermediários financeiros que atuam no mercado brasileiro são: bancos comerciais/múltiplos; bancos de investimentos; sociedades de arrendamento

mercantil e as Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento (SCFI) e Associações de Poupança e Empréstimos (APEs).

2.2. Ativos financeiros

Valores mobiliários são, predominantemente, ações, debêntures e quotas de fundos de investimento. Os ativos financeiros negociados no mercado podem ser classificados com relação a renda, prazo e emissão. Um ativo é entendido como de renda fixa quando todos os rendimentos oferecidos ao seu titular são conhecidos previamente, no momento da aplicação.

Mesmo sendo de renda fixa, os rendimentos dos títulos podem ser: prefixados, quando os juros totais são definidos por todo o período da operação, independentemente do comportamento da economia; ou pós-fixados, quando somente uma parcela dos juros é fixa (taxa real de juros), sendo a outra parte definida com base num indexador de preços contratado (IGP-M, TR etc.).

Os principais ativos de renda fixa negociados no Brasil são os certificados de depósitos bancários (CDB), debêntures, caderneta de poupança, fundos de investimentos em renda fixa, letras de câmbio e letras hipotecárias.

Quanto aos prazos, os títulos podem ser de prazo definido (fixo) ou indeterminado. Os títulos de prazo definido podem ser de curto, médio e longo prazo. Um título de prazo de vencimento indeterminado não possui data marcada para seu resgate (vencimento), podendo ser convertido em dinheiro a qualquer momento desejado pelo seu titular.

Quanto à natureza da emissão, os títulos podem ser públicos ou particulares (privados). Um título de emissão pública origina-se do governo federal, estadual ou municipal, e tem por objetivo financiar necessidades orçamentárias, investimentos públicos ou, ainda, a execução da política monetária.

2.3. Segmentos do mercado financeiro

O mercado financeiro é subdividido em quatro grandes segmentos de intermediação financeira: a) Mercado Monetário: são realizadas as operações de curto e curtíssimo prazo que permitem o controle da liquidez monetária da economia. São negociados nesse mercado os papéis de emissão pública destinados a financiar as necessidades orçamentárias da União, além de diversos títulos emitidos pelos Estados e Municípios; b) Mercado de Crédito: constituído em sua essência pelos bancos comerciais/múltiplos. O objetivo básico desse mercado é o de suprir as

necessidades de recursos de curto e médio prazo dos diversos agentes econômicos, seja pela concessão de créditos às pessoas físicas, seja por modalidades de empréstimos e financiamentos às empresas; c) mercado de capitais - a grande fonte de recursos para investimentos da economia, assumindo um papel relevante no processo de desenvolvimento econômico. Apresenta forte ligação entre os agentes superavitários, que possuem capacidade de poupança, e os investidores carentes de recursos de longo prazo; d) mercado cambial ocorrem as diversas operações de compra e venda de moedas estrangeiras conversíveis. Esse mercado engloba todos os agentes econômicos com motivos para realizar operações com o exterior, como importadores e exportadores, investidores e instituições financeiras.

2.4. Taxas de juros no Brasil

Em essência, a taxa nominal de juro é função da taxa (real) livre de risco, da taxa de risco e de uma taxa futura esperada de inflação.

As negociações com títulos públicos no mercado monetário brasileiro são controladas por um sistema especial de custódia e liquidação, conhecido por Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC). O SELIC opera basicamente com títulos públicos emitidos pelo Tesouro Nacional, e classificados como de risco zero (risk free).

Outra taxa de juros entendida como livre de risco no mercado financeiro nacional é a taxa de operações lastreadas em Certificado de Depósitos Interfinanceiros (CDI), conhecida por taxa DI. Essa taxa é formada pelos empréstimos entre os bancos, exprimindo as expectativas do mercado com relação ao custo do dinheiro.

No mercado interfinanceiro, uma instituição financeira com sobras de caixa transfere recursos a outra com pouca disponibilidade, permitindo que se estabeleça certo equilíbrio na alocação dos recursos entre as instituições financeiras.

As taxas DI são ligeiramente mais altas que as taxas SELIC em consequência de seu maior risco.

O mercado financeiro avalia a capacidade de um país de honrar seus compromissos internacionais através do preço de negociação de seus títulos de dívida externa. Quando o preço desse papel cai no mercado, elevando os rendimentos pagos ao seu portador, denota-se maior desconfiança dos investidores nas condições do país de cumprir seus compromissos financeiros nas datas contratadas.

O risco de um país pode ser medido pela diferença entre os juros pagos pelos seus papéis de dívida externa e a taxa oferecida por um título de mesma maturidade emitido pelo Tesouro dos Estados Unidos, conhecido por T-Bond (Treasury Bond).

3. PLANEJAMENTO E CONTROLE DE FINANÇAS EMPRESARIAIS

É essencial para o empresário saber como fazer controle financeiro para garantir a sobrevivência do negócio, isso porque sem recursos financeiros (dinheiro), a empresa não sobrevive. Mesmo que o gestor tenha um planejamento estratégico interessante, é indispensável saber quais são os recursos disponíveis.

Saber como fazer controle financeiro de uma empresa é tão importante quanto ter a ferramenta digital certa para essa operação. A seguir, confira dicas para gerenciar as finanças do negócio e a importância de contar com um ERP neste processo.

3.1. Controle financeiro e sobras no caixa da empresa

Os controles financeiros de uma empresa se referem a todas as operações de administração de dinheiro e outros ativos afins do negócio. Sobrar dinheiro no caixa é só uma consequência possível - e, acredite, nem sempre é uma boa notícia.

Vamos supor uma confeitaria que vá colocar um estande em um evento de doces. No começo, ela possui R\$ 1.000 no caixa e, quando termina, o valor sobe para R\$ 21.000. Por cima, podemos dizer que foi um sucesso. Porém, os custos de produção não foram calculados corretamente. Então, dos R\$ 21.000 recebidos, sobrou apenas R\$ 800. Isso sem contar com os gastos operacionais.

Esse tipo de situação acaba sendo bem comum em várias empresas sem organização financeira. Pelo alto volume de vendas, o empreendedor pode até achar que está lucrando, quando, na realidade, está apenas pagando as contas - e nem isso, às vezes. Para ter clareza sobre a real situação das finanças do negócio, é necessário organizar os processos e, contar com apoio da tecnologia.

3.2. Uma empresa tem lucro e não é rentável

Essa informação pode até chocar, mas é totalmente possível uma empresa ser lucrativa e nada rentável. Os dois termos têm a ver com ganho de dinheiro, mas significam conceitos diferentes. Quando uma empresa é lucrativa, mas não é rentável, significa que entra muito dinheiro em caixa, mas que os custos não se pagam.

Isso porque a lucratividade está relacionada ao lucro líquido, ou seja, quanto ficou no caixa da empresa após o pagamento das despesas. Já a rentabilidade diz respeito ao quanto o negócio está trazendo de retorno para o empreendedor, considerando os investimentos realizados.

3.3. Lucratividade e rentabilidade

Lucratividade e rentabilidade são dois conceitos relacionados ao lucro líquido do negócio, mas com pontos de vista e funções diferentes.

O que é lucratividade: A lucratividade é um indicador que revela quanto um negócio efetivamente ganhou em relação a tudo o que recebeu — ou seja, sua margem de lucro líquida. Tecnicamente, é a relação entre o valor do lucro líquido e o valor das vendas em percentual, ou seja, os ganhos da empresa comparados ao seu faturamento. É fácil entender esses conceitos: quando uma empresa vende um produto ou um serviço, o preço cobrado não é totalmente destinado ao negócio, uma vez que há custos com mão de obra, estrutura, fabricação ou compra, impostos etc. Logo, o lucro líquido é o valor que sobra de fato para os sócios e acionistas após deduzir todas as despesas, impostos e demais custos do negócio. A lucratividade é uma medida percentual que revela a eficiência operacional da empresa, ou seja, se ela consegue cobrir os custos e ainda gerar um bom percentual de lucro com as vendas.

O que é rentabilidade: A rentabilidade é um indicador ligado a um investimento inicial e quanto de retorno ele é capaz de proporcionar para o negócio. Podemos mensurar o quanto a empresa rendeu a partir do investimento inicial realizado para abrir o negócio, ou qualquer outro tipo de investimento em ativos e projetos. Para isso, a rentabilidade é calculada com base na relação entre o lucro líquido e os investimentos realizados pela empresa. O cálculo pode ser aplicado ao lucro líquido total e à soma de investimentos de um período ou a investimentos pontuais, para medir o quanto o negócio é rentável para os sócios e acionistas. Além disso, a rentabilidade também pode ser usada para avaliar se um investimento vale a pena para a organização. No mercado financeiro, o indicador é usado como critério para a compra de ações, já que o investidor está sempre buscando as empresas mais rentáveis para o seu portfólio. A rentabilidade também pode ser calculada com base no resultado do caixa da empresa no fim do ano, em comparação com os

investimentos realizados no mesmo período — ou investimento inicial, caso seja um empreendimento novo.

Diferenças entre lucratividade e rentabilidade: Para começar, a lucratividade compara o lucro final da empresa com o faturamento das vendas, enquanto a rentabilidade compara o lucro final com os investimentos realizados. Ambos têm como base de comparação o lucro líquido, mas apontam para análises distintas do desempenho financeiro. Além disso, a lucratividade depende dos custos, da formação de preços e da relação com a concorrência, que determinam se a receita das vendas será suficiente para cobrir todos os custos e ainda gerar lucro no saldo final. Já a rentabilidade depende da capacidade do negócio de gerar retorno a partir dos recursos investidos. Embora os dois indicadores estejam intimamente relacionados, é possível ter uma boa lucratividade e baixa rentabilidade — e vice-versa. Por isso, é importante calcular os dois e saber analisar esses KPIs financeiros fundamentais para qualquer negócio

3.4. Importância do controle financeiro da empresa

Saber como fazer o controle financeiro de uma empresa é condição essencial para alcançar o equilíbrio das contas, lucrar e crescer (nessa exata ordem). Ao cuidar das finanças, você pode: a) monitorar as suas receitas e despesas de forma mais assertiva; b) direcionar a gestão para uma rota mais lucrativa; c) planejar o futuro do negócio; d) fazer a gestão tributária precisa e correta; e) analisar endividamentos; f) definir o capital de giro; g) elaborar um planejamento financeiro; h) controlar, analisar e agir com seus recursos financeiros corretamente.

3.5. Como fazer o controle financeiro de uma empresa

Dicas para ampliar a visão das finanças

a) Comece pelo controle do caixa: Para aprender como fazer o controle financeiro de uma empresa, seu ponto de partida é o fluxo de caixa. Ao acompanhar e registrar diariamente as entradas e saídas do caixa, você terá condições de montar um fluxo de caixa organizado. Dessa forma, também será possível identificar um padrão das movimentações, o que permite monitorar a saúde financeira da empresa. Outra vantagem é conseguir verificar o desempenho de ferramentas e colaboradores, checar possíveis furtos de dinheiro do caixa e prevenir tomadas de decisão que custem mais do que sua empresa pode pagar no momento.

- b) Classifique seus custos e receitas: Agora que você já sabe como entra e sai o dinheiro do seu caixa, é hora de classificar cada custo e receita da empresa. No caso dos custos, as principais categorias são: Custos fixos: independem do volume de vendas da empresa, como aluguel do espaço, folha de pagamento e serviços pagos mensalmente para o funcionamento do negócio. Custos variáveis: estão diretamente relacionados à produção e vendas, como matérias-primas, impostos, fretes, comissões, taxas de cartões etc. Depois, você também precisa organizar seus ganhos, separando em categorias de recebimento de vendas e de investimentos, ou dividindo entre pagamentos a prazo e à vista.
- c) Planeje os pagamentos e recebimentos: Com suas entradas e saídas organizadas, você já pode elaborar um plano de contas, que é basicamente o controle das contas a pagar e a receber. Assim, você consegue conciliar as datas de pagamento de fornecedores e recebimento de vendas, por exemplo. Para isso, é só fazer a sua projeção de caixa, ou seja, uma estimativa das entradas e saídas nas próximas semanas e meses. Se você sabe exatamente o que precisa pagar e o que tem a receber, basta usar esses dados e o histórico da empresa para estimar o saldo do mês seguinte e até mesmo fazer uma previsão anual.
- d) Analise o capital de giro: Toda empresa tem um ciclo financeiro próprio, que começa no pagamento aos fornecedores e vai até o recebimento do valor das vendas. Nesse meio tempo, sua empresa precisa de capital de giro para se sustentar, e é fundamental que você saiba qual o valor ideal para custear o negócio. Esse montante pode ser definido pela multiplicação dos dias totais do seu ciclo financeiro pela média diária de custos da empresa. Dessa forma, você mantém as contas em dia e evita o endividamento e pagamento de juros por falta de caixa.
- e) Não misture as contas pessoais com as da empresa: Quando o empreendedor não consegue separar suas contas pessoais com as da empresa, ele corre o risco de “roubar de si mesmo”. Isso é, utilizar recursos do negócio para despesas domésticas e vice-versa. Para evitar que isso aconteça, estipule um pró-labore a ser repassado para seu bolso todo mês. Fora isso, lembre-se de que os ganhos são do negócio e para investimento na própria empresa. Aprenda também a fazer controle financeiro pessoal.
- f) Tenha uma reserva para emergências: O inesperado aconteceu. Um fornecedor aparece com um produto de altíssima qualidade por um preço abaixo do mercado. Você sabe que ele é confiável e que o custo-benefício é incrível. Como aproveitar

essa oportunidade? Se não houver dinheiro reservado em caixa, chances como essa serão desperdiçadas. Isso sem contar nos contratemplos, como manutenção de equipamentos, reposição de estoque não planejada etc.

g) Acompanhe o desempenho financeiro da empresa: Faz parte do controle financeiro acompanhar o seu desempenho na empresa, tendo como base a organização das finanças. Para isso, existem relatórios e demonstrativos como o DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), além de indicadores como endividamento, rentabilidade e lucratividade.

3.6. Indicadores de desempenho

Quais são os principais KPIs? O sistema de medição de desempenho é constituído por diversos indicadores de performance, que quantificam a eficiência ou a eficácia de um processo. Os principais KPIs são: a) Indicadores de produto: Têm foco em avaliar se as características dos produtos atendem às necessidades e às exigências dos clientes. b) Indicadores de processo: São utilizados para avaliar se os processos mais importantes da empresa, como projetos, execução, compra e planejamento atendem às exigências dos clientes. c) Indicadores operacionais: São definidos de acordo com os objetivos e as tarefas de cada processo na empresa. Eles também devem ser coerentes com esses mesmos aspectos relacionados à empresa como um todo. d) Indicadores de produtividade: Esses indicadores apresentam como está o nível de produtividade da empresa. Assim, está ligado aos recursos disponibilizados para as atividades e aos prazos de entrega. e) Indicadores de qualidade: Indicadores relacionados à eficácia da empresa em atender às necessidades do cliente. Trata-se da relação entre a quantidade de produtos e a de produtos sem defeito e, por isso, eles são avaliados junto aos indicadores de produtividade, ajudando a compreender possíveis desvios durante a produção. f) Indicadores de capacidade: Esses indicadores são importantes para identificar a capacidade de resposta de determinado processo. Em outras palavras, eles medem a relação entre a capacidade produtiva e o tempo necessário para fazer isso. g) Indicadores de lucratividade: Esse tipo de KPI é essencial para compreender se o retorno obtido pela empresa é positivo ou não. O cálculo é feito a partir do percentual de lucro sobre o faturamento, indicando a relação percentual entre o lucro e as vendas totais. Esse é um indicador importante para verificar se é preciso modificar processos ou cortar gastos. h) Indicadores de rentabilidade: Depois de entender se o negócio

proporciona lucros, é preciso saber se ele está sendo rentável, ou seja, se têm um bom retorno sobre o investimento (ROI). Com ele, o gestor entende se o investimento em determinado aspecto realmente vale a pena. i) Indicadores de competitividade: Avalia o posicionamento da empresa no mercado em relação aos concorrentes, tendo um diferencial competitivo para atrair clientes.

3.7. Importância da DRE para o controle financeiro

A DRE faz toda a diferença para a administração das suas finanças, pois a partir dela é possível ter uma clareza sobre a real situação financeira da empresa. Isso porque trata-se de um relatório que contém as informações mais relevantes das suas receitas e despesas. A DRE também aponta o resultado líquido que você teve em certo período. Dessa maneira, é possível comparar as finanças entre diferentes meses ou de um ano para o outro. O resultado é mais previsibilidade para toda a sua gestão.

Além dessas possibilidades, a Demonstração do Resultado do Exercício também pode ser importante para conseguir crédito. Por fim, você pode se valer do DRE até para ficar em dia com o governo. Com ele, o fisco checa se os impostos foram calculados do jeito certo.

O que deve constar na DRE? De maneira geral, o documento deve apresentar: a) receita líquida de serviços e vendas; b) lucro ou prejuízo operacional e líquido do exercício; c) receita bruta dos serviços feitos ou vendas realizadas (o que inclui as deduções dos abatimentos, vendas e tributos); d) despesas totais (operacionais, financeiras, administrativas e de vendas); Montante por ação de capital social; f) Valores ligados aos funcionários e demais beneficiários; g) resultado de exercício prévio ao Imposto de Renda e previsão para o imposto.

Contar com a tecnologia é fundamental para o controle financeiro da sua empresa para fazer o controle financeiro. Controlar manualmente os lançamentos do negócio, como vendas, contas a receber e saídas do estoque, é coisa do passado. Afinal, as chances de erros são bem maiores, sem contar com o retrabalho. Para acelerar o sucesso da sua empresa e economizar tempo e dinheiro nas operações, no mercado tem várias opções de plataforma de gestão integrada, ERP, inclusive online completo que contempla todas as necessidades de gestão financeiras.

Não perca nenhum valor na hora da conciliação bancária. Monitore todas as entradas e saídas de dinheiro, contas a pagar e a receber, inadimplências e todos os valores que passam por suas contas. Elimine gargalos do estoque e tenha acesso a

relatórios completos. Receba também notificações sempre que um item estiver sendo finalizado. Cadastre informações dos membros da sua comunidade empresarial, como clientes, colaboradores e parceiros;

3.8. Como fazer um planejamento financeiro empresarial

Saber como fazer o planejamento financeiro empresarial é fundamental para a organização das finanças do negócio. A partir dele, é possível acompanhar o cumprimento das metas e se preparar melhor para expandir a empresa.

Você sabe dizer, com facilidade, quanto precisa para pagar os gastos do mês da sua empresa? E se acontecer algum imprevisto, a conta bancária do negócio tem alguma reserva? Para responder a essas perguntas, é indispensável saber como fazer um planejamento financeiro empresarial.

Essa ferramenta ajuda o empreendedor a se preparar melhor para tomar decisões mais assertivas quando o assunto é dinheiro. Além disso, com um bom plano, a gestão financeira fica mais otimizada, já que você terá total clareza sobre todas as entradas e saídas do caixa da empresa.

O planejamento financeiro empresarial deve ser parte do plano de negócios em uma empresa. No entanto, nem sempre o empreendedor consegue elaborar este documento por questões diversas, como falta de tempo e até mesmo ausência de conhecimentos específicos sobre o tema.

Existem boas metodologias para fazer um planejamento financeiro, com aplicação simples. Entendê-las é interessante para escolher a que mais se adequa às necessidades do seu negócio. Escolha uma metodologia

Você pode optar por uma única metodologia ou usar uma combinação delas, como a 5W2H - e suas sete perguntas que guiarão os passos (o que será feito, quando, onde, como, por quem, por qual motivo e com que custo). Uma alternativa é a Análise SWOT - bastante útil para definir pontos fortes e fracos da sua empresa frente à concorrência. Outra opção é o ciclo PDCA.

Abordaremos um planejamento que parte do ciclo PDCA. Essa sigla vem do inglês e significa: P - Plan - Planejamento; D - Do - Fazer; C- Check - Checar; A - Action - Agir. Esse processo consiste nessas quatro etapas, que se repetem em uma mesma ordem, padronizando tarefas. Em cada repetição dessas tarefas, aumenta a sua confiabilidade e segurança de execução. Uma das vantagens do método é possibilitar a análise e aperfeiçoamento constante do seu planejamento financeiro

empresarial. Não se engane pensando que sua aplicação se limite à letra P (planejamento), a primeira do ciclo. Ao observar o diagrama que marca a metodologia, já fica mais claro como todas as suas etapas são úteis para a construção da sua estratégia. A seguir, detalharemos melhor essas etapas.

- a) **Propor metas e organizar as ações:** O sucesso do planejamento estratégico - o que você pensa para o futuro da empresa - exige resultados positivos no caixa. Mas só é possível alcançá-los ao implantar ou qualificar os meios de controle financeiro. Uma sugestão é começar pelo básico: evitar misturar qualquer dinheiro pessoal com o do negócio. Em seguida, adote uma planilha de controle de receitas e despesas, porém, estabeleça prazos para substituí-la por algo mais profissional e fácil de manusear, como um sistema de gestão online. Como empreendedor, você precisa inserir determinadas tarefas na sua rotina. Entre elas, destacamos: realização do fluxo de caixa, conciliação bancária, pagamento de contas, verificação de recebimentos e geração de relatórios. Quando adquirir o controle sobre as finanças, terá uma visão apurada da realidade do caixa, o que irá facilitar a projeção de metas. Quanto mais detalhado for o seu planejamento, melhor preparado estará para lidar com os cenários que surgirão. Dessa forma, você correrá riscos calculados, antecipando-se a imprevistos e evitando ser pego desprevenido - o que complicaria a realização dos objetivos propostos. Para deixar mais claro, vale citar exemplos de possíveis metas: Encerrar o ano no azul. Conseguir pagar as contas em dia. Aumentar o faturamento em 20%. Dobrar o número de clientes ativos. Reduzir custo fixo em 10%. Abrir uma filial em outra cidade. Lançar um novo produto no mercado. Elevar a participação no mercado em 15%. Quitar empréstimos e não contratar novos.
- b) **Colocar sua estratégia em prática:** A gestão financeira nem sempre é um caminho fácil. Especialmente para quem está dando os primeiros passos e ainda não tem tantos conhecimentos sobre o assunto. É por isso que a etapa de execução do planejamento começa pelo treinamento e qualificação. Se tiver uma equipe, deve envolvê-la no projeto e não abraçar tudo sozinho, pois há ações que dependem de todos. No caso do controle de estoque, é necessário, obrigatoriamente, conversar com a área de vendas, para que nenhuma falha alcance o cliente. Conforme as melhorias forem implantadas nos processos internos, é essencial que o gestor observe como as ações e as pessoas responsáveis por elas se comportam. Faça também apontamentos que serão

importantes para realizar ajustes na estratégia. Cabe aqui uma pergunta: você planejou ter lucro no mês, faturou bem, mas gastou além do previsto? Esse tipo de situação se repetirá até que os controles estejam ajustados. É por isso que precisa registrar o fato, para assim refletir sobre ele e enfrentá-lo na causa - uma característica marcante do ciclo PDCA.

- c) **Avaliar o desempenho:** Agora, o gestor definirá se mantém ou corrige o que foi planejado. A ordem no PDCA é não aguardar o encerramento da etapa anterior. Pelo contrário, é preciso começar a análise assim que os primeiros resultados práticos do seu planejamento financeiro aparecerem, realizando uma comparação entre o que foi previsto e aplicado. No exemplo que apresentamos antes, a previsão de lucro se transformou em prejuízo. Qual foi o erro? Será que os prazos de recebimentos dos seus clientes não estão distantes da data em que você paga os fornecedores? Se isso acontecer e nada for modificado, sua meta de crescer 20% no ano ou de aumentar em 15% a sua participação no mercado será inviável. Nesse momento, olhe para tudo o que foi feito em seu planejamento financeiro. Os resultados estão dentro do esperado? O que está levando mais tempo que o previsto e o que está totalmente equivocado? Aqui, você encontra as respostas e no próximo passo as ações.
- d) **Aplicar os ajustes necessários:** Como o “agir” do PDCA se diferencia do “fazer”? É nessa etapa que seu roteiro será aperfeiçoado. Isso significa descobrir como fazer um planejamento financeiro de uma empresa para crescer de verdade. Se você estabeleceu conquistar novos clientes e aumentar o faturamento: como tem se saído? Quais modificações seu plano precisa para se tornar mais eficaz? Alguns ajustes podem ser preventivos, tendo como objetivo evitar algum erro que possa comprometer a execução. Um bom exemplo é quando o gestor altera o preço de venda ligeiramente para cima, pois vinha elevando o faturamento, mas a margem de lucro caía perigosamente. Também é possível promover mudanças corretivas, reparando falhas que já afetam os resultados. É o que ocorre quando sua estratégia para atrair novos clientes não gera resultado ou quando se propõe a pagar as contas em dia, mas ainda arca com juros e multas. O exercício contínuo do ciclo PDCA para o planejamento financeiro permite que, a cada nova etapa desenvolvida, menos erros o empreendedor cometa e mais próximo das metas fique.

O planejamento financeiro empresarial facilita a projeção de receitas e despesas com o intuito de indicar a real situação econômica da empresa. Dessa forma, aponta o caminho a seguir e quais ações devem ser tomadas para manter tudo em dia. Sem esse guia, fica mais difícil impulsionar o negócio, especialmente a longo prazo. Nessa jornada, a falta de um planejamento tornaria mais complicado encontrar as melhores oportunidades e direcionar o negócio.

3.9. Dicas para elaborar o seu planejamento com precisão

A seguir, veja algumas dicas para elaborar o seu planejamento com precisão, deixar as finanças equilibradas, gerenciar o orçamento e analisar as metas.

- a) **Conheça o cenário real da empresa:** A primeira etapa para iniciar a estruturação de um planejamento financeiro empresarial é conhecer o real cenário operacional da empresa. Para isso, é necessário: (Conhecer o operacional do negócio; conversar com os colaboradores; analisar a precificação; identificar os pontos positivos e negativos; estudar o público-alvo, o mercado e os concorrentes; avaliar as opiniões dos clientes). De maneira geral, todas as características que compõem o perfil do negócio devem ser analisadas. O objetivo é identificar gargalos e oportunidades de melhoria que podem ser implantadas no planejamento financeiro empresarial.
- b) **Projete cenários diferentes:** Ninguém tem a capacidade de prever o futuro. No entanto, com um bom planejamento financeiro, é possível estar preparado para lidar com qualquer situação. Basta projetar o negócio para todos os cenários existentes. Quando você analisa a sua real situação, como destacamos antes, obtém dados valiosos. Essas informações darão segurança para realizar mudanças e tomar decisões, seja qual for o momento. Para tanto, faça um planejamento orçamentário, ou seja, um levantamento das despesas fixas e variáveis, alinhe a estrutura dos gastos e estabeleça metas. Por fim, projete o ciclo operacional em todos os ambientes possíveis (crises, aumento da demanda, campanhas de marketing etc.).
- c) **Trace um plano de ação:** Com todas as informações coletadas até aqui, é hora de trabalhar com afinco e pôr no papel tudo que deve ser feito a partir de um plano de ação: (defina os objetivos; mapeie as ações necessárias para alcançá-los; crie um cronograma realista; divida as tarefas conforme as responsabilidades e competências da sua equipe; mensure resultados; documente o que foi feito para

que tudo possa ser avaliado futuramente. Assim, você terá registrado todas as ações que devem ser tomadas e estará mais preparado para enfrentar as eventuais mudanças no seu segmento.

- d) Ajuste a precificação:** É por meio da análise de custo de produção, expectativa de lucro, pró-labore dos sócios e outras despesas, que se determina o valor do produto ou serviço oferecido. É imprescindível que o preço sustente todos esses gastos para promover o crescimento da empresa. Caso contrário, é necessário reavaliar. Se o atual preço praticado for um problema, uma opção é rever todos os processos utilizados e estudar uma forma de reduzir custos, mas sem prejudicar a operação.
- e) Considere a ajuda de um consultor:** Nós sabemos que a rotina de um empreendedor é intensa e o quanto ele tem que pensar na empresa na totalidade, não apenas no financeiro. Portanto, uma ajuda é sempre bem-vinda. Na hora de iniciar o planejamento financeiro, avalie a contratação de um consultor. Por mais experiente que você seja, essa tarefa exige a reflexão sobre assuntos relacionados à organização do fluxo de caixa, à necessidade de criar mais capital de giro, ao processo de contas a pagar e a receber, entre outros. Então, um olhar de fora pode até abrir a sua mente para novas possibilidades e ajudar a traçar planos certos.
- f) Aposte na tecnologia:** Para manter tudo em ordem, um ERP online (sistema de gestão financeira) pode facilitar muito a sua vida. Além de ajudar no controle das finanças e em outras atividades de gestão, você pode acessá-lo de qualquer lugar por meio de um aplicativo ou dispositivo eletrônico. Com o auxílio dessa tecnologia, é possível controlar todo o fluxo de trabalho (financeiro, vendas e estoque). Alguns, inclusive, permitem a emissão de notas fiscais e boletos em uma solução integrada.
- g) Registre e controle:** Por último, não esqueça de deixar tudo registrado. Ter um controle rígido do setor financeiro permite medir o Retorno Sobre o Investimento (ROI) e facilita a identificação de desafios financeiros. Sem contar que esse processo é essencial para medir o desempenho do negócio.

4. GERENCIAMENTO DE CAIXA

4.1. Visão financeira de longo prazo

Vimos como o planejamento financeiro é essencial para a sua empresa? De fato, essa ferramenta pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do seu negócio. Mas, para utilizá-la corretamente, é necessário enxergar à distância e mirar a longo prazo. De nada adianta uma visão financeira que se limite a algumas semanas ou à situação imediata. Isso porque a jornada rumo à viabilidade e sustentabilidade pode ser longa. Assim, ao levar a sério as dicas apresentadas e aplicar o ciclo PDCA, terá condições de planejar as finanças de sua empresa e promover seu crescimento efetivo e acelerado.

Agora com as informações que precisa é hora de começar a colocar a sua estratégia em prática. Defina suas metas, execute suas ideias, avalie e corrija quando precisar. Esse exercício fará de você um gestor melhor e bem-sucedido.

Contudo, sabemos que montar um planejamento financeiro empresarial do zero pode levar bastante tempo. Outro ponto importante é que você, como empreendedor, tem muitas atividades para dar conta e que não podem esperar a montagem deste documento

4.2. Controle das contas a pagar

Contas a pagar são as obrigações financeiras de uma empresa. Entre elas, estão pagamento a funcionários e fornecedores e contas como água, luz e aluguel. Quando o vencimento chega, nem sempre o caixa está preparado. Com isso, o gestor acaba retirando recursos de outros locais para pagar as contas. A melhor forma de monitorar as contas a pagar e não afetar o planejamento estratégico é investindo em tecnologia.

Muitos empreendedores podem pensar que as contas a pagar são um “problema para o eu do futuro”. Mas, quando chega esse dia, se o caixa não estiver pronto, o pagamento é atrasado e uma bola de neve com multas e juros pode ser criada. Para evitar isso, o gestor financeiro do negócio deve ter uma agenda de contas. E não estamos falando apenas de marcar no calendário. É necessária uma ferramenta que notifique a proximidade das datas e, se possível, automatize o pagamento dentro do prazo.

Assim faz-se necessário conhecer como controlar contas a pagar e as receitas e qual é o tipo de plataforma digital perfeita para auxiliar nessa operação. Chegou a

hora de abandonar cadernetas, planilhas eletrônicas e até mesmo sistemas de controle financeiro incompletos.

Por que é importante fazer o controle das contas a pagar? Ninguém nasce sabendo como fazer controle financeiro de uma empresa. É bem comum ter quem misture as finanças pessoais com as do negócio e não ter um monitoramento assertivo das movimentações financeiras. Os que param para estudar, descobrem a importância de controlar seu fluxo de caixa. Isso inclui aprender como organizar contas a pagar e a receber, o capital de giro e pensar na reserva de emergência.

Quando você não tem controle sobre seus compromissos financeiros, as consequências vão além de telefonemas de cobrança. Boletos, faturas e contas que vencem geram juros, multas e dificuldades em futuras negociações. O jeito mais comum de organizar as contas a pagar é o papel e a caneta. Só que esse é o modo antigo, que fazia sentido quando a tecnologia não era tão acessível. Com o tempo, tivemos a planilha eletrônica se popularizando. Mas ainda não era o suficiente.

Afinal, elas possuem limites na simplificação e notificação dessas contas: não mandam avisos pelo celular, não cobram dos responsáveis por uma atitude, nem emitem relatórios do que foi pago. Esse tipo de esquecimento parece inofensivo até que o contador o alerta: você está perdendo receitas importantes, que poderiam ser reinvestidas no negócio. Já pensou ter que segurar aquele projeto ao qual se dedicou com tanto carinho para pagar uma conta atrasada? Além disso, as consequências desse erro podem incluir até problemas com o Fisco. Um imposto esquecido lá atrás pode ser entendido como uma sonegação. Aí, “até explicar que pulga não é elefante”, lá se vão horas e estresse, sem contar com o dinheiro gasto.

Organizando as contas a pagar. Como organizar os seus pagamentos? Há algumas ações que são básicas em uma agenda de contas a pagar. E tudo começa pela contabilização delas. Não deixe nada de fora, desde as contas básicas de consumo a impostos, prestações de empréstimos, e tudo que tiver data prevista para saída do caixa. Você pode fazer com papel e caneta, planilhas ou um sistema ERP. Este último automatiza a maior parte dos passos, como mostraremos mais adiante.

Agora, para quem ainda organiza as contas a pagar de forma manual, alguns passos devem ser seguidos, como: a) reunir todas as contas a pagar que já estão em sua posse; b) registrar todos esses compromissos assumidos em uma lista contendo o que é a conta para quem, quanto e quando deve ser paga e a forma de pagamento (transferência, pix, boleto etc.). **Passo 1** - Após reunir todas essas informações, é hora

de colocá-las em ordem. A melhor forma de organização é por data de vencimento. Não significa que as despesas mais próximas são as mais importantes, mas você precisa saber quais são as mais urgentes. Feito isso, você já terá uma visão ampla dos compromissos financeiros assumidos para o mês. Se você tiver várias contas a pagar em datas diferentes, tal organização será decisiva para que nada seja esquecido. **Passo 2** - Planejar os pagamentos: No cenário ideal, você terá em caixa recursos para o pagamento de todas as contas - aí é só quitar conforme o vencimento. Se não, pague considerando os riscos de multas e juros. Algumas contas oferecem descontos se são pagas antecipadamente. Isso vale para impostos - alguns podem custar bem menos se quitados antes do vencimento. Consulte um contador para descobrir quais são. O importante nesses casos é não perder o controle e se endividar de tal forma que o montante devido se torne impagável. Não subestime o poder destruidor dos juros, pois eles podem acabar com o seu sonho. Como dissemos, você pode optar por papel e caneta, planilhas eletrônicas ou uma plataforma de gestão financeira.

4.3. Controle das contas a receber

Dinheiro entrando no caixa da sua empresa é tudo de bom, não é mesmo? As contas a receber nada mais é do que o controle disso. Se ele está bem, é sinal de que seu negócio está faturando. Mas, de nada adianta apenas ver o dinheiro entrar. É preciso saber certinho o quanto a sua empresa tem a receber. Afinal, ter contas a receber é ter capital para investir. E o que fazer com o dinheiro que sobra? Uma opção é investir em softwares e aplicativos para profissionalizar a gestão financeira da empresa. O consumidor também pode sair ganhando. Que tal oferecer um desconto a quem é bom pagador?

4.4. O que é fluxo de caixa e por que ele é essencial para sua empresa

Entender a realidade financeira da sua empresa é muito importante para não entrar no vermelho, planejar-se para guardar uma reserva de dinheiro e saber se você pode fazer investimentos no negócio. E para começar esse controle de forma assertiva, é essencial você saber o que é fluxo de caixa. Esse instrumento permite que você olhe para todas as entradas e saídas de dinheiro e saiba o quanto de dinheiro você realmente tem disponível. Se olhar apenas para o dinheiro que entra, você é levado a uma visão errada sobre a situação da empresa. Então é preciso considerar também os gastos que têm pela frente para saber o cenário real. Neste

texto, entender o que é fluxo de caixa e como ele pode ajudar no controle e na organização de seus negócios.

4.5. O que é fluxo de caixa?

Fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa. Ou seja, o que você recebe e o que paga em seu negócio.

Para um bom controle de caixa, é necessário garantir registros detalhados de ganhos e gastos, com disciplina e sem erros. Isso significa que todas as receitas e despesas, por menores que sejam, precisam ser registradas. Isso porque informações incompletas ou descontextualizadas criam a impressão de que tem dinheiro sobrando na empresa. Por exemplo, se você olhar apenas para o dinheiro que entra, sem considerar os gastos, os gastos que vêm pela frente, a realidade financeira da empresa pode ficar escondida.

4.6. A importância do fluxo de caixa

Você deve estar querendo entender se investir esforços para controlar o fluxo de caixa realmente valem a pena. Sem dúvidas, a resposta é SIM! É a partir desse levantamento que você constrói uma base de dados exclusiva à sua realidade. É por isso que esta é considerada uma atividade básica e indispensável de gestão financeira. Com ela você tem os subsídios necessários para a tomada de decisões.

O fluxo de caixa gera uma visão mais precisa sobre o momento financeiro da empresa. Ele evidencia que aquela semana que parecia ótima para o faturamento, na verdade gerou receitas que mal cobrem as despesas. Para que você entenda a importância de contar com o fluxo de caixa, vamos a um exemplo prático: **A boa notícia:** em uma estratégia para atrair clientes, você decidiu realizar uma semana de descontos especiais. Como retorno, ao fim do período, vendeu 25% a mais do que o previsto, atingindo um faturamento de R\$ 72 mil; **A má notícia:** ao registrar as receitas e as despesas do período, identificou que a promoção fez seus gastos crescerem e, somando todos os valores envolvidos, encontrou um custo total de R\$ 70 mil; **Conclusão:** o fluxo de caixa jogou um balde de água fria na sua comemoração. O que parecia um lucro importante escondia falhas na estratégia, que, por pouco, não deixaram o saldo negativo. Por esse exemplo, fica claro que o fluxo de caixa pode, muitas vezes, abrir os olhos do dono do negócio e trazer notícias ruins. É importante entender que ele não é o vilão da história. Muito pelo contrário: é o amigo que zela

pela prudência. O instrumento apenas reflete os resultados de suas ações de gestão financeira.

4.7. Quais são os benefícios do fluxo de caixa?

Este instrumento traz diversas vantagens. Com ele, o dono da empresa consegue: a) prever, planejar e controlar entradas e saídas em um período determinado; b) avaliar se o recebimento por vendas será suficiente para cobrir gastos assumidos e previstos; c) antecipar decisões quanto à falta ou à sobra de dinheiro; d) descobrir se a empresa está trabalhando com aperto ou folga financeira; e) ter subsídios para ajustar o preço de venda para cima ou para baixo; f) verificar a possibilidade de realizar promoções e liquidações; g) confirmar se os recursos financeiros próprios serão suficientes para tocar o negócio ou se há necessidade de buscar dinheiro extra.

4.8. Com que frequência devo fazer o fluxo de caixa?

Para que seja bem aproveitado e cumpra seus objetivos, o ideal é que você mantenha relatórios periódicos. Eles devem manter os valores registrados no fluxo de caixa, mas também anotações contextuais. Use comentários sobre o que impactou o número - como uma promoção de vendas. Os registros de entradas e saídas podem ser diários, semanais, quinzenais ou mensais. A sazonalidade depende da necessidade da empresa em acompanhar as movimentações financeiras. O importante é que sejam constantes e coerentes. A partir da verificação do desempenho apurado, o gestor deve partir para a análise. Questione-se sobre como chegou àqueles números, tanto os negativos quanto os positivos

4.9. Tipos de fluxo de caixa

Existem diversos tipos de fluxo de caixa, sendo que cada um tem uma finalidade específica. Isso significa que, de acordo com o modelo que você escolher, você entenderá aspectos diferentes da saúde financeira do seu negócio. Alguns deles: Fluxo de caixa operacional, Fluxo de caixa direto, Fluxo de caixa indireto e Fluxo de caixa projetado

Fluxo de caixa operacional: O fluxo de caixa operacional é o modelo mais básico de controle de caixa. Nele, você deve listar as receitas (dinheiro que entra) e despesas (o que sai) da empresa em um determinado período. O objetivo é mostrar os resultados da empresa e a variação do capital de giro. Em outras palavras, a

diferença entre o dinheiro disponível em caixa e a soma das despesas. Por conta dessa característica, este modelo é importante para entender quais custos podem ser cortados. No fluxo de caixa operacional, nem os investimentos e nem a demanda de capital são contabilizados.

Fluxo de caixa direto: O fluxo de caixa direto registra todos os recebimentos e pagamentos vindos das atividades realizadas pela empresa. Importante: esse controle não contabiliza os descontos. O objetivo é apenas garantir que as informações do caixa fiquem sempre disponíveis. Por isso, é comum serem controladas diariamente. Tudo o que foi recebido e pago é separado por categorias para um melhor controle. Por exemplo: gastos com pessoal, compra de mercadorias, despesas com manutenção.

Fluxo de caixa indireto: As informações contábeis são o foco do fluxo de caixa indireto. Diferente do modelo direto, ele não envolve as entradas e saídas do caixa. A visão é sobre as variações do ponto de vista da contabilidade. São considerados os lucros e prejuízos apontados no Balanço Patrimonial e no Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE). O fluxo de caixa indireto é voltado ao regime de competência: o objetivo é entender o desempenho econômico conforme o regime de caixa. Ele é mais uma ferramenta contábil do que um demonstrativo financeiro.

Fluxo de caixa projetado: Como o nome indica, trata-se de uma projeção. Isso quer dizer que, a partir dos lançamentos realizados, o gestor consegue planejar as ações futuras do negócio com base nos resultados. De forma resumida, é possível mencionar três funções do fluxo de caixa projetado: a) Organização: projetar a realização de pagamentos e recebimentos; b) Correção: projetar ajustes para estancar perdas e sair do vermelho; c) Afirmação: projetar investimentos no crescimento e na expansão do negócio. Como é possível perceber, estamos falando de uma análise do presente para a construção de uma visão futura. O fluxo de caixa revela por exemplo: se há descompasso entre o prazo para pagar fornecedores e receber de clientes; se a empresa gasta mais do que recebe; se há capital imobilizado.

A partir daí, um gestor atento poderá definir as suas estratégias. Um dos principais instrumentos analíticos da ferramenta são os gráficos. Por meio deles, é possível visualizar a curva de desempenho. A melhor parte é que este comparativo entre receitas e despesas permite identificar tendências. O mesmo pode ser feito de forma individual. Se a ideia é reduzir custos, um gráfico comparativo pode indicar de

forma clara quais despesas têm crescido acima da média. Por essa razão, elas demandam prioridade nos ajustes. Em complemento ao fluxo de caixa, é válido realizar o planejamento financeiro. Para ser assertivo, olhe também para o cenário externo. Considere os seus resultados previstos diante de estimativas econômicas e políticas, por exemplo.

Fluxo de caixa livre: Aqui, continua a projeção. O fluxo de caixa livre (também chamado fluxo de caixa final) mede a capacidade de geração de capital em curto, médio e longo prazos. Este modelo indica o saldo existente após descontado o pagamento do serviço da dívida ou o recebimento de novos empréstimos. Na prática, o gestor trabalha com dois relatórios: O primeiro projeta os resultados pelo período de 60 a 90 dias; O segundo trabalha com um prazo de 2 a 5 anos.

Usando gráficos, é possível acompanhar como o negócio se comporta. Mais importante, avaliar se o desempenho confirma ou reverter a expectativa. Se da análise resultar um balanço positivo, indicando superávit (sobra) no período, a estratégia pode considerar ações para aplicar o capital ocioso (investir). Já em caso de diagnóstico oposto (falta), é preciso planejar como tirar o negócio do vermelho.

O que o futuro reserva para a sua empresa: pagar dívidas, abrir uma nova unidade, pedir empréstimo, ampliar o estoque ou fechar as portas? A resposta pode estar no seu fluxo de caixa livre. Como dissemos até aqui, o fluxo de caixa cumpre um importante papel na saúde financeira do negócio. Mas precisamos destacar também que ele só terá sua função plenamente executada se você tomar alguns cuidados. Um deles é o controle rigoroso sobre entradas e saídas: não ignore o que os relatórios indicam. Confie nos números e use essas informações com inteligência. Outro cuidado importante é a atualização periódica do fluxo de caixa. Dados de qualquer tipo, se desatualizados, podem levar a interpretações erradas sobre suas finanças.

Da mesma forma, você deve se concentrar em bons mecanismos para a coleta de dados. Também é interessante ressaltar que, sozinho, o fluxo de caixa não fornece respostas conclusivas. Ele é apenas um dos instrumentos que ajudam empresários como você a tomar boas decisões.

4.10. O que o fluxo de caixa diz sobre a sua empresa?

Feito o controle de caixa e a atualização, a análise passa a ser um elemento que merece cuidado. Digamos que, ao fazer a projeção do fluxo de caixa para os próximos 12 meses, você conclui que terá mais despesas (fornecedores, funcionários,

aluguel e outros) do que receitas. Conseqüentemente, a tendência é de chegar a um fluxo de caixa negativo. O que isso diz sobre a empresa? É muito provável que ela não esteja sendo viável. Isso instrui proprietários e gestores que alguma mudança precisa ser feita. As opções são muitas, desde reduzir os custos até rever a precificação dos seus produtos ou serviços.

Isso significa, então, que um fluxo de caixa negativo é sempre algo ruim? De forma alguma. Um fluxo negativo pode refletir um determinado período da sua empresa. É o caso de quem está fazendo investimentos pesados de expansão, como a abertura de uma filial. Se este déficit for temporário, previsto, e consciente, não há problemas. Ele pode acontecer, principalmente, em negócios que envolvem alguma forma de economia de escala. Nestas indústrias, o custo inicial do produto é alto. Porém, conforme aumenta a base de clientes (e, conseqüentemente, da produção), o preço diminui. Se o preço fosse muito alto logo no início, não conseguiria entrar no mercado.

4.11. Dicas para ter um fluxo de caixa eficiente

O primeiro passo para um fluxo de caixa eficiente é trabalhar a cultura da empresa. Para isso, você deve integrar o controle do caixa à sua rotina, o que exige disciplina, organização e constância. Independente da ferramenta que você utiliza, é importante ficar atento a algumas práticas. São elas:

a) Organize as informações: Se você está começando a fazer seu fluxo de caixa, não insira as informações sem ter um critério. Como são muitos dados, é importante que eles sejam categorizados. O objetivo do controle é proporcionar uma visão realista do seu negócio. Os recebimentos, as contas, os salários, os fornecedores, as comissões, os empréstimos e tudo mais o que for movimentado precisa estar bem descrito.

b) Atualize os dados sempre: Um erro comum das pequenas empresas é só lançar as informações apenas a cada duas semanas ou mesmo no fim do mês. O correto é que os dados sejam inseridos diariamente. Quando o fluxo de caixa é acompanhado todos os dias, você tem um controle realista da empresa. Nenhuma variação passa despercebida e nenhum dado importante fica para trás.

c) Faça um bom planejamento financeiro: Por mais que acompanhar as entradas e saídas da empresa seja importante, só isso não garante uma boa gestão. Com o apoio de um fluxo de caixa eficiente, você deve ser capaz de fazer projeções

para o negócio. Após fazer o controle e analisar os relatórios, é possível entender o que pode ser melhorado, corrigido ou aproveitado nos próximos meses. O fluxo de caixa serve para você entender o que sua empresa já fez, quais foram seus períodos de alta e baixa e o que deve vir pela frente. Com isso, as necessidades da empresa ficam mais claras e você ganha autonomia para traçar novas ações.

d) Mantenha uma visão realista: Falando em planejamento financeiro, procure fazê-lo sempre com uma visão realista. É claro que você quer alçar voos mais altos com o seu negócio, mas o excesso de otimismo em relação às contas pode ser perigoso. Na hora de analisar o seu fluxo de caixa e estimar os resultados futuros, não projete lucros muito grandes. A recomendação é criar diferentes cenários, desde os mais otimistas até os medianos e pessimistas. Assim, você conta com critérios para não investir além do que deve entrar em caixa.

e) Tenha um bom sistema de gestão: Usar planilhas para fazer o fluxo de caixa é um sinal positivo, pois demonstra que você está preocupado com o controle financeiro do seu negócio. E esse é um dos principais passos para o sucesso. O problema é que o preenchimento delas é manual, um esforço repetitivo que toma tempo. Inclusive, esse processo está sujeito a erros de digitação e perda de informações. No começo, uma planilha pode até dar conta - mas, conforme a sua empresa vai crescendo e as entradas e saídas vão aumentando, você pode buscar o apoio da tecnologia para facilitar o processo e evitar falhas. Com um sistema de gestão, que também é conhecido como ERP, você consegue integrar todas as contas, recebimentos, vendas e muito mais em um só lugar.

Os benefícios do fluxo de caixa já estão claros. Mas parece complicado lidar com tantos controles ao mesmo tempo? A boa notícia é que você pode melhorar seu controle de caixa de um jeito simples, fácil e prático com o apoio de um sistema ERP. Com o ERP, você: a) controla contas a pagar e a receber; b) acompanha seu histórico financeiro; c) importa lançamentos; d) gera relatórios para ter mais inteligência empresarial.

5. CUSTOS PARA TOMADA DE DECISÃO

Neste item vamos entender conceitos importantes sobre os gastos de uma empresa, estudando conceitos fundamentais e nomenclaturas para diferenciar esses gastos. Outro ponto que será abordado serão os tipos de custos que uma empresa possui e a importância de segregá-los e organizá-los através dos principais métodos

de custeio que temos na literatura. Nesse raciocínio, falaremos de uma relação muito importante entre custo x volume produzido e lucro gerado e de como calcular a quantidade mínima que uma empresa pode produzir para que ela não dê prejuízo. Ao final você será capaz de: entender os componentes e nomenclatura dos gastos dentro de um sistema de custeio; compreender o sistema de custeio dividido em custos operacionais tanto fixos como variáveis e as despesas de administração e de apoio, nominadas de “overhead”; saber o conceito de ponto de equilíbrio e de margem de contribuição como indicadores fundamentais para a tomada de decisão e conceituar os sistemas de custeio.

5.1. Introdução à contabilidade de custos

Para Kotler e Keller (2013), o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita. É através do fator preço que existem entradas de recursos na empresa e é por essa razão que ele deve ser cautelosamente criado para que a empresa não tenha surpresas desagradáveis quanto ao seu resultado, seja por preços abaixo do que se poderia vender o produto ou pela falta de aceitação do seu produto no mercado pelo fato dos preços estarem fora do padrão oferecido.

Um dos principais fatores que devem influenciar o preço dos produtos é o seu custo, este fator deve ser muito bem delineado e estudado para que não se tenha surpresas desagradáveis quanto ao resultado de lucro pretendido. Quando pensamos no termo custo nos vem em mente, as questões cotidianas em relação ao termo que são: a) Quanto custou meu novo tênis? b) Quanto custou o meu carro? c) Quanto custou a reforma da minha casa?

É comum citarmos o termo custo quando nos referimos ao sacrifício financeiro que fazemos para obter certas coisas necessárias para a nossa sobrevivência, para o aumento da nossa qualidade de vida etc. O custo está envolvido na vida das pessoas desde seu nascimento até seu falecimento, posto que todos os produtos (bens e serviços) que precisam ser consumidos têm um custo.

No contexto empresarial, podemos definir qualquer tipo de gasto, como sendo o sacrifício financeiro para se obter receitas. Quando uma empresa gasta para produzir determinado bem, o que se espera é que este bem será vendido e gerará receitas. Quando uma empresa paga a comissão para o vendedor, está esperando que com esse gasto motive o vendedor a vender cada vez mais. Quando a empresa gasta com novos computadores e softwares para a administração da empresa, espera-

se que os processos se tornem mais eficientes e os controles fiquem melhores para gerar mais receitas e observar resultados e assim por diante.

Conforme Martins (2010), antes da Revolução Industrial, existia apenas uma atividade produtiva de maneira totalmente artesanal, com poucas empresas ou pessoas jurídicas constituídas, em que, para a apuração do resultado de cada período e o fechamento do balanço patrimonial, bastava o levantamento do estoque em termos físicos, já que sua medida em valores monetários era simples: o contador verificava o montante pago por cada item estocado (valorizando a mercadoria), computava quanto se possuía de estoque no início do período analisado, somava a esse valor o total de compras do período e subtraía o total da soma com o montante de estoque no fim do período em análise, chegando, então, ao custo da mercadoria vendida:

$CMV = EI + C - EF$	Onde, CMV = Custo da Mercadoria que foi vendida EI = Estoque Inicial C = Compras EF = Estoque Final
---------------------------------------	---

Como exemplo, podemos citar o seguinte: Vamos imaginar que a papelaria Stuart compra e revende livros de editoras. Em fevereiro do ano passado, ela apresentou um estoque inicial de R\$ 20.000,00 em livros e comprou mais R\$ 30.000,00 em mercadorias. Os livros são vendidos para escolas do ensino fundamental, sendo que, após as vendas de fevereiro deste ano, a Stuart apurou um estoque final de R\$ 15.000,00. Qual o CMV da empresa no final de fevereiro deste ano? Assim teríamos:

Ei = 20.000,00 C = 30.000,00 Ef = 15.000,00 Como, $CMV = Ei + Compras - Ef$	A operação ficaria: $CMV = 20.000, + 30.000 - 15.000,$ $CMV = \$ 35.000$
--	--

Então vieram as indústrias com um sistema bem mais complexo de custeio, onde cada gasto do processo era importante e para um melhor ordenamento desses gastos eles precisariam ser segregados e aí surgiu a grande necessidade de ter uma área totalmente voltada para esse estudo.

De acordo com Iudícibus e Mello (2013), a contabilidade de custos pode ser definida como o segmento ou área da contabilidade que trata especificadamente em elaborar técnicas, métodos, procedimentos e fundamentos teóricos, à mensuração, à classificação e à avaliação das mutações patrimoniais relacionadas às operações internas da empresa, objetivando a obtenção do custo de determinados bens e serviços.

5.2. Definições de gastos: custos, despesas, investimentos e perdas

A observação desses custos e despesas para a formação do preço de um produto são fundamentais e devem ser avaliados continuamente. Para continuar nosso assunto, a elucidação de alguns conceitos é de fundamental importância para o desenvolvimento desse tema. Muitas vezes, os termos empregados não retratam exatamente o que se pretende afirmar. As definições de MARTINS (2010):

GASTO	Desembolso associado a obtenção de bens, independentemente da finalidade;
CUSTO	Soma de gastos com bens e serviços aplicados ou consumidos na produção, ou seja, todos os gastos realizados para produzir determinado bem são chamados de custo;

Como exemplo de custo pode-se citar os gastos com matérias primas para a produção de determinado mês, gastos com embalagens de produtos que serão produzidos naquele mês, salário do pessoal da produção, gastos com a contabilidade de custos etc.

Você já deve ter ouvido falar sobre preço de custo. O preço de custo é aquele preço em que o comerciante paga apenas no produto em si, sem contar os gastos com vendas, com a administração da empresa etc. De uma forma mais formal pode-se definir custo como sendo medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir seus objetivos.

INVESTIMENTO	Gastos destinados à obtenção de bens de uso da empresa, ou para aplicações permanentes. Por exemplo, a compra de máquinas e equipamentos, instalações de ar-condicionado, compra de veículos etc.
PERDA	Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária. Por exemplo, perda de materiais por alagamento da empresa, perda dos dias de trabalho de funcionários em greve, incêndio etc.

Em relação aos produtos e serviços prestados, os custos envolvidos denominam-se custos operacionais e podemos dividi-los em custos operacionais variáveis e custos operacionais fixos, sendo custos variáveis subdividido em custos em Diretos e Indiretos, MARTINS (2010) define da seguinte forma:

Custos variáveis são os que oscilam diretamente com o nível de produção, ou seja, quanto mais produtos eu produzo mais eu gasto. Exemplos: a) Mão de Obra Direta de produção ou prestação de serviços; b) Matérias primas consumidas na produção; c) Custos com acessórios como graxa, lubrificantes; d) Energia elétrica consumida por determinada máquina com medidor.

CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS DIRETOS

São os correlacionados diretamente aos objetos de custeio (produtos/serviços), não necessitando rateios. Compreendem os gastos com Materiais (MAT), Mão de Obra (MOD) e Gastos Gerais de Fabricação (GGF) diretamente aplicados aos objetos de custeio.

Assim são Custos Diretos, por exemplo, em uma indústria mecânica teríamos:

a) O aço gasto para restaurar uma peça seria a Matéria Prima (MAT); b) Os salários e encargos dos operários diretamente envolvidos para reparar essa peça seriam mão de obra direta (MOD); c) pregos, cola, lubrificantes seriam gastos gerais de fabricação (GGF).

CUSTOS OPERACIONAIS VARIÁVEIS INDIRETOS

São os custos não plenamente identificados com os objetos de custeio. Compreendem os gastos com materiais, mão de obra e gastos gerais de fabricação indiretamente aplicados aos objetos de custeio. Alguns materiais diretos, de pouca relevância e de difícil mensuração e associação aos objetos de custeio são tratados como indiretos.

Muitas vezes uma indústria produz mais de um produto e assim precisa arbitrar uma forma de alocar seus custos de aluguel da fábrica, energia elétrica, dentre outros que são comuns entre todos os produtos, a cada produto. Esse é um dos grandes problemas da contabilidade de custos, alocar corretamente cada parte de custos indiretos gasta por cada produto

Nessa mesma indústria mecânica, podemos indicar como custos indiretos: a) Energia elétrica, quando não houver medidor em cada máquina; b) Aluguel da fábrica; c) Salários e encargos de supervisão de manutenção e qualidade dos produtos.

Em relação aos volumes de produção, os custos podem ter naturezas fixas ou variáveis.

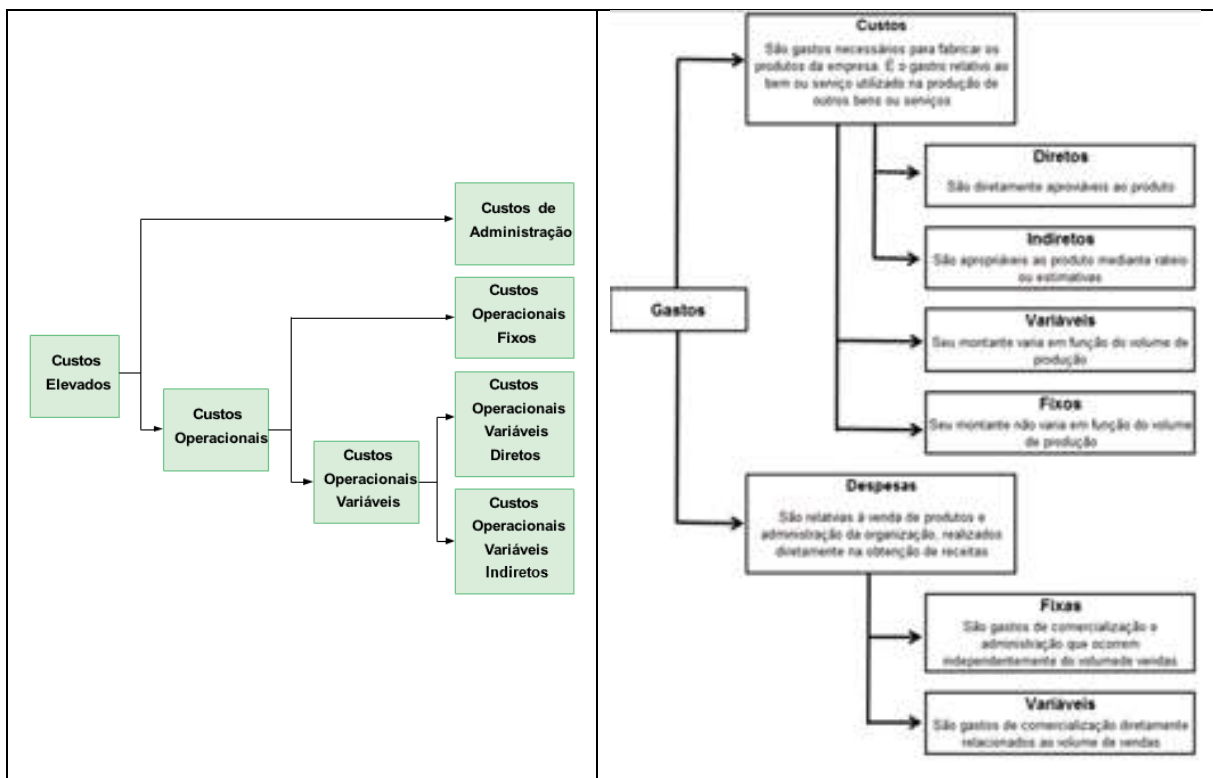
Custos Operacionais Fixos são os que não variam, independentemente dos níveis de produção. Exemplos: a) Salários e encargos de pessoas para gestão na produção (gerentes, supervisores, técnicos); b) Aluguel da fábrica; c) Energia Elétrica na produção.

Os custos fixos são importantes até a definição da estrutura operacional da empresa, pois a partir da formatação básica, sofrem pequenas alterações, mantendo-se constantes.

Além desses, temos ainda os custos com a administração, que também comumente são chamados de despesas administrativas.

Uma das maiores implicações desses custos com a administração reside nos critérios adotados para a sua alocação aos preços de venda, gerando, na maioria das vezes, enormes distorções e perdas de competitividade, quando rateados de modo inadequado.

As figuras adiante mostram, de forma resumida, um esquema dos custos e suas inter-relações e a classificação dos gastos de uma empresa.



Esquema dos custos e suas inter-relações e Diagrama de classificação dos gastos de uma empresa, adaptado de FALCONI (2009)

5.3. Sistemas de custeio

De acordo com Crepaldil (2010) os sistemas de custeio nasceram da necessidade da contabilidade de custo sem produzir informações para diversos níveis gerenciais de uma empresa, de modo a auxiliar as funções de como planejar, controlar as operações e de tomada de decisões, bem como tornar possível a alocação mais criteriosa dos custos de produção aos produtos.

A contabilidade de custos coleta, classifica e registra os dados operacionais das diversas atividades da empresa, denominados de dados internos, bem como, algumas vezes, coleta e organiza dados externos. Os dados coletados podem ser tanto monetários como físicos. Exemplos de dados físicos operacionais: unidades produzidas, horas trabalhadas, quantidade de requisições de materiais e de ordens de produção, entre outros.

A contabilidade de custos requer a existência de métodos de custeio para que, ao final do processo, seja possível obter-se o valor a ser atribuído ao objeto de estudo. Os principais métodos de custeio são: a) custeio por absorção; b) custeio variável ou direto; c) custeio abc (custeio baseado em atividades - abc); d) alocação de despesas para a formação de preços.

a) custeio por absorção: Martins (2010) define esse tipo de custeio que também é denominado como custeio integral ou custo integral, é aquele que faz debitar ao custo dos produtos, todos os custos da área de fabricação, sejam esses custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais. O próprio nome do critério é revelador dessa particularidade, ou seja, o procedimento é fazer com que cada produto ou produção (ou serviço) absorva parcela dos custos diretos. As principais características do custeio por absorção são: atende às exigências societárias e fiscais e está de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos e com as normas da legislação tributária; consiste em apropriar aos produtos todos os custos incorridos no processo de fabricação, sejam eles diretos, indiretos, fixos ou variáveis; as despesas de vendas, administrativas e outras não incorporam o custo do produto.

Podemos ainda enumerar alguns benefícios da utilização do método: melhor valoração dos estoques que absorvem os custos fixos e variáveis; todos os custos são aplicados a todos os produtos, sendo apropriados ao resultado da venda dos respectivos produtos; apuração do custo de produção somente após rateio dos custos indiretos; os custos fixos totais independem de oscilações do volume fabricado.

Um dos pontos negativos do custeio por absorção seria que se o rateio for feito de forma inadequada pode gerar apurações distorcidas do custo unitário total por produto.

b) custeio variável ou direto: Crepaldi (2010) define o custeio direto ou custeio variável. Para ele, é um tipo de custeio que consiste em considerar como custo de produção do período, apenas os custos variáveis incorridos. Os custos fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são considerados como custo de produção e sim como despesas, sendo encerrados diretamente contra o resultado do período. Desse modo, o custo dos produtos vendidos e os estoques finais de produtos em elaboração e produtos acabados só conterão custos variáveis.

No sistema de custeio variável existe a separação dos gastos totais em gastos variáveis e fixos, ou seja, a segregação é realizada em gastos que se mantêm estáveis e gastos que oscilam proporcionalmente ao volume da produção/venda. Esse sistema produz informações importantíssimas como a margem de contribuição (contribuição marginal) e é o sistema que proporciona os subsídios necessários para a tomada de decisões nas empresas.

c) custeio ABC (custeio baseado em atividades): De acordo com MARTINS (2010) este sistema foi desenvolvido pelos professores Robert Kaplan e Robin Cooper e é o método mais recomendável para o controle e custeio empresarial. Esse método busca "rastrear" (através de levantamento de atividades) os recursos da empresa com os processos realizados, monitorando as diversas rotas de consumo dos recursos "diretamente identificáveis" com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços.

Na realidade, o ABC surgiu como ferramenta capaz de gerar informações mais precisas que os métodos tradicionais de custeio, no que concerne à apropriação dos gastos fixos às unidades de produtos ou serviços. Entretanto, não tem por objetivo substituir as demais metodologias, pois cada uma serve para uma necessidade de decisão específica. Define-se, portanto, ABC como um método de mensuração, análise e monitoramento de custos, que busca "rastrear" os gastos de uma empresa para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos "diretamente identificáveis" com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviço.

O esquema a seguir demonstra, de forma simplificada, o processo de Custeio Baseado em Atividades (ABC):



Processo do Custeio Baseado em atividades

A primeira parte do processo (Etapa 1) compreende descobrir "o que foi gasto"(Recursos) e "onde foram gastos" os recursos consumidos pelas atividades, representadas na figura pela numeração 1, 2 e 3.

Neste contexto, consideram-se recursos valores econômicos (custos e despesas) que são consumidos pelas atividades de uma empresa, e são atribuídos a estas pelos direcionadores de recursos (direcionadores de custos que relacionam gastos com atividades).

EXEMPLOS DE RECURSOS

Gastos com pessoal, comunicações, processamento de dados, arrendamento de equipamentos, material, viagens, impostos e taxas, água, energia elétrica, alimentação, aluguel, aquisição de publicações, promoções e relações públicas, serviços de terceiros, propaganda/publicidade, manutenção e conservação de bens etc.

As atividades, por sua vez, são processos físicos que consomem recursos e geram produtos e serviços. Por exemplo, "Entrevistar o Cliente" é uma atividade que consome determinados recursos, tais como pessoas, materiais e tecnologia, gerando como produto a orientação do cliente sobre os procedimentos e documentos necessários para um fim específico.

Na segunda parte do processo (Etapa 2) são identificados os objetos de custeio, identificados pelas letras A, B e C da figura. Trata-se de uma sofisticação do processo quando se reconhece "para quais produtos e serviços" as atividades foram feitas. Os objetos de custeio consomem as atividades e representam o final do processo de custeio, sendo produtos e serviços os mais comuns.

Consideram-se os gastos calculados com as atividades, os quais são associados aos objetos de custeio através dos direcionadores de atividades (direcionadores de custos que relacionam gastos das atividades com os produtos e

serviços que as utilizaram). É um sistema mais justo e correto, pois a ideia é a de que, quem consome mais “paga” mais e ao contrário, quem pouco consumiu paga “menos”.

Podemos exemplificar com a conta do restaurante, quando diversos amigos pediram diferentes pratos com preços bem diferentes e ao final a conta é dividida igualmente, como no custo por absorção, ou seja, quem pouco comeu paga igual a quem muito consumiu. Ao contrário neste sistema de custeio ABC, cada qual pagaria pelo seu consumo real.

5.4. Alocação de despesas para a formação de preços

O sistema de custeio por absorção: Diversas particularidades surgem nesta matéria, uma vez que as empresas e a quantidade de produtos produzidos variam bastante. Seja uma empresa comercial, industrial ou de prestação de serviços, que produz ou comercializa apenas um produto ou serviço, a alocação de despesas (em geral fixas) fica fácil, pois a alocação levará em conta apenas a proporcionalidade ao volume de vendas.

Entretanto, a maioria das empresas procura diversificarem sua produção para atender às inúmeras expectativas dos clientes, e aí, com diferentes despesas por departamento surge a necessidade de um sistema mais sofisticado para a alocação dessas despesas, que na maioria das vezes são fixas, independente do volume de produção ou de vendas. De qualquer modo vamos analisar adiante as possibilidades dessa alocação, sempre considerando que os preços finais de venda devem cobrir todos os custos, as próprias despesas e ainda gerar lucro para satisfazer a todas as partes interessadas na empresa.

Vamos entender essa questão, considerando que uma fábrica de calçados fabrique apenas 3 tipos de sapatos, sendo que o 1º representa 40% das vendas e o 2º e 3º contribuem com 30% do total de vendas cada um, formando assim 100% da produção. Na tabela adiante resumimos esses percentuais e as quantidades de cada tipo, e sabendo que as despesas fixas atingem a R\$ 100.000,00, calcularemos qual será a despesa fixa alocada a cada produto.

TIPO DO SAPATO	% VENDIDO (%V)	Nº UNIDADES VENDIDA (Q _v)
1º	40%	200
2º	30%	300
3º	30%	400

Assim, a despesa fixa alocada a cada unidade, será:

$$\text{Sapato } 1^\circ = 40\% \times 100.000,00 = 40.000,00/200 = 200,00$$

Sapato 2º = $30\% \times 100.000,00 = 30.000,00/300 = 100,00$

Sapato 3º = $30\% \times 100.000,00 = 30.000,00/400 = 75,00$

Vale ressaltar que esse cálculo de rateio é válido para o mix de vendas indicado, entretanto se o mix se alterar, também mudarão os preços finais.

O sistema de custeio ABC: O rateio será diferente quando se pratica o sistema de custeio ABC, isto é, aquele em que para o rateio das despesas leva em conta quanto dos recursos são consumidos por cada atividade industrial.

De acordo com Martins (2010) o sistema de custeio ABC permite melhor visualização dos custos através da análise das atividades executadas dentro da empresa e suas respectivas relações com os objetos de custos. Nele, os custos tornam-se visíveis e passam a ser alvos de programas para sua redução e aperfeiçoamento de processos, auxiliando, assim, as organizações a tornarem-se mais lucrativas e eficientes. Com seu poder de assinalar as causas que levam ao surgimento dos custos, o ABC permite aos gerentes uma atuação mais seletiva e eficaz sobre o comportamento dos custos da organização.

O ABC determina que atividades consomem os recursos da empresa, agregando-as em centros de custos por atividades. Em seguida, para cada um desses centros de atividades, atribui custos aos produtos baseados em seu consumo de recursos. Com isso, é possível determinar quais são os produtos sub custeados e quais são os super custeados, possibilitando uma melhoria nas decisões gerenciais. O ABC permite ainda que se tome ações para o melhoramento contínuo das tarefas de redução dos custos, como a melhora dos serviços, avaliação das iniciativas de qualidade, corte de desperdícios, aprimoramento dos processos de negócio da empresa, entre outros (Martins, 2010).

Embora simples, o sistema de custeio ABC tem contribuído para melhorar sensivelmente a tradicional metodologia de análise de custos. Seu objetivo é rastrear as atividades mais relevantes, para que se identifiquem as mais diversas rotas de consumo dos recursos da empresa. Por meio dessa análise de atividades, busca-se planejar e realizar o uso eficiente e eficaz dos recursos da empresa. A atribuição de custos a atividade é feita de uma forma criteriosa de acordo as seguintes prioridades:

ALOCAÇÃO DIRETA	Isto se faz quando há uma identificação clara, direta e objetiva de certos itens de custos com certas atividades;
RASTREAMENTO	É uma alocação com base na identificação da relação, causa e efeito, entre a ocorrência da atividade e a geração de custos. Essa relação é expressa através de direcionadores de custos de primeiro estágio, também conhecidos como direcionadores de custos e recursos;
RATEIO	O rateio é realizado quando não há a possibilidade de utilizar nem a alocação direta, nem o rastreamento.

À medida que as empresas utilizam tecnologia de produção mais avançadas, os custos indiretos de fabricação aumentam e o valor da mão-de-obra direta diminui. Assim a distribuição dos custos indiretos proporcionalmente à mão-de-obra direta, conduz a um custeio incorreto dos produtos. Nesse intenso movimento de mudanças, o processo de gestão empresarial passa por novos desafios e os gestores, necessariamente, passam a trabalhar com novos modelos de decisão e esses novos modelos de decisão demandam novas informações. Não podemos esquecer que a informação é a matéria-prima do processo de tomada de decisões.

De acordo com Martins (2010) para melhor entendimento desse tipo de custeio é importante saber as vantagens e desvantagens do método:

Como vantagens podemos ressaltar:

- Informações gerenciais relativamente mais fidedignas por meio da redução do rateio;
- Adequa-se mais facilmente as empresas de serviços, pela dificuldade de definição do que seja custos, gastos e despesas nessas entidades;
- Menor necessidade de rateios arbitrários;
- Atende aos Princípios Fundamentais de Contabilidade;
- Obriga a implantação, permanência e revisão de controles internos;
- Proporciona melhor visualização dos fluxos dos processos;
- Identifica, de forma mais transparente, onde os itens em estudo estão consumindo mais recursos;
- Identifica o custo de cada atividade em relação aos custos totais da entidade;
- Pode ser empregado em diversos tipos de empresas;
- Pode, ou não, ser um sistema paralelo ao sistema de contabilidade;

- Pode fornecer subsídios para gestão econômica, custo de oportunidade e custo de reposição;
- Possibilita a eliminação ou redução das atividades que não agregam valor ao produto.

Por outro lado, pode-se enumerar como desvantagens:

- Gastos elevados para implantação;
- Alto nível de controles internos a serem implantados e avaliados;
- Necessidade de revisão constante;
- Leva em consideração muitos dados;
- Informações de difícil extração;
- Dificuldade de envolvimento e comprometimento dos empregados da empresa;
- Necessidade de reorganização da empresa antes de sua implantação;
- Dificuldade na integração das informações entre departamentos;
- Falta de pessoal competente, qualificado e experiente para implantação e acompanhamento;
- Necessidade de formulação de procedimentos padrões;
- Não é aceito pelo fisco;
- Maior preocupação em gerar informações estratégicas do que em usá-las.

A ideia de que os custos são essenciais para a empresa é um fator determinante. Hoje em dia, todas as decisões empresariais devem ser tomadas com base nas informações fornecidas pelo custo. Nenhuma informação deve ser desprezada.

5.5. Relação: custo x volume x lucro.

Para um melhor entendimento da relação entre custo, volume e lucro, vamos entender e/ou recordar alguns conceitos:

Custos operacionais variáveis: Como o próprio nome indica, variam em relação ao volume de produto produzido ou de serviços prestados. Na indústria podemos classificá-los em 3 grupos:

MAT	Materiais ou insumos que são aplicados diretamente no produto
MOD	Mão de obra direta utilizada e aplicada diretamente no produto
CIF	Custos indiretos de fabricação são aqueles insumos de menor relevância que também são utilizados diretamente na produção.

No comércio, o custo variável é geralmente representado pelas mercadorias compradas e vendidas, pois todos os demais não são agregados ao produto.

Na prestação de serviços, os custos variáveis são representados pela mão de obra aplicada diretamente e por materiais e acessórios quando demandados por aquele contrato ou pedido.

Custos operacionais fixos: Mais uma vez vamos recordar, que são os que não variam, independentemente dos níveis de produção, e em geral estão alocados no departamento de produção. Exemplos: Salários e encargos de pessoas para gestão na produção (gerentes, supervisores, técnicos); Aluguel da fábrica; Energia Elétrica na produção.

Despesas variáveis: Podemos defini-las como aquelas que variam diretamente em função da quantidade vendida, e podem ser exemplificadas como os impostos devidos (IPI, PIS, COFINS, ICMS,) além de fretes, comissões de vendas, seguros, além de outras despesas típicas incorridas pela empresa.

Despesas de administração ou o chamado “overhead” (fixas): São aquelas entendidas realmente como fixas, isto é, não variam conforme o volume de produto produzido ou vendido, e nem com a variação da quantidade de serviço prestado. São exemplos as despesas com aluguel, água, energia elétrica (da administração), pró-labore, despesas de telefonia, de limpeza e outras relacionadas.

Margem de contribuição: Se subtrairmos dos valores das vendas, os custos variáveis (materiais, mão de obra e custos indiretos) e das despesas variáveis (Pis, Cofins, comissões, fretes, seguros), teremos a chamada Margem de Contribuição, que pode ser entendida como o produto das vendas contribui para pagar as despesas e os custos fixos. Podemos montar a seguinte equação:

$MC = V - Cv - Dv$	Onde:	<ul style="list-style-type: none"> MC = Margem de Contribuição V = Vendas Cv = Custos Variáveis
--------------------	-------	--

Assim vamos entender o seguinte exemplo: Durante o mês de novembro/2014, a VASSOURÃO LTDA produziu e vendeu 500 vassouras de seu tipo padrão, vendendo a R\$ 80,00 cada uma, e para tanto consumiu por peça: R\$ 20,00 de piaçava (matéria prima para produzir a vassoura), um cabo de madeira no valor de R\$ 5,00, 500 g de arame a R\$ 5,00 e R\$ 10,00 de mão de obra. Também pagou R\$ 8,00 de impostos sobre as vendas e R\$ 4,00 de despesas variáveis (fretes, seguros,

outros). Vamos demonstrar adiante o cálculo da Margem de Contribuição com valores unitários (R\$), e em porcentagem (%), por peça.

Inicialmente montamos a tabela adiante baseada na fórmula anterior:

DESCRIÇÃO	UNITÁRIO (R\$)	%
Vendas	R\$	%
(-) Impostos s/Vendas (Iv)	R\$	%
(-) Custo das Mercadorias (Cm)	R\$	%
(-) Despesas Variáveis (Dv)	R\$	%
(=) Margem de Contribuição	R\$	%

Agora indicamos os valores para cada rubrica, considerando que o custo variável é a soma dos custos com a piaçava, cabo, arame e mão de obra, que são respectivamente 20,00; 5,00; 5,00 e 10,00 resultando em R\$ 40,00 por peça.

DESCRIÇÃO	UNITÁRIO (R\$)	%
Vendas	R\$ 80,00	100%
(-) Impostos s/Vendas (Iv)	R\$ 8,00	10%
(-) Custo das Mercadorias (Cm)	R\$ 40,00	50%
(-) Despesas Variáveis (Dv)	R\$ 4,00	5 %
(=) Margem de Contribuição	R\$ 28,00	35%

Assim achamos a margem de contribuição de R\$ 28,00 por vassoura vendida, que representa 35% do valor de venda.

Lucro: Vamos agora avançar em nossos conceitos, apontando que lucro é o retorno positivo de um investimento feito por uma pessoa nos negócios. Em outras palavras, para determinar e calcular o preço justo de um produto e obter um lucro consistente é necessário primeiro entender os conceitos citados e a partir daí, traçar sua meta de remuneração do capital investido, ou seja, o “seu lucro”. A questão é: quanto eu espero que determinado produto gere de lucro, para que seja interessante investir ou continuar como negócio? Lembrando sempre que, na outra ponta, está o mercado - clientes que atuam de forma concorrencial e influenciam o preço final dos produtos. De nada adianta colocar ou desejar um preço por determinado produto se o mercado não aceita, por isso tratamos esta situação como uma variável não controlada. Você deve então colocar seu foco nas variáveis que pode e deve controlar dentro da sua empresa e da sua estrutura de formação de preços, que são os custos fixos e variáveis.

Na prática: Primeiro você calcula a margem de lucro média que pretende para seu negócio. O lucro é o que sobra das vendas, menos os impostos, menos o custo das mercadorias vendidas, menos as despesas variáveis e menos as despesas fixas, inclusive o pró-labore. Cada tipo de atividade tem uma margem de lucro. Salientamos que o lucro se destina a remunerar o capital investido na empresa.

Para exemplificar, imaginemos que você satisfaça com um lucro final líquido de 15% sobre as vendas, então esse lucro será de R\$ 80,00 x 15% = R\$12,00 por vassoura. Agora como a Margem de Contribuição é de R\$ 28,00 dos quais R\$ 12,00 é o seu lucro, sobraram R\$ 16,00 por unidade (R\$ 28,00 – R\$ 12,00) para pagar todas as despesas fixas incluindo o pró-labore (salário do dono que trabalha na empresa), ou seja, você deverá dimensionar e projetar seu negócio para ter no máximo R\$ 16,00 de despesas fixas (luz, aluguel, telefone, pró-labore, limpeza, materiais de escritório e outros), então tomando a tabela anterior, e completando-a obtemos:

DESCRIÇÃO	UNITÁRIO (R\$)	%
Vendas	R\$ 80,00	100%
(-) Impostos s/Vendas (Iv)	R\$ 8,00	10%
(-) Custo das Mercadorias (Cm)	R\$ 40,00	50%
(-) Despesas Variáveis (Dv)	R\$ 4,00	5 %
(=) Margem de Contribuição	R\$ 28,00	35%
(-) Contribuição para pagar as Despesas fixas	R\$ 16,00	20%
= Lucro	R\$ 12,00	15%

Markup e taxa de marcação: Talvez você já tenha ouvido falar da maneira prática como um comerciante coloca o preço de seu produto utilizando o chamado Mark-up, que é o coeficiente que levará ao valor que deve ser adicionado ao custo do produto, de modo que sejam pagas todas as despesas e você obtenha o lucro projetado.

Markup ou Mark Up é um índice aplicado sobre o custo de um produto ou serviço para a formação do preço de venda, baseado na ideia de cost plus pricing ou preço margem; que consiste basicamente em somar-se ao custo unitário do produto ou serviço uma margem de lucro para obter-se o preço de venda.

De acordo com Martins (2010) markup é um termo usado em economia para indicar quanto do preço do produto está acima do seu custo de produção e distribuição. Significa diferença entre o custo de um bem ou serviço e seu preço de

venda. Pode ser expresso como uma quantia fixada ou como percentual. O valor representa a quantia efetivamente cobrada sobre o produto a fim de obter o preço de venda. Um markup é adicionado ao custo total incorrido pelo produtor de um bem ou serviço com propósito de gerar um lucro.

A contabilidade define o markup, de maneira semelhante. Mas para entender corretamente é preciso considerar alguns fatores que o influenciam. Como custos fixos e variáveis, despesas fixas e variáveis. O markup terá percentuais diferentes, de acordo com os custos e despesas. Vamos a um exercício?

Tomemos nosso exemplo anterior referente à VASSOURÃO LTDA, onde o cálculo do Markup será:

Valor de custo do produto (1 vassoura)	R\$ 40,00	50%
(+) Despesas Variáveis	R\$ 4,00	5%
=Custo do produto vendido (CPV)	R\$ 44,00	
(+) Despesas Fixas	R\$ 16,00	20%
(+) Impostos	R\$ 8,00	10%
(+) Lucro	R\$ 12,00	15%
=Valor do preço final do produto (subtotal + impostos)	R\$ 80,00	
Taxa de Marcação = 1 - (%desp fixas+%imp+%lucro)	0,55	
Mark-up =1/taxa de marcação	1,8182	

Chegamos ao fator de marcação subtraindo de 1 as taxas de despesas fixas somada às taxas de impostos e às taxas de lucro, ou seja, taxa marcação = 1 – (0,20 + 0,10 + 0,15). O Markup é obtido invertendo a taxa de marcação, ou seja, 1/0,55, onde está representado pelo fator 1,8182.

Recapitulando, taxa de marcação é um valor que engloba os percentuais de custos e despesas fixos e variáveis referentes ao produto e o lucro que se deseja obter subtraídos de 1.

$$\text{Taxa de Marcação} = 1 - (\% \text{custos e desp. variáveis} + \% \text{custo e desp. fixas} + \% \text{impostos} + \% \text{lucro})$$

Markup é encontrado invertendo-se a taxa de marcação.

$$\text{Markup} = \frac{1}{\text{Taxa de Marcação}}$$

Formação de preço de vendas: Chegamos ao ponto chave de nosso estudo, que é o entendimento da formação do preço de venda, onde o cálculo tem por base a abrangência e cobertura de todos os custos da empresa e geração do lucro desejado. É como dizer que a partir da venda de qualquer produto, você tira todos os custos e despesas ligados à empresa e, ainda obtendo determinado lucro.

$$PV = \frac{Cpv}{1 - (\% Iv + \% Df + \% Lu)}$$

Onde: Pv = Preço de Venda
 Cpv = Custo do produto vendido
 Iv = % dos Impostos

Checando nosso exemplo anterior, referente à fábrica de vassouras VASSOURÃO, lembrando que o custo do produto vendido será o custo da mercadoria somado às despesas variáveis, isto é, R\$ 44,00 (R\$ 40,00 + R\$ 4,00):

$$PV = \frac{Cpv}{1 - (\% Iv + \% Df + \% Lu)}$$

Onde: Pv = Preço de Venda
 Cpv = Custo do produto vendido
 Iv = % dos Impostos

$$PV = \frac{44,00}{1 - (0,10\% + 0,20\% + 15\%)} = \frac{44,00}{0,55} = 80,00$$

Observe que, dividindo o custo da mercadoria pelo coeficiente da taxa de marcação, chegamos ao Preço de Venda das vassouras. Recordando, o Markup é definido pela fórmula:

$$\text{Markup} = \frac{1}{\text{Taxa de Marcação}}$$

$$\text{Markup} = \frac{100}{1 - (\% Iv + \% Df + \% Lu)} = \frac{100}{1 - (0,10\% + 0,20\% + 15\%)} = \frac{100}{0,55} = 1,8182$$

Checando em nosso exemplo, multiplicando o custo da mercadoria vendida pelo Markup, obteremos o Preço de Venda:

$Pv = \text{Markup} \times \text{Custo da mercadoria vendida}$, ou

$$Pv = 1,8182 \times R\$ 44,00 = R\$ 80,00$$

Observe que multiplicando o Markup pelo custo da mercadoria vendida, também chegamos ao preço de venda das vassouras.

5.6. Margem de contribuição x ponto de equilíbrio

Ponto de equilíbrio: O ponto de equilíbrio é um dos indicadores mais importantes para a segurança financeira do negócio, pois mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem às despesas e custos. Ele indica em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa igualará suas receitas e seus custos. Com isso, é eliminada a possibilidade de prejuízo em sua operação. É, em geral, calculado sob a forma de percentual da receita projetada, havendo também casos de equivalência com a quantidade ou volume de produtos fabricados e vendidos. Podemos representá-lo pela seguinte equação matemática:

$$PE = \frac{Df}{(Rv - Cv)} \times 100$$

Onde: $\left\{ \begin{array}{l} Pe = \text{Ponto de Equilíbrio} \\ Df = \text{Despesas fixas} \\ Rv = \text{Receita de vendas} \end{array} \right.$

Voltemos ao nosso exemplo da VASSOURÃO LTDA, onde tínhamos a seguinte situação de resultados unitários:

DESCRIÇÃO (POR UNIDADE)	UNITÁRIO (R\$)	%
Receita de Vendas (1 vassoura)	R\$ 80,00	100%
(-) Impostos s/Vendas (Iv)	R\$ 8,00	10%
(-) Custo das Mercadorias (Cm)	R\$ 40,00	50%
(-) Despesas Variáveis (Dv)	R\$ 4,00	5 %
(=) Margem de Contribuição	R\$ 28,00	35%

Considerando o total de despesas e custos fixos da empresa como sendo R\$ 8.400,00. Qual seria o ponto de equilíbrio, ou seja, quantas unidades de vassouras a empresa precisaria vender para não ter lucro nem prejuízo, para que seu resultado seja igual a zero? Para encontrar essa quantidade a ser vendida temos a seguinte equação:

$$PE = \frac{CF}{MC}$$

Onde: $\left\{ \begin{array}{l} PE = \text{Ponto de Equilíbrio em quantidade} \\ CF = \text{Custos e despesas fixos} \\ MC = \text{Margem de contribuição unitária} \end{array} \right.$

$$PE = \frac{8400}{28} = 300 \text{ unidades}$$

Dessa forma é possível verificar que a empresa precisa vender 300 unidades de vassoura para que não dê nem lucro nem prejuízo, ou seja, para que seu resultado seja zero. Para comprovar, vamos observar a demonstração do resultado desse cenário: venda de 300 vassouras e custo e despesas fixas de R\$ 8.400,00.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	TOTAL
Receita de Vendas (300 vassourasx80)	R\$ 24.000,00
(-) Impostos s/Vendas (Iv) (300x8)	R\$ 2.400,00
(-) Custo das Mercadorias (Cm) (300x40)	R\$ 12.000,00
(-) Despesas Variáveis (Dv) (300x4)	R\$ 1.200,00
(=) Margem de Contribuição	R\$ 8.400,00
(-) custos e despesas fixos	R\$ 8.400,00
Resultado	0,00

Com o ponto de equilíbrio podemos observar qual é a quantidade mínima que a empresa precisa vender para não ter lucro nem prejuízo. No nosso exemplo prático da empresa VASSOURÃO, concluímos que para um custo e despesa fixo de R\$ 8.400,00 a empresa tem que vender pelo menos 300 unidades para que não fique no prejuízo, ou seja, o negócio começará a ser viável com vendas a partir de 300 unidades.

Vamos elaborar outro exercício para bem fixar o conceito importantíssimo de ponto de equilíbrio?

Exercício: Uma indústria de bicicletas produz apenas 1 tipo tradicional de bicicleta na cor preta. O preço de venda é de R\$100,00 cada unidade e os custos e despesas unitários são: R\$ 60,00 para a produção e mais 10% de comissão para o vendedor de cada unidade produzida. As despesas fixas totais da empresa atingem R\$ 15.000,00. Quantas bicicletas, no mínimo, a empresa terá que vender para não ter prejuízo.

1º. Passo: encontrar a margem de contribuição unitária:

DESCRIÇÃO (POR UNIDADE)	UNITÁRIO (R\$)
Receita de Vendas (1 bicicleta)	R\$ 100,00
(-) Comissão sobre a venda (10% de 100)	R\$ 10,00
(-) Custo das Mercadorias (Cm)	R\$ 60,00
(=) Margem de Contribuição	R\$ 30,00

2º. Passo encontrando quantas unidades precisarão ser vendidas para chegar ao ponto de equilíbrio:

$$PE = \frac{15000}{30} = 500 \text{ unidades}$$

Assim concluímos que a empresa precisa vender, no mínimo 500 unidades para que não dê lucro nem prejuízo.

Realizando a prova real, do exercício temos a demonstração do resultado em valores:

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	TOTAL
Receita de Vendas (500 bicicletas x 100)	R\$ 50.000,00
(-) Comissão sobre a venda (10% x 50000)	R\$ 5.000,00
(-) Custo das Mercadorias (Cm) (500x60)	R\$ 30.000,00
(=) Margem de Contribuição	R\$ 15.000,00
(-) custos e despesas fixos	R\$ 15.000,00
Resultado	0,00

Decisões no ponto de equilíbrio: A importância de se conhecer o ponto de equilíbrio da empresa, está em que aí você pode fazer várias simulações, de modo a verificar os impactos nos resultados e tomar as providências de modo a mitigá-los.

Vamos verificar várias simulações no exemplo anterior:

a) Metas de vendas e lucros: A prática dessa rotina apresentada, serve também para se estabelecer metas factíveis de vendas e de lucros, como indicado na tabela do exercício indicado.

Para fixarmos esse conceito, vamos propor o novo exercício adiante:

Exemplo: Em uma fábrica temos a seguinte situação:

Custos e despesas fixas = R\$ 12.000,00

Preço de Venda / Unidade = R\$ 50,00

Custos Variáveis / Unidade = 25% do preço de venda unitário

Despesas Variáveis/ Unidade = 15% do preço de venda unitário

Perguntas:

a) Qual é o Ponto de Equilíbrio?

$$PE = \frac{\text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

Onde a margem de contribuição unitária é:

Preço de venda	50,00
(-) Custos variáveis (25% x 50)	12,50
(-) Despesas Variáveis (15% x 50)	7,50
= Margem de contribuição unitária	30,00

Então, o Ponto de Equilíbrio será de:

$$PE = \frac{12000}{30} = 400 \text{ unidades}$$

Sendo assim, é possível concluir que a empresa precisará vender 400 unidades para chegar ao ponto de equilíbrio, ou seja, para o seu resultado ser igual a zero.

Montando a Demonstração do Resultado, para as vendas de 400 unidades, teremos:

Receita de vendas (400 x 50)	20.000,00
(-) Custos Variáveis (25% x 20.000)	5.000,00
(-) Despesas Variáveis (15% x 20.000)	3.000,00
= Margem de contribuição total	12.000,00
(-) Custos e despesas fixas totais	12.000,00
Resultado	0,00

b) Qual deve ser a receita para termos um lucro de R\$ 6.000,00?

Podemos calcular a margem de contribuição unitária em uma forma percentual também, que ficaria:

Margem de Contribuição unitária = 1 – 0,15 – 0,25 = 0,60.

Onde o 0,15 representa o percentual de despesas variáveis e o 0,25 representa o percentual de custos variáveis.

R\$ 6.000,00/ 0,60 = R\$ 10.000,00 além do R\$ 20.000,00 do Ponto de Equilíbrio, pois lembra-se que neste ponto de equilíbrio o conceito é que o lucro é zero.

Então para termos lucro de R\$ 6.000,00 precisaremos ter a receita de:

$$\text{Receita} = \frac{6.000,00 + 12.000,00}{0,6} = \text{R\$ } 30.000,00$$

$$\text{Receita} = \frac{6.000,00 + 12.000,00}{0,6} = \text{R\$ } 30.000,00$$

Conferindo, temos a receita de R\$30.000,00 multiplicada pela Margem de Contribuição de 0,60, deixará R\$ 18.000,00 para pagar as despesas de R\$ 12.000,00 e sobrar um Lucro pedido no enunciado de R\$ 6.000,00.

c) Existindo uma meta de receita potencial de R\$ 60.000,00 no período seguinte, qual seria o lucro potencial equivalente?

Deveremos subtrair da receita potencial a receita no Ponto de Equilíbrio que resulta em R\$ 40.000,00 (R\$ 60.000,00 – R\$ 20.000,00). Logo se considerarmos que a margem de contribuição de 60%, então o lucro potencial será de R\$ 40.000,00 x 0,60 = R\$ 24.000,00

Observe que até o momento de faturamento (receita) de R\$ 20.000,00 trabalha-se apenas para pagar os custos, e então a partir daí é que a receita excedente (R\$ 40.000,00) irá gerar lucros.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. LIMA, Fabiano Guasti **Curso de administração financeira**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.
- BERK, J; DEMARZO; P. e HARFORD, J. **Fundamentos de fianças empresariais**. São Paulo: Artmed, 2010.
- BERNARDI. Luiz Antônio. **Manual de Formação de Preços**. Editora Atlas. 2010.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade de custos. 6ª. Ed. Atlas. 2018.
- FEA/USP, Equipe de Professores d. Contabilidade Introdutória – livro de exercício. Coordenação Sérgio de Iudícibus 12.ed., São Paulo: Atlas, 2019.
- GITMAN, Lawrence J. **Administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. São Paulo: Atlas. 2010.
- IUDÍCIBUS, Sergio de; MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Análise de custos: uma abordagem quantitativa**. São Paulo: Atlas. 2013.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin L. **Administração do Marketing**. 14ª ed. Pearson. 2013.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**; atualização: Ana Carolina Marion Santos. – 13. ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2022.
- ROSS, Stephen et. all. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas. 2009.
- SALANEK Filho, P. **Apostila de Finanças Empresariais do curso Bom negócio**. Curitiba, 2006.

CURSO TÉCNICO EM

FINANÇAS

MÓDULO III

Gestão de Pessoas

Tássio Carvalho



GESTÃO DE PESSOAS

1. HISTÓRIA DA GESTÃO DE PESSOAS

A área de Recursos Humanos (RH) tem uma história que remonta ao final do século XIX, quando surgiram as primeiras escolas de administração: A Escola Clássica de Administração, de Henri Fayol, e a Escola de Administração Científica, de Frederick Taylor, que introduziram o conceito de gestão científica, com um foco inicial na eficiência e na produtividade (FAYOL, 1916).

Na década de 1920, surgiram as primeiras funções de pessoal nas organizações, que eram responsáveis por lidar com questões relacionadas a salários, benefícios e disciplina. Foi na década de 1950 que a gestão de pessoal começou a evoluir para uma abordagem mais estratégica, com o surgimento de modelos de gestão de pessoas baseados em competências e habilidades e influenciados pela Teoria Comportamental da Administração que enfatizava a importância da motivação e do comportamento humano nas organizações. Nessa abordagem, os trabalhadores eram vistos como indivíduos únicos, com habilidades e talentos diferentes, que podiam contribuir de maneiras diversas para a organização. (MCGREGOR, 1960).

Na década de 1970 surgiram críticas à abordagem de gestão de pessoal tradicional, que era vista como burocrática e pouco humana. Surgiram então novas abordagens de gestão de pessoas, que enfatizavam a participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais e o desenvolvimento de uma cultura de confiança e colaboração (TAYLOR, 1911).

Nos anos 1980, houve um movimento em direção a uma abordagem mais holística da gestão de pessoas, na qual os empregados eram vistos como ativos valiosos para a organização. Nessa época, surgiram modelos de gestão de pessoas baseados em valores, missão e visão da empresa, influenciados pela Teoria da Contingência. Nos anos 1990, a gestão de pessoas passou por uma mudança significativa, com o surgimento do conceito de gestão estratégica de recursos humanos. Nos anos 2000, a gestão de pessoas evoluiu ainda mais, com um foco crescente na diversidade e inclusão, na gestão da mudança e do conhecimento. Também houve uma maior ênfase no desenvolvimento de liderança e no alinhamento da cultura organizacional com a estratégia da empresa (LIKERT, 1967).

- A função de pessoal

A função de pessoal é uma das principais áreas dentro das organizações que se dedicam à gestão e ao desenvolvimento dos colaboradores. Esse setor passou por diversas mudanças ao longo do tempo, acompanhando as transformações nas teorias de administração e na forma como as empresas lidam com seus funcionários (TAYLOR, 1911).

Tem como objetivo principal criar um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e a satisfação dos funcionários, além de garantir que a organização possua os recursos humanos necessários para atingir seus objetivos estratégicos. Para isso, é importante que a função de pessoal seja expressa com a visão, missão e valores da organização (DEAL; KENNEDY 1982).

A função de pessoal é uma área estratégica e importante para as empresas, pois as pessoas são um recurso valioso e crítico para o sucesso da organização. Uma boa gestão de pessoal pode aumentar a produtividade e a eficiência da empresa, além de melhorar a satisfação dos funcionários e reduzir a rotatividade. No entanto, a função de pessoal enfrenta desafios, como a necessidade de lidar com questões complexas relacionadas à diversidade e inclusão, às mudanças no mercado de trabalho e às mudanças nas leis e regulamentações trabalhistas. (LORSCH, 1986).

Questões:

1. Quando surgiu a área de Recursos Humanos?
 - a) Na década de 1940
 - b) No início do século XX
 - c) Na década de 1960
 - d) Na Idade Média
2. Qual o principal objetivo da administração científica, que influencia a gestão de pessoas no início do século XX?
 - a) Aumentar a eficiência e a produtividade dos trabalhadores.
 - b) Garantir melhores condições de trabalho e remuneração aos funcionários.
 - c) Promover a diversidade e inclusão nas organizações.
 - d) Desenvolver habilidades sociais e emocionais nos trabalhadores.
3. Qual foi o primeiro modelo de gestão de pessoas utilizado pelas empresas?

- a) Modelo de relações industriais
- b) Modelo de gestão por competências
- c) Modelo de gestão por objetivos
- d) Modelo de administração científica

2. O PROCESSO MOTIVACIONAL

O processo motivacional refere-se ao conjunto de processos ansiosos que levam a uma ação orientada para um objetivo específico. O objetivo do processo motivacional é supervisionar e orientar as ações e comportamentos de uma pessoa em direção a um objetivo específico. A motivação é o impulso que leva a pessoa a agir para atender às suas necessidades, desejos ou objetivos. O processo motivacional é importante porque pode ajudar as pessoas a superar obstáculos, aumentar a persistência e a resiliência diante de dificuldades e alcançar seus objetivos de forma mais eficaz (MINEIRO, 2005).

Ao compreender o processo motivacional, é possível identificar os fatores que influenciam a motivação e desenvolver estratégias para aumentar a motivação em diversas situações, como no trabalho, nos estudos, nos esportes e em outras atividades. Por exemplo, um líder pode usar técnicas motivacionais para motivar seus funcionários a trabalhar com mais eficiência e eficácia, ou um treinador pode usar técnicas motivacionais para motivar seus atletas a se esforçarem mais para alcançar seus objetivos (LATHAM; PINDER 2005).

Existem várias teorias que embasam o processo motivacional. Adiante iremos ver um pouco sobre as principais.

- Teoria de Maslow:

A teoria da autoridade das necessidades de Maslow é uma das teorias mais conhecidas e influentes sobre o processo motivacional. De acordo com essa teoria, as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, que devem ser atendidas em uma ordem específica (MASLOW, 1943).

No nível mais baixo da imunidade estão as necessidades regulatórias, como a necessidade de alimentos, água, ar, sono e abrigo. Essas necessidades são essenciais para a sobrevivência e, por isso, têm prioridade sobre as demais. No

segundo nível da imunidade estão as necessidades de segurança, como a necessidade de proteção contra ameaças externas, doenças, acidentes e desastres naturais. No nível superior da imunidade estão as necessidades sociais, que incluem a necessidade de relacionamentos interpessoais, amor, amizade e pertencimento a grupos sociais (CHIAVENATO, 2003).

No quarto nível da competência estão as necessidades de estimativa, que incluem a necessidade de autonomia, autoconfiança, reconhecimento, respeito e prestígio. Por fim, no topo da hierarquia, estão as necessidades de autorrealização, que incluem a busca pelo desenvolvimento pessoal, criatividade, realização de potencialidades e satisfação com a vida.

- McGregor:

A teoria de McGregor (1960) sobre a motivação é conhecida como Teoria X e Teoria Y. De acordo com essa teoria, a motivação dos funcionários é influenciada pela forma como os gerentes vêem seus subordinados.

Na Teoria X, os gerentes assumem que seus subordinados são preguiçosos, desmotivados e precisam ser controlados e supervisionados de perto para que façam seu trabalho. Isso geralmente resulta em uma abordagem autoritária de gerenciamento, onde os gerentes tendem a serem mais críticos e punem mais os erros dos subordinados. Por outro lado, a Teoria Y sugere que os gerentes devem assumir que seus subordinados são motivados, responsáveis e desejam contribuir para a organização. Nessa abordagem, os gerentes tendem a ser mais colaborativos e incentivam a iniciativa dos subordinados (MCGREGOR, 1960).

O processo motivacional em si é o mesmo em ambas as teorias. Ele começa com a identificação de uma necessidade ou desejo do funcionário. Em seguida, o gerente oferece uma recompensa ou incentivo para ajudar essa necessidade ou desejo. Por fim, o funcionário age de maneira a atender a essa necessidade ou desejo de obter a recompensa oferecida. Na Teoria X, a recompensa geralmente é um castigo ou ameaça de punição, enquanto na Teoria Y a recompensa é um incentivo positivo, como reconhecimento, promoção ou aumento salarial.

- Herzberg:

A Teoria Motivacional de Herzberg, também conhecida como Teoria dos Dois Fatores, foi proposta pelo psicólogo americano Frederick Herzberg em 1959. Essa teoria afirma

que existem dois tipos de fatores que causam a motivação no ambiente de trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos são aqueles que se relacionam com as condições do ambiente de trabalho, como salário, condições físicas do local de trabalho, benefícios, relacionamento com colegas e supervisores, entre outros. Esses fatores são importantes para prevenir insatisfações no trabalho, mas por si só não são suficientes para motivar os trabalhadores (HERZBERG, 1959).

Por outro lado, os fatores motivacionais são aqueles que envolvem o trabalho em si, como a realização pessoal, a autonomia, o reconhecimento pelo trabalho realizado e a possibilidade de crescimento profissional. Esses fatores são os verdadeiros responsáveis pela motivação no trabalho, uma vez que proporcionam satisfação pessoal e profissional.

- Skinner:

A teoria motivacional de Skinner é baseada no conceito de condicionamento operante, que postula que o comportamento humano é moldado por sua consequência, ou seja, pela recompensa ou motivação que segue a ação (SKINNER, 1938).

Segundo Skinner (1938), o comportamento é influenciado por três tipos de reforços: positivo, negativo e aversivo. O reforço positivo ocorre quando um comportamento é seguido por uma recompensa agradável, aumentando a probabilidade de que esse comportamento seja causado novamente. O reforço negativo ocorre quando um comportamento é seguido pela remoção de algo recorrente, aumentando a probabilidade de que esse comportamento se originou novamente. Já o aversivo de segurança ocorre quando um comportamento é seguido por uma ocorrência, observou-se a probabilidade de que esse comportamento foi seguido novamente.

Skinner (1953) acreditava que a motivação para um comportamento é determinada pela sua consequência, ou seja, pela possibilidade de obter uma recompensa agradável ou evitar uma recompensa. Ele também enfatizou a importância do reforço contínuo para manter um comportamento, mas também observou que a intermitência do reforço pode levar a um comportamento ainda mais persistente. Embora esta teoria motivacional tenha sido criticada por sua visão determinista e por negligenciar a influência de fatores internos e cognitivos na motivação humana, ela ainda é

considerada uma contribuição importante para a compreensão do comportamento humano.

- Victor Vroom

Victor Vroom desenvolveu uma teoria motivacional conhecida como a Teoria da Expectativa, que tem como base a ideia de que a motivação de um indivíduo para realizar determinada ação depende da expectativa que ele tem sobre o resultado dessa ação (VROOM, 1995).

De acordo com essa teoria, a motivação é composta por três elementos principais: a expectativa, o valor do resultado e o esforço. A expectativa se refere à probabilidade que o indivíduo atribui de que sua ação resultará em um determinado resultado. O valor do resultado diz respeito à importância que o indivíduo atribui ao resultado da ação e o esforço se refere ao nível de esforço que o indivíduo está disposto a investir para atingir o resultado desejado (MINEIRO, 2005).

Essa teoria tem sido amplamente aplicada em contextos organizacionais, onde a motivação dos funcionários é um fator chave para o sucesso da empresa. De acordo com Vroom (1995) para motivar os funcionários é preciso que eles acreditem que o esforço que estão investindo resultará em um resultado desejável e que esse resultado é importante para eles. Alguns estudos apontam que a teoria da expectativa é uma das teorias motivacionais mais robustas e úteis para explicar o comportamento humano em contextos organizacionais (LATHAM; PINDER, 2005).

Questões

1. Qual teoria defende que os funcionários são motivados por dois tipos de necessidades: necessidades fisiológicas e de segurança, e necessidades sociais, de estimativa e de realização?
 - a) Teoria de Maslow
 - b) Teoria de McGregor
 - c) Teoria de Herzberg
 - d) Teoria de Skinner
 - e) Teoria de Vroom

2. Qual teoria afirma que os funcionários são motivados por recompensas positivas e punições negativas, e que a resposta do comportamento pode ser justificada por meio do reforço positivo ou negativo?

- a) Teoria de Maslow
- b) Teoria de McGregor
- c) Teoria de Herzberg
- d) Teoria de Skinner
- e) Teoria de Vroom

3. Qual teoria afirma que a motivação dos funcionários depende da relação entre suas expectativas sobre os resultados do trabalho e sua percepção da probabilidade de alcançá-los?

- a) Teoria de Maslow
- b) Teoria de McGregor
- c) Teoria de Herzberg
- d) Teoria de Skinner
- e) Teoria de Vroom

3. INTERESSES PESSOAIS VERSUS INTERESSES ORGANIZACIONAIS

Interesses pessoais e organizacionais muitas vezes podem entrar em conflito em um ambiente de trabalho. Os interesses pessoais referem-se às necessidades, desejos e objetivos individuais de um funcionário, enquanto os interesses organizacionais são aqueles que estão nos objetivos e metas da empresa. É importante que as organizações reconheçam e entendam os interesses pessoais de seus funcionários, pois isso pode afetar diretamente a motivação, a satisfação e o desempenho desses indivíduos. Ao mesmo tempo, uma organização precisa garantir que os interesses dos funcionários permaneçam com os objetivos e metas da empresa para garantir o sucesso e a sustentabilidade do negócio (CHATMAN, 1989).

A seguir, são apresentados alguns pontos importantes sobre a relação entre interesses pessoais e organizacionais (CABLE; JUIZ, 1996):

1. Conflito de interesses: O conflito de interesses pode ocorrer quando os interesses pessoais de um funcionário entram em conflito com os interesses da

organização. Isso pode acontecer quando um funcionário prioriza seus próprios objetivos em detrimento dos objetivos da empresa. Em alguns casos, o conflito de interesses pode levar a comportamentos antiéticos ou ilegais, o que pode prejudicar o apoio e a sustentabilidade da organização.

2. **Compatibilidade de interesses:** Embora os interesses pessoais e organizacionais possam entrar em conflito, eles também podem ser compatíveis. É possível que um funcionário esteja motivado e satisfeito em seu trabalho quando seus interesses pessoais estão alinhados aos objetivos da empresa. Isso pode acontecer quando uma organização oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento que estão localizadas nos interesses pessoais do funcionário.

3. **Gestão de interesses:** A gestão de interesses é uma abordagem que visa equilibrar os interesses pessoais e organizacionais. Isso pode ser alcançado por meio da comunicação clara e eficaz entre a organização e seus funcionários. Uma organização pode trabalhar para entender os interesses e objetivos de seus funcionários, oferecendo suporte e oportunidades que estejam disponíveis com esses objetivos, ao mesmo tempo em que mantém o foco nos objetivos e metas da empresa.

4. **Benefícios mútuos:** Quando os interesses pessoais e organizacionais estão compatíveis, há benefícios mútuos. Os funcionários se sentem motivados e satisfeitos em seu trabalho, o que leva a um aumento na produtividade e desempenho. Ao mesmo tempo, uma organização alcança seus objetivos e metas de negócios. Essa abordagem pode levar a uma cultura de trabalho mais colaborativa e positiva.

- LIDERANÇA NO TRABALHO

A abordagem realista da liderança no trabalho se concentra em como os líderes podem adaptar seu estilo de liderança às necessidades e demandas do ambiente em que as empresas trabalham. Isso envolve reconhecer que diferentes situações apresentaram diferentes abordagens de liderança e que um estilo de liderança pode não ser eficaz em todas as circunstâncias (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

A seguir, são apresentados alguns pontos importantes sobre a abordagem realista da liderança no trabalho (YUKL, 2010):

1. **Adaptação ao ambiente:** Um dos principais aspectos do enfoque realista da liderança no trabalho é a adaptação ao ambiente. Isso significa que os líderes

precisam reconhecer as demandas e necessidades do ambiente em que trabalham e adaptaram seu estilo de liderança de acordo. Por exemplo, um líder pode precisar adotar um estilo de liderança mais autoritário em uma situação de crise, mas um estilo mais democrático em uma situação de colaboração e inovação.

2. Flexibilidade: A flexibilidade é uma característica chave do enfoque realista da liderança no trabalho. Os líderes precisam ser capazes de se adaptar a diferentes situações e mudar seu estilo de liderança quando necessário. Isso exige uma compreensão clara dos pontos fortes e fracos de diferentes estilos de liderança, bem como uma consciência das pessoas compulsivas e necessidades dos membros da equipe.

3. Reconhecimento das diferenças individuais: A abordagem realista da liderança no trabalho também reconhece a importância das diferenças individuais entre os membros da equipe. Isso significa que os líderes precisam entender as habilidades, conhecimentos e experiências únicas de cada membro da equipe e adaptar sua liderança para maximizar o desempenho e o engajamento de cada indivíduo.

4. Ênfase na eficácia: A abordagem realista da liderança no trabalho enfatiza a importância da eficácia. Os líderes precisam ser capazes de alcançar os resultados desejados, enquanto mantêm um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Isso exige uma compreensão clara dos objetivos e metas da equipe, bem como uma capacidade de motivar e inspirar os membros da equipe a alcançá-los.

Questões

1. Qual é a abordagem realista de liderança no trabalho?
 - a) A liderança é vista como uma habilidade inata, que não pode ser aprendida ou desenvolvida.
 - b) A liderança é vista como uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por meio de treinamento e experiência.
 - c) A liderança é vista como um processo de influência mútua entre líderes e seguidores.
 - d) A liderança é vista como uma relação de poder hierárquico entre líderes e subordinados.

2. Qual é a diferença entre interesses pessoais e organizacionais?

- a) Os interesses pessoais referem-se aos objetivos individuais de um trabalhador, enquanto os interesses organizacionais referem-se aos objetivos da empresa.
- b) Os interesses referem-se a questões pessoais apenas a questões financeiras, enquanto os interesses organizacionais abrangem uma variedade de objetivos empresariais.
- c) Interesses pessoais e organizacionais não podem ser reconciliados e são sempre conflitantes.
- d) Interesses pessoais e organizacionais são idênticos e se sobrepõem em todos os aspectos.

3. Qual é a melhor estratégia para conciliar interesses pessoais e organizacionais?

- a) Os trabalhadores devem sacrificar seus interesses pessoais em favor dos interesses da empresa.
- b) A empresa deve ignorar os interesses pessoais dos trabalhadores e se concentrar exclusivamente em seus próprios interesses.
- c) A empresa deve reconhecer e acomodar os interesses pessoais dos trabalhadores sempre que possível, desde que isso não prejudique os interesses organizacionais.
- d) Os pessoais e organizacionais são interesses incompatíveis e não podem ser reconciliados.

4. SUBSISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

O subsistema de recrutamento e seleção de pessoal é uma parte fundamental do processo de gestão de pessoas em uma organização. Esse subsistema é responsável por atrair, identificar e selecionar os candidatos mais adequados para preencher as vagas disponíveis na empresa (CHIAVENATO, 2014).

Entende-se por recrutamento todos os esforços em trazer para si novos colaboradores; é uma ação da empresa para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obterem os candidatos que necessita para suprir suas lacunas. Trata-se de uma ação convidativa, no sentido de atrair pessoas e estimulá-las a ingressar na organização. É uma ação de relações públicas. A função do recrutamento é a de suprir a seleção com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento

adequado. No conceito de recrutamento, Lodi (1986, p.16) diz: “Recrutamento é uma função do Departamento de Pessoal, constituindo em procurar empregados para a organização, a fim de preencher as vagas nas várias secções e departamentos”.

O recrutamento pode ser de dois tipos: o interno, que é quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou ainda transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). E externo, que, segundo Chiavenato (2000, p.213) funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento.

- Arquivo de candidatos que se apresentem espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- Contatos com sindicatos ou associações de classe;
- Contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais;
- Diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, etc;
- Conferências e palestras em universidades e escolas;
- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;
- Anúncios em jornais, revistas, etc;
- Agências de recrutamento;
- Viagens para recrutamento em outras localidades.

No que diz respeito ao conceito de seleção, descreve-se como o processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados. Segundo Werther e Davis, citado em Chiavenato (1983, p.89) “o processo de seleção é uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser contratados”. Já Chiavenato (1983, p.89) considera como “a escolha o homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na

empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”.

As pessoas têm necessidades diferentes e isso deve ser levado em conta no processo seletivo, uma vez que vão influenciar no seu desempenho futuro. É preciso averiguar se as suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização podem ser satisfatórias no cargo e na empresa (PONTES, 2001, p. 89).

O ponto de partida de todo processo seletivo fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, uma vez que a finalidade destas é proporcionar maior objetividade e precisão à seleção das pessoas para aquele cargo. Se de um lado tem-se a análise e as especificações do cargo a ser preenchido, informam-se os requisitos indispensáveis ao futuro ocupante do cargo, têm-se, de outro lado, os candidatos, profundamente diferentes entre si, disputando o mesmo emprego. Nesses termos, a seleção passa a ser configurada como um processo basicamente de comparação e de decisão (DUTRA, 2012).

As principais etapas do subsistema de recrutamento e seleção de pessoal são:

1. Planejamento de Recursos Humanos: Antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção de pessoal é importante que a empresa faça um planejamento adequado de seus recursos humanos. Isso envolve determinar as necessidades atuais e futuras de pessoal, definir os requisitos das vagas e estabelecer critérios claros para a seleção dos candidatos.
2. Recrutamento: O processo de recrutamento envolve atrair candidatos para as vagas disponíveis na empresa. Isso pode ser feito por meio de anúncios em sites de emprego, redes sociais, indicação de funcionários, entre outros métodos.
3. Seleção: A seleção envolve avaliar os candidatos para identificar aqueles que possuem habilidades, conhecimentos e competências necessárias para desempenhar as funções do cargo. Isso pode ser feito por meio de entrevistas, testes psicológicos, avaliação de referências, entre outros métodos.
4. Contratação: Depois de selecionar os candidatos mais adequados, é hora de contratá-los formalmente. Isso envolve a assinatura do contrato de trabalho, a definição de restrições e benefícios, entre outras formalidades.

É importante destacar que um processo de recrutamento e seleção eficaz pode trazer diversos benefícios para a empresa, como redução de custos com rotatividade de

pessoal e melhoria do desempenho da equipe. Além disso, a seleção adequada de candidatos pode contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

Questões

1. Qual é o objetivo do subsistema de recrutamento e seleção de pessoal?
 - a) Selecionar apenas os candidatos com maior experiência profissional.
 - b) Selecionar apenas os candidatos com maior nível de escolaridade.
 - c) Selecionar os candidatos mais adequados para preencher as vagas disponíveis na empresa.
 - d) Recrutar apenas candidatos indicados pelos funcionários da empresa.

2. Qual é a diferença entre recrutamento interno e externo?
 - a) O recrutamento interno é realizado apenas por indicação de funcionários da empresa, enquanto o recrutamento externo é realizado por meio de anúncios de emprego.
 - b) O recrutamento interno é realizado apenas para cargos de nível gerencial, enquanto o recrutamento externo é realizado para cargos de nível operacional.
 - c) O recrutamento interno é realizado entre os próprios funcionários da empresa, enquanto o recrutamento externo é realizado com candidatos externos.
 - d) O recrutamento interno é realizado apenas em pequenas empresas, enquanto o recrutamento externo é realizado em empresas de grande porte.

3. O que é um currículo?
 - a) Um formulário preenchido pelos candidatos durante o processo de seleção.
 - b) Um documento que lista as habilidades, experiências e vantagens de um candidato.
 - c) Um relatório sobre as referências pessoais e profissionais do candidato.
 - d) Um documento que lista as perguntas feitas pelos entrevistadores durante o processo de seleção.

5. SUBSISTEMA DE REMUNERAÇÕES

O subsistema de remuneração é um componente importante da gestão de recursos humanos de uma organização, responsável por definir e gerir as políticas e práticas relacionadas à remuneração dos trabalhadores. A remuneração é um dos principais

motivadores para a atração, retenção e engajamento dos funcionários, e a implementação de um subsistema de remuneração eficaz pode contribuir para o sucesso da empresa (LOPES; BATISTA, 2017).

Existem diferentes tipos de remuneração, como salário fixo, bônus, participação nos lucros, benefícios, entre outros, e a definição de uma estratégia de remuneração adequada depende do contexto e dos objetivos da organização. Além disso, é importante considerar fatores como a competitividade do mercado, a capacidade financeira da empresa e o patrimônio interno, garantindo que a remuneração seja justa e equitativa para todos os colaboradores (MILKOVICH; NEWMAN, 2017).

Para implementar um subsistema de remuneração eficaz é necessário definir uma política de remuneração clara e objetiva, estabelecer critérios de avaliação de desempenho, definir um plano de carreira e desenvolvimento, e comunicar de forma transparente e aberta às práticas de remuneração adotadas pela empresa. Além disso, é fundamental manter a avaliação contínua do subsistema de remuneração, monitorando sua frequência e cumprindo as configurações sempre que necessário (BOHLANDER; SNELL, 2013).

- Conceito de salário

O salário é a remuneração paga aos colaboradores por seu trabalho em uma organização. Ele é um dos principais fatores motivacionais para os funcionários e é importante para a atração, retenção e engajamento dos colaboradores. O conceito de salário envolve remuneração fixa e variável, assim como benefícios e outras formas de compensação. A definição do salário adequado depende de diversos fatores, como a complexidade do cargo, habilidades e vontade necessária para o trabalho, competitividade do mercado, a política de remuneração da empresa, entre outros. É importante que o salário seja justo e equitativo para todos os colaboradores, considerando também a equidade interna da organização (BRASIL, 2017).

A remuneração fixa se refere ao pagamento regular e previsível realizado pela empresa aos seus colaboradores, como o salário mensal. Já a variável subordinada pode incluir bônus, participação nos lucros, comissões e outras formas de compensação que variam de acordo com o desempenho do colaborador ou da empresa. Além disso, os benefícios podem incluir assistência médica, vale-transporte,

vale-refeição, seguro de vida, entre outros. A legislação trabalhista estabelece as regras e regulamentos para a remuneração dos empregados, como o salário mínimo, as horas extras, os adicionais por periculosidade e insalubridade, entre outros aspectos relacionados à remuneração (BOHLANDER; SNELL 2013).

- Programa de gestão de cargos e salários

Um programa de gestão de cargos e salários é um sistema garantido que tem como objetivo definir a estrutura salarial e a política de remuneração de uma organização de forma justa, competitiva e controlada aos seus objetivos estratégicos. O programa envolve a análise, descrição e avaliação dos cargos, bem como a definição da estrutura salarial e do estabelecimento de políticas de remuneração (DUTRA, 2014).

A análise e descrição de cargos são atividades importantes no programa de gestão de cargos e salários, que permitem entender as responsabilidades e requisitos de cada cargo dentro da empresa. A avaliação de cargos é um processo que visa estabelecer a importância relativa de cada posição dentro da organização, a fim de definir a sua remuneração de forma justa e equitativa. A estrutura salarial é o conjunto de faixas salariais que determinam o valor mínimo e máximo de remuneração para cada posição, e deve ser definido com base em critérios como a complexidade do cargo, conforme habilidades e necessidade necessárias para o trabalho e a competitividade do mercado (MILKOVICH; NEWMAN, 2017).

Além disso, as políticas de remuneração são importantes para garantir que a empresa remunere seus colaboradores de forma consistente e justa. As políticas podem incluir critérios de reajuste salarial, planos de carreira e desenvolvimento, programas de incentivo e benefícios. A implementação de um programa de gestão de cargos e atendimentos bem garantidos pode trazer diversos benefícios para a organização, como a atração e retenção de talentos, o aumento da motivação e satisfação dos colaboradores e a melhoria do desempenho e produtividade da empresa (BOHLANDER; SNELL, 2013).

- Análise de função

A análise de função é um processo utilizado pelas empresas para compreender as tarefas, habilidades e responsabilidades associadas a um cargo específico. Essa análise é um passo importante em muitos processos de gestão de recursos humanos,

incluindo recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Envolve a coleta de informações sobre as tarefas realizadas pelo ocupante do cargo, as habilidades e conhecimentos necessários para realizar essas tarefas com sucesso e as responsabilidades associadas ao cargo. Essas informações podem ser coletadas por meio de observação direta, entrevistas com ocupantes do cargo e supervisores, testes e outras técnicas (CASCIO, 2018).

A análise de função pode ajudar as empresas a compreender melhor os requisitos de um cargo e a tomar decisões sobre recrutamento, seleção e desenvolvimento de funcionários. Por exemplo, a análise pode ser usada para identificar as habilidades necessárias e necessárias para um cargo e garantir que os candidatos sejam considerados com base nessa preferência. Além disso, uma análise pode ser usada para desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento que ajudem os funcionários a adquirir as habilidades necessárias para realizar com sucesso as tarefas associadas ao cargo (MATHIS et al., 2017).

A análise de função é uma ferramenta importante para a gestão de recursos humanos, mas requer tempo e recursos para ser realizada com precisão. No entanto, seus benefícios podem ajudar a aumentar a eficiência e eficácia das operações da empresa.

- Descrição de cargos:

A descrição de cargos é um processo importante para as empresas, pois ajuda a definir as responsabilidades e tarefas atribuídas a um cargo específico. Essa descrição é um passo fundamental em muitos processos de gestão de recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Envolve a identificação das tarefas que um funcionário deve realizar em um cargo específico, bem como as habilidades, conhecimentos e experiências necessárias para realizar essas tarefas com sucesso. A descrição também pode incluir informações sobre os requisitos de qualificação, responsabilidades, nível de autoridade, relações de trabalho e condições de trabalho associadas ao cargo (MATHIS et al., 2017).

As habilidades de cargos são importantes para a gestão de recursos humanos porque ajudam a garantir que as responsabilidades e tarefas atribuídas a cada cargo sejam claramente definidas e compreendidas por todos os envolvidos. Além disso, a descrição de cargos pode ser usada como uma ferramenta para avaliar o desempenho

dos funcionários e desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento (CASCIO, 2018).

No entanto, a elaboração de uma descrição de cargos precisa ser precisa e detalhada para ser eficaz. Isso pode exigir a colaboração de várias partes interessadas, incluindo ocupantes do cargo, supervisores e gerentes de recursos humanos.

- Avaliações de cargos

A avaliação de cargos envolve a comparação de diferentes cargos com base em fatores como responsabilidade, habilidades, conhecimentos, experiência, esforço físico e mental e condições de trabalho. Esses fatores são geralmente organizados em uma estrutura de avaliação de cargos que atribui pontos a cada fator. Os pontos são somados para produzir uma avaliação total para cada cargo, que pode ser usado para comparar os cargos (GATEWOOD et al., 2015).

A avaliação de cargos pode ajudar as empresas a garantir que os benefícios oferecidos aos funcionários sejam justos e competitivos. Além disso, a avaliação pode ser usada para identificar possíveis desequilíbrios na estrutura salarial e garantir que os funcionários sejam recompensados de acordo com suas responsabilidades e contribuições para a organização. No entanto, uma avaliação de cargos pode ser um processo complexo e exigir a colaboração de várias partes interessadas, incluindo ocupantes de cargos, supervisores e gerentes de recursos humanos. Além disso, a avaliação de cargos deve ser regularmente atualizada para garantir que a estrutura salarial da empresa seja competitiva e justa (CASCIO, 2018).

- Pesquisa salarial:

Pesquisa salarial é uma das formas de estruturação salarial que envolve a pesquisa de salários. De acordo com Chiavenato (2010), a pesquisa salarial se baseia em amostras de cargos que representam os demais cargos da organização e em amostras de empresas que representam o mercado de trabalho. Para não precisar trocar informações a respeito de todos os cargos, torna-se necessário selecionar os cargos de referência ou cargos amostrais (benchmarks jobs). Os cargos de referência devem possuir três características, a saber:

- devem representar os vários pontos da curva ou reta salarial da organização;
- devem representar os vários setores de atividade da organização;

- devem ser facilmente identificáveis no mercado. Da mesma forma, para não precisar trocar informações com todas as empresas do mercado, torna-se necessário selecionar as empresas amostrais. Os critérios para seleção das empresas amostrais são:
- Localização geográfica: empresas que operam na mesma área territorial da organização;
- Ramo de atividade: empresas que atuam no mesmo ramo de negócio da organização;
- * Tamanho: empresas do mesmo tamanho ou características da organização;
- Política salarial: empresas cuja política salarial (mais ousada ou mais conservadora) seja interessante para a organização.

–Política Salarial

A política salarial tem como objetivo servir como uma regra interna para promoções e progressões salariais para manter a igualdade entre todos.

Para Chiavenato (2002), uma política salarial deve ter como conteúdo:

- Estrutura de cargos e salários: isto é, classificação dos cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos;
- Salários de admissão para as diversas classes salariais: o salário de admissão para empregados coincide com o limite inferior da classe salarial;
- Previsão de reajustes salariais, sejam por determinação legal (dissídios coletivos), sejam espontâneos: esses reajustes salariais podem ser:
 - Reajustes coletivos: visam restabelecer o valor real dos salários, face às alterações na conjuntura econômica do país;
 - Reajustes individuais: suplementam os ajustes coletivos e podem classificar-se em reajustes por promoção, reajuste por enquadramento e reajustes por mérito.

- Método de Avaliação por pontos

O método de avaliação por pontos ou método de avaliação por fatores e pontos (point rating) foi criado por Merrill Lott e tornou-se o método de avaliação de cargos mais utilizado no mundo. Sua técnica é analítica, pois os cargos são comparados por meio de fatores de avaliação com valores em pontos. Também é uma técnica quantitativa, pois são atribuídos valores numéricos (pontos) para cada aspecto do cargo e um valor

total é obtido para cada cargo pela soma dos valores numéricos obtidos (CHIAVENATO, 2010).

Esse método exige:

- a escolha de fatores de avaliação (requisitos mentais ou habilidades, requisitos físicos ou esforço, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho);
- a ponderação dos fatores de avaliação;
- a montagem da escala de pontos;
- a montagem do manual de avaliação dos cargos por meio do manual de avaliação;
- o delineamento da curva salarial.

Em suma, inicialmente são estabelecidos fatores comuns de avaliação. Os cargos são divididos em operacionais, administrativos e gerenciais, já que a natureza desses cargos requer fatores específicos. Após, recebem pontos na proporção em que neles existam os fatores escolhidos pela comissão. Somam-se os resultados das várias medidas, em pontos, chegando-se a um valor quantitativo para cada cargo, que será convertido em valores (PONTES, 2002).

Questões

1. Qual é o objetivo do subsistema de remuneração?

- a) Aumentar a lucratividade da empresa.
- b) Garantir que todos os funcionários recebam o mesmo salário.
- c) Atrair e reter funcionários motivados e motivados.
- d) Reduzir o número de horas trabalhadas pelos funcionários.

2. O que é o salário-base?

- a) O salário mínimo legal definido pelo governo.
- b) O salário mais alto pago na empresa.
- c) O salário inicial oferecido aos novos funcionários.
- d) O salário médio pago aos funcionários da empresa.

3. O que é a variável subordinada?

- a) Uma remuneração que não varia de acordo com o desempenho dos funcionários.
- b) Uma remuneração que é paga apenas aos funcionários de alto nível hierárquico.

- c) Uma remuneração que varia de acordo com o desempenho dos funcionários e com os resultados da empresa.
- d) Uma remuneração que é paga apenas aos funcionários sindicalistas.

6. SUBSISTEMAS DE BENEFÍCIOS

Os subsistemas de benefícios são um conjunto de práticas e processos que têm como objetivo gerenciar os benefícios oferecidos aos colaboradores de uma organização. Esses benefícios podem incluir planos de saúde, vale-refeição, seguro de vida, entre outros. O objetivo desses subsistemas é garantir que os colaboradores tenham acesso a benefícios que agreguem valor à sua remuneração e que sejam capazes de motivá-los e retê-los na empresa (LACOMBE, 2011).

Um dos principais benefícios dos subsistemas de benefícios é a possibilidade de atrair e reter talentos. Quando uma empresa oferece benefícios competitivos, ela se torna mais atraente para os colaboradores, o que pode ajudar a reduzir a rotatividade de funcionários e aumentar a satisfação e o engajamento da equipe. Além disso, esses subsistemas também podem ajudar a reduzir os custos com saúde e segurança no trabalho, já que a oferta de planos de saúde e seguro de vida pode incentivar os colaboradores a cuidarem melhor da sua saúde (CASCIO, 2018).

Para implementar subsistemas de benefícios efetivos é importante que a empresa leve em consideração as necessidades e expectativas dos colaboradores, bem como as condições financeiras da organização. É necessário definir quais benefícios serão oferecidos e como serão gerenciados, além de garantir que haja uma comunicação clara e transparente com os colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

Em resumo, os subsistemas de benefícios são uma importante ferramenta de gestão de pessoas que podem ajudar a atrair e reter talentos, além de contribuir para a saúde e bem-estar dos colaboradores. Sua implementação exige um planejamento cuidadoso e uma abordagem estratégica para garantir que os benefícios oferecidos sejam efetivos e adequados às necessidades da organização e dos colaboradores (GIL, 2001).

O programa de benefícios de uma empresa tem como objetivo fornecer uma série de vantagens aos funcionários, visando melhorar sua qualidade de vida e aumentar sua satisfação no trabalho. Além disso, o programa de benefícios também pode ter outros objetivos, como:

1. Atrair e reter talentos: oferecer benefícios atrativos é uma forma de atrair e reter talentos em uma empresa, uma vez que os funcionários consideram esses benefícios como um fator importante ao escolher um emprego.
2. Aumentar a produtividade: funcionários satisfeitos e com qualidade de vida tendem a ser mais produtivos e engajados no trabalho.
3. Reduzir o absenteísmo: oferecer benefícios como planos de saúde e programas de bem-estar pode ajudar a reduzir o absenteísmo dos funcionários, uma vez que eles se sentirão mais saudáveis e motivados para comparecer ao trabalho.
4. Melhorar a imagem da empresa: ter um programa de benefícios robusto e atrativo pode melhorar a imagem da empresa perante os funcionários, clientes e stakeholders.
5. Reduzir custos com saúde: oferecer programas de prevenção e bem-estar pode ajudar a reduzir os custos com saúde dos funcionários, uma vez que eles estarão mais saudáveis e menos propensos a doenças e lesões.

No entanto, é importante lembrar que os objetivos de um programa de benefícios podem variar de acordo com as necessidades e prioridades de cada empresa.

- Planos flexíveis de benefícios

Os planos flexíveis de benefícios são programas que oferecem aos funcionários a possibilidade de escolher entre diferentes benefícios, de acordo com suas necessidades e preferências individuais. Esses programas permitem que os funcionários personalizem seu pacote de benefícios, selecionando apenas aqueles que consideram mais relevantes para suas necessidades pessoais e familiares. São uma alternativa aos programas tradicionais de benefícios, que geralmente oferecem um conjunto de benefícios padronizados a todos os funcionários, sem levar em consideração suas necessidades individuais (MATHIS et al., 2017).

A implementação de um programa de benefícios flexíveis pode ter vários benefícios para a empresa e seus funcionários, como:

- Aumento da satisfação e engajamento dos funcionários: oferecer a possibilidade de escolha aos funcionários pode aumentar sua satisfação e engajamento no trabalho, uma vez que eles sentirão que sua empresa está levando em consideração suas necessidades individuais.

- Redução de custos: a possibilidade de escolha pode ajudar a reduzir os custos com benefícios, uma vez que os funcionários selecionam apenas aqueles que realmente precisam.
 - Atração e retenção de talentos: um programa de benefícios flexíveis pode ser uma vantagem competitiva na atração e retenção de talentos, uma vez que muitos funcionários valorizam a possibilidade de personalizar seu pacote de benefícios.
- No entanto, a implementação de um programa de benefícios flexíveis pode ser desafiadora para as empresas, especialmente em termos de comunicação clara e eficaz com os funcionários sobre as opções disponíveis e a forma como o programa funciona (CASCIO, 2018).

- Valores intrínsecos e extrínsecos

Valores intrínsecos e extrínsecos são conceitos utilizados na área de gestão de pessoas para descrever diferentes tipos de motivação no trabalho. Os valores intrínsecos são aqueles relacionados a uma atividade em si, ou seja, o indivíduo se sente motivado pelo próprio prazer ou interesse em realizar a tarefa. Exemplos de valores intrínsecos incluem o sentimento de realização pessoal, o prazer em aprender coisas novas e a sensação de contribuir para um bem maior (RYAN; DECI, 2000).

Já os valores extrínsecos são aqueles relacionados a recompensas externas, como salários, bônus, promoções e reconhecimento público. Nesse caso, o indivíduo se sente motivado pelas recompensas oferecidas em troca de seu desempenho (PINK, 2011).

Embora ambas as formas de motivação sejam importantes, estudos mostram que os valores intrínsecos estão associados a uma maior satisfação e desempenho no trabalho em longo prazo, enquanto os valores extrínsecos podem levar a uma motivação temporária e a uma possível diminuição da satisfação no trabalho. Por isso, muitas empresas estão adotando estratégias que visam a promoção de valores intrínsecos no trabalho, como o oferecimento de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, o incentivo à autonomia e à criatividade e o estímulo ao trabalho em equipe e à colaboração (CAMERON; PIERCE, 1994).

- Tipos de benefícios

Os benefícios oferecidos pelas empresas são uma forma de valorizar os colaboradores e podem ser uma importante ferramenta de gestão de pessoas. Existem diferentes tipos de benefícios que podem ser oferecidos aos funcionários, tais como (CHIAVENATO, 2014):

1. Benefícios obrigatórios: são aqueles previstos em lei, como o vale-transporte, férias remuneradas, 13º salário, FGTS e seguro de vida.
2. Benefícios assistenciais: são benefícios que visam a assistência aos funcionários e seus dependentes, como assistência médica, odontológica, psicológica e jurídica.
3. Benefícios de previdência: são benefícios que visam a garantir a segurança financeira do funcionário no futuro, como plano de previdência privada.
4. Benefícios de qualidade de vida: são benefícios que visam a melhorar a qualidade de vida dos funcionários, como auxílio-creche, convênios com academias e clubes e programas de incentivo à prática de atividades físicas.
5. Benefícios de reconhecimento: são benefícios que visam a reconhecer o desempenho e a contribuição dos funcionários para a empresa, como bônus, prêmios e viagens.

A escolha dos tipos de benefícios a serem oferecidos deve ser feita com base nas necessidades e interesses dos funcionários e alinhada à estratégia da empresa. Além disso, é importante avaliar os custos e benefícios de cada opção e fazer uma gestão eficiente dos benefícios oferecidos (GIL, 2019).

- Planos de benefícios

Os planos de benefícios são uma ferramenta importante de gestão de pessoas e podem ser utilizados para atrair e reter talentos, além de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. Um plano de benefícios pode incluir diversos tipos de benefícios, como assistência médica, odontológica, seguro de vida, previdência privada, vale-alimentação, vale-refeição, auxílio-creche, entre outros (DUTRA, 2010)

Para elaborar um plano de benefícios eficiente é importante levar em consideração as necessidades e expectativas dos colaboradores, além de estar alinhado à estratégia da empresa. É necessário também avaliar os custos dos benefícios e fazer uma gestão eficiente para garantir a sustentabilidade financeira do plano. A implementação de um plano de benefícios pode trazer diversos benefícios para a empresa, como o

aumento da satisfação e motivação dos colaboradores, a redução da rotatividade e do absenteísmo, além de contribuir para a imagem positiva da empresa no mercado (CHIAVENATO, 2014).

Questões

1. O que é o subsistema de benefícios?
 - a) É um conjunto de ações realizadas pela empresa para motivar seus funcionários.
 - b) É um conjunto de políticas e práticas relacionadas às remunerações e recompensas oferecidas aos funcionários.
 - c) É um conjunto de programas de treinamento e desenvolvimento oferecido aos funcionários.
 - d) É um conjunto de políticas de saúde e segurança do trabalho.

2. Qual é o objetivo do subsistema de benefícios?
 - a) Oferecer salários mais altos aos funcionários.
 - b) Reduzir os custos com funcionários.
 - c) Motivam e reter os funcionários na empresa.
 - d) Reduzir os benefícios oferecidos aos funcionários.

3. Quais são os tipos de benefícios oferecidos pelas empresas?
 - a) Apenas benefícios financeiros, como salário e bônus.
 - b) Apenas benefícios não financeiros, como flexibilidade de horários e programas de bem-estar.
 - c) Benefícios financeiros e não financeiros, como planos de saúde, vale-refeição e programas de desenvolvimento profissional.
 - d) Nenhum tipo de benefício é oferecido pelas empresas.

7. SUBSISTEMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: CONCEITO; OBJETIVOS DO TREINAMENTO

O subsistema de treinamento e desenvolvimento é uma das áreas mais importantes da gestão de pessoas, pois tem como objetivo aprimorar as habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores para que possam desempenhar suas funções com mais eficiência e qualidade (MARRAS, 2012).

O treinamento é uma forma de desenvolver competências técnicas específicas, enquanto o desenvolvimento tem uma abordagem mais ampla, visando o aprimoramento geral do colaborador. O processo de treinamento envolve desde a identificação das necessidades de treinamento até a avaliação dos resultados, passando pela escolha dos métodos e técnicas mais adequados para cada caso (CHIAVENATO, 2014).

Os objetivos do treinamento podem variar de acordo com as necessidades da empresa e dos colaboradores, mas geralmente incluem o aumento da produtividade, redução de erros, melhoria da qualidade do trabalho, desenvolvimento de liderança, entre outros (DUTRA, 2010).

- Processo do treinamento

O processo de treinamento de pessoas é uma ferramenta importante para desenvolver habilidades e competências em colaboradores de uma organização. Esse processo é composto por etapas que vão desde a identificação das necessidades de treinamento até a avaliação dos resultados obtidos. A primeira etapa do processo de treinamento é a identificação das necessidades de treinamento, que pode ser realizada por meio de estimativas de desempenho, feedback dos funcionários e análise de indicadores de desempenho da organização. Com base nessas informações, é possível determinar quais habilidades e competências precisam ser desenvolvidas (LUCENA, 2013).

Após a identificação das necessidades de treinamento é necessário planejar as ações de treinamento, definindo objetivos claros e claros aos objetivos estratégicos da organização. É importante também escolher o formato de treinamento adequado, que pode ser presencial, à distância ou uma combinação de ambos. Na etapa seguinte, o treinamento é efetivamente realizado, com a aplicação das atividades intuitivas e a utilização de metodologias projetadas para o público-alvo. Durante essa fase, é fundamental que os colaboradores tenham acesso a informações relevantes e oportunidades para praticar as habilidades e competências que estão sendo capacitadas (ABBAD; BORGES, 2008).

Após a conclusão do treinamento, é importante avaliar os resultados obtidos, por meio de indicadores de desempenho e feedback dos colaboradores. Essa avaliação permite verificar se os objetivos de treinamento foram alcançados e identificar

possíveis ajustes a serem feitos para aprimorar o processo de treinamento (RUAS, 2011).

Em resumo, o processo de treinamento de pessoas é uma ferramenta importante para desenvolver habilidades e competências em colaboradores de uma organização, confiante para a melhoria do desempenho e para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

- Desenvolvimento Gerencial

O Desenvolvimento Gerencial é um processo que visa preparar os gestores para enfrentar os desafios do ambiente de negócios atuais. Esse processo envolve a capacitação dos gestores em habilidades técnicas, comportamentais e estratégicas, com o objetivo de torná-los mais eficientes e eficazes na condução das atividades empresariais. Pode ser realizado por meio de diversos recursos, como treinamentos, cursos, programas de mentoring e coaching, além de atividades práticas como a realização de projetos e trabalhos em grupo. A escolha do recurso mais adequado deve considerar as características e necessidades da organização e dos gestores envolvidos (OLIVEIRA, 2013).

O objetivo principal do desenvolvimento gerencial é preparar os gestores para lidar com situações complexas, incertas e voláteis, cada vez mais presentes no ambiente de negócios atuais. Além disso, o desenvolvimento gerencial pode contribuir para o aumento da motivação e engajamento dos gestores, bem como para o fortalecimento da cultura organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Para que o desenvolvimento gerencial seja efetivo, é importante que a empresa tenha um planejamento estratégico claro e claro com as expectativas dos gestores. Além disso, é fundamental que haja um comprometimento da alta direção da empresa com o processo de desenvolvimento gerencial, fornecendo recursos e suporte para sua execução (FLEURY et al., 2001).

Questões

1. O que é o subsistema de treinamento e desenvolvimento?
 - a) É um conjunto de políticas e práticas relacionadas às remunerações e recompensas oferecidas aos funcionários.
 - b) É um conjunto de programas de saúde e segurança do trabalho oferecido aos funcionários.

- c) É um conjunto de ações realizadas pela empresa para motivar seus funcionários.
- d) É um conjunto de programas e atividades para aperfeiçoamento profissional dos funcionários.

2. Qual é o objetivo do subsistema de treinamento e desenvolvimento?

- a) Reduzir os custos com funcionários.
- b) Oferecer salários mais altos aos funcionários.
- c) Aperfeiçoar as habilidades e competências dos funcionários.
- d) Reduzir os benefícios oferecidos aos funcionários.

3. Quais são os tipos de treinamento oferecidos pelas empresas?

- a) Apenas treinamentos online.
- b) Apenas treinamentos presenciais.
- c) Treinamentos online e presenciais.
- d) Nenhum tipo de treinamento é oferecido pelas empresas.

8. SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O subsistema de avaliação de desempenho é uma ferramenta importante da gestão de pessoas que tem como objetivo medir e avaliar o desempenho dos colaboradores de uma organização. Esse processo é fundamental para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, tanto individualizado como para a equipe como um todo (GIL, 2007).

O processo de avaliação de desempenho pode ser realizado por meio de diversos métodos, que vão desde a avaliação por resultados até uma avaliação 360 graus, que envolve uma avaliação por diversos níveis hierárquicos e por colegas de trabalho. A escolha do método mais adequado deve considerar as características da organização e o objetivo da avaliação (LUCENA, 2015).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas, pois permite identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, além de possibilitar a definição de objetivos e metas claras para os colaboradores. Além disso, uma avaliação de desempenho pode ser utilizada para a tomada de decisões relacionadas à promoção, transferência ou demissão de colaboradores. Para que o processo de avaliação de desempenho seja efetivo, é importante que os

colaboradores sejam envolvidos e tenham acesso às informações sobre o processo de avaliação. É fundamental que os critérios e indicadores utilizados na avaliação sejam claros e objetivos, para evitar distorções e interpretações equivocadas (CHIAVENATO, 2014).

- Conceito de Desempenho Humano

O conceito de desempenho humano está relacionado com a capacidade de um indivíduo em realizar suas tarefas e alcançar os resultados esperados. Na gestão de pessoas, o desempenho humano é um fator essencial para o sucesso das organizações, uma vez que estão diretamente relacionados com a produtividade, a qualidade dos produtos e serviços, e a satisfação dos clientes. O desempenho humano é influenciado por diversos fatores, como a motivação, o ambiente de trabalho, a liderança, o treinamento e o desenvolvimento de competências. A gestão de pessoas deve considerar esses fatores para garantir que os colaboradores estejam motivados e engajados em suas atividades, e possam desenvolver suas habilidades e competências (CHIAVENATO, 2014).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas, pois permite medir e avaliar o desempenho dos colaboradores, identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, e definir objetivos e metas claras para a equipe. Além disso, uma avaliação de desempenho pode ser utilizada para a tomada de decisões relacionadas à promoção, transferência ou demissão de colaboradores (GIL, 2007).

A gestão de desempenho é um processo contínuo e dinâmico, que deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização e ser adaptado às mudanças do ambiente de negócios. A gestão de desempenho deve ser baseada em indicadores claros e objetivos, e deve envolver a participação ativa dos colaboradores e da liderança (LUCENA, 2015).

- O que é Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um processo que tem como objetivo avaliar o desempenho individual dos colaboradores de uma organização, com base em critérios observados previamente. Esse processo é fundamental para a gestão de pessoas, pois permite medir o desempenho dos colaboradores, identificar pontos fortes e

oportunidades de melhoria, e definir objetivos e metas claras para a equipe. Pode ser realizado por meio de diversas ferramentas, como entrevistas, entrevistas, testes práticos, análise de desempenho anterior, entre outras. Cada ferramenta pode ser mais adequada para avaliar certos aspectos do desempenho, como habilidades técnicas, comportamentais, atitudes, entre outros (LUCENA, 2015).

Para que a avaliação de desempenho seja eficaz, é importante que os critérios de avaliação estejam presentes com os objetivos estratégicos da organização, e que sejam claros e objetivos. Além disso, é fundamental que a avaliação de desempenho seja realizada de forma justa e imparcial, sem viés ou preconceitos (CHIAVENATO, 2014).

A gestão de pessoas deve utilizar os resultados da avaliação de desempenho para tomar decisões relacionadas à promoção, transferência, treinamento e desenvolvimento de competências, e até mesmo à demissão de colaboradores. Por isso, é importante que a gestão de pessoas esteja envolvida no processo de avaliação de desempenho, para garantir que os resultados sejam utilizados de forma estratégica e efetiva (GIL, 2007).

Em resumo, a avaliação de desempenho é um processo fundamental para a gestão de pessoas, pois permite medir o desempenho dos colaboradores, identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, e definir objetivos e metas claras para a equipe. Para que a avaliação de desempenho seja efetiva é importante que os critérios de avaliação estejam presentes com os objetivos planejados da organização, e que a gestão de pessoas esteja envolvida no processo.

- Objetivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um processo importante na gestão de pessoas e tem como objetivo avaliar o desempenho dos colaboradores e identificar oportunidades de melhoria para alcançar os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2014).

Além disso, a avaliação de desempenho também tem como objetivos:

1. Identificar pontos fortes e áreas de desenvolvimento dos colaboradores: a avaliação de desempenho permite identificar as habilidades e competências dos colaboradores, bem como as áreas em que precisam ser desenvolvidas para melhorar seu desempenho.

2. Definir objetivos e metas claras: a partir dos resultados da avaliação de desempenho, é possível definir objetivos e metas claras para os colaboradores, que estejam perfeitamente alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

3. Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento: a avaliação de desempenho permite identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, para que possam aprimorar suas habilidades e competências e contribuir ainda mais para o sucesso da organização.

4. Tomar decisões relacionadas à remuneração e promoção: os resultados da avaliação de desempenho podem ser usados para tomar decisões relacionadas à remuneração e promoção dos colaboradores, com base em seu desempenho e contribuição para a organização.

É importante ressaltar claramente que os objetivos da avaliação de desempenho devem estar alinhados com os objetivos da organização e serem comunicados de forma objetiva aos colaboradores. Além disso, é fundamental que o processo de avaliação de desempenho seja justo, imparcial e baseado em critérios relevantes.

- Vulnerabilidade da Avaliação de Desempenho;

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas em uma organização, pois permite avaliar a contribuição individual dos colaboradores para o sucesso da empresa. No entanto, essa prática pode ser vulnerável a erros e distorções que podem levar a resultados injustos e desmotivar os colaboradores. Uma das principais vulnerabilidades da avaliação de desempenho é o viés do avaliador. O avaliador pode ter suas próprias percepções e preconceitos que influenciam sua avaliação, levando a resultados injustos e imprecisos. Além disso, a falta de objetividade na avaliação também pode ser uma fonte de vulnerabilidade, já que os critérios de avaliação podem ser subjetivos e mal definidos (MURPHY; CLEVELAND, 1991).

Outra vulnerabilidade é a falta de feedback efetivo. A avaliação de desempenho deve incluir um processo de feedback que permita aos colaboradores entender o que foi bem-sucedido e que precisa ser melhorado. No entanto, muitas vezes, o feedback não é claro ou não é dado de maneira construtiva, o que pode prejudicar a motivação e o desempenho dos colaboradores (BRATTON; GOLD, 2017).

Para minimizar essas vulnerabilidades é importante estabelecer critérios de avaliação claros e objetivos, fornecer treinamento para os avaliadores e garantir que o feedback seja construtivo e relevante. Além disso, a avaliação de desempenho deve ser vista como uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento, em vez de apenas uma ferramenta para tomar decisões de promoção e demissão (DENISI; PRITCHARD, 2006).

- Métodos de Avaliação de Desempenho

Existem diferentes métodos de avaliação de desempenho que podem ser utilizados pela gestão de pessoas em uma organização. Cada método tem suas próprias vantagens e eficiência, e a escolha do método depende dos da avaliação, do contexto organizacional e dos objetivos da cultura da empresa (FLETCHER, 2001)

Um dos métodos mais comuns é a avaliação de desempenho por escalas gráficas, em que o avaliador atribui uma pontuação a cada avaliação final. Outro método é a avaliação 360 graus, em que o colaborador é avaliado por seus superiores, par e subordinado. Já a avaliação por resultados é baseada em metas e objetivos alcançados anteriormente. Outros métodos incluem avaliação por comportamento observado e avaliação por incidentes críticos (LEPSINGER; LUCIA, 1997).

Cada método tem suas próprias vantagens e segurança. Por exemplo, uma avaliação por escalas gráficas é relativamente simples de ser aplicada e permite comparar o desempenho de diferentes colaboradores. No entanto, ela pode ser influenciada pelas visões do avaliador e não oferece muita flexibilidade na avaliação de critérios específicos. Já a avaliação 360 graus pode fornecer feedback mais completo e objetivo, mas também pode ser influenciada pela pressão social e não ser bem aceita pelos colaboradores (Milkovich; Boudreau, 1997).

A avaliação baseada em competências é outro método, em que o colaborador é avaliado com base nas competências relevantes para o seu trabalho. Esse método enfatiza as habilidades e conhecimentos necessários para o sucesso do colaborador em seu trabalho e pode ser útil para a identificação de lacunas de competência e para o desenvolvimento de planos de treinamento (ARMSTRONG, 2012).

- Principais problemas de um Sistema de Avaliação

Um sistema de avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas em uma organização. No entanto, existem alguns problemas comuns que podem afetar a eficácia desse sistema e prejudicar sua utilidade (CHIAVENATO, 2014).

Um dos principais problemas é a falta de objetividade. A avaliação de desempenho é frequentemente subjetiva e pode ser influenciada pelos confrontos e preconceitos do avaliador. Isso pode levar a estimativas imprecisas e injustas e pode afetar a motivação e a satisfação dos colaboradores. Outro problema é a falta de feedback efetivo. O feedback deve ser claro, específico e construtivo, mas muitas vezes é vago ou irrelevante. Isso pode levar a uma falta de clareza sobre o desempenho e às vezes pode desmotivar os colaboradores (BRATTON; GOLD, 2017).

A falta de clareza dos critérios de avaliação também pode ser um problema. Os critérios devem ser claros e objetivos, para que os colaboradores saibam o que é esperado deles e possam trabalhar para atender a esses critérios. Quando os critérios são vagos ou mal definidos, uma avaliação pode ser menos precisa e menos útil para a gestão de pessoas. Outro problema comum é a falta de treinamento para os avaliadores. A avaliação de desempenho é uma habilidade que precisa ser desenvolvida e aprimorada, mas muitos avaliadores não recebem treinamento adequado. Isso pode levar a estimativas inconsistentes e menos eficazes (MURPHY; CLEVELAND, 1991).

Para minimizar esses problemas é importante estabelecer critérios de avaliação claros e objetivos, fornecer feedback construtivo e relevante, e oferecer treinamento adequado para os avaliadores (DENISI; PRITCHARD, 2006).

Questões

1. O que é o subsistema de avaliação de desempenho?
 - a) É um conjunto de práticas e políticas relacionadas ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários.
 - b) É um conjunto de práticas e políticas relacionadas à remuneração e benefícios dos funcionários.
 - c) É um conjunto de práticas e políticas relacionadas à avaliação do desempenho dos funcionários.

d) É um conjunto de práticas e políticas relacionadas à seleção e recrutamento de funcionários.

2. Qual é o objetivo da avaliação de desempenho?

- a) Aumentar os salários dos funcionários.
- b) Oferecer mais benefícios aos funcionários.
- c) Avaliar o desempenho dos funcionários e fornecer feedback para que possa melhorar seu desempenho.
- d) Demitir os funcionários que não apresentam um bom desempenho.

3. Quais são os métodos mais comuns de avaliação de desempenho?

- a) Avaliação de desempenho por competências e avaliação de desempenho por resultados.
- b) Avaliação de desempenho por competências e avaliação de desempenho por tempo de serviço.
- c) Avaliação de desempenho por resultados e avaliação de desempenho por feedback dos colegas.
- d) Avaliação de desempenho por competências e avaliação de desempenho por feedback dos colegas.

9. TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é uma prática comum em muitas organizações, em que algumas funções são contratadas de empresas especializadas em vez de serem executadas pelos próprios funcionários da empresa. Embora a terceirização possa trazer alguns benefícios, ela também pode apresentar desafios existentes para a gestão de pessoas (CASCIO, 2010).

Uma das principais questões relacionadas à terceirização é a falta de controle da empresa contratante sobre os funcionários terceirizados. Como esses funcionários são contratados por outra empresa, a empresa contratante pode ter dificuldades em gerenciá-los e monitorar seu desempenho. Isso pode levar a problemas de comunicação e colaboração, bem como a dificuldades na garantia da qualidade do trabalho realizado. Além disso, a terceirização pode levar à desmotivação dos funcionários da empresa contratante. Se os funcionários da empresa perceberem que

seus colegas terceirizados estão sendo tratados de forma diferente ou recebendo benefícios diferentes, isso pode levar a um ressentimento e descontentamento. Isso pode levar a problemas de moral e produtividade (COOKE; SHEN; MCBRIDE, 2019). Outra questão relacionada à terceirização é a falta de continuidade. Os funcionários terceirizados podem não estar familiarizados com a cultura e os processos da empresa contratante, o que pode levar a problemas de integração e atrasos no trabalho. Além disso, se uma empresa contratante optar por rescindir o contrato com uma empresa terceirizada, pode haver problemas de continuidade no trabalho. Para lidar com essas questões é importante que a empresa contratada estabeleça diretrizes objetivas para o trabalho dos funcionários terceirizados e estabeleça uma comunicação efetiva com a empresa terceirizada. Além disso, é importante garantir que os funcionários da empresa e os funcionários terceirizados sejam tratados de forma justa e consistente e que haja processos claros para lidar com problemas de desempenho e rescisão de contrato (GRUGULIS; VINCENT, 2017).

Questões

1. Qual é a definição de terceirização?
 - a) É o processo de transferência de atividades internas da empresa para outras empresas especializadas.
 - b) É o processo de demissão de funcionários para reduzir custos.
 - c) É o processo de centralização de todas as atividades da empresa em uma única área.

2. Quais são as principais vantagens da terceirização?
 - a) Redução de custos, aumento da qualidade dos serviços prestados e foco nas atividades principais da empresa.
 - b) Aumento de custos, redução da qualidade dos serviços prestados e dispersão do foco da empresa.
 - c) Redução da qualidade dos serviços prestados, aumento de custos e perda de controle sobre as atividades terceirizadas.

3. Quais são os principais riscos da terceirização?

- a) Perda de controle sobre as atividades terceirizadas, redução da qualidade dos serviços prestados e aumento de custos.
- b) Aumento do controle sobre as atividades terceirizadas, redução da qualidade dos serviços prestados e dispersão do foco da empresa.
- c) Aumento da qualidade dos serviços prestados, redução de custos e foco nas atividades principais da empresa.

10. CENÁRIOS FUTUROS

A gestão de pessoas tem passado por constantes mudanças ao longo dos anos, e é possível prever alguns cenários futuros para essa área. Uma das tendências é a adoção de tecnologias avançadas na gestão de pessoas, como a inteligência artificial e o aprendizado de máquina. Essas tecnologias podem ajudar as empresas a analisarem grandes volumes de dados e a tomar decisões mais precisas e comprovadas em questões como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de funcionários (BUDHWAR; VARMA; PATEL, 2021).

Outra tendência é a crescente importância da diversidade, equidade e inclusão na gestão de pessoas. Como as empresas estão cada vez mais reconhecendo a importância de ter um ambiente de trabalho inclusivo e diverso, estão investindo em iniciativas para atrair, desenvolver e reter funcionários de diferentes origens e perspectivas (JACKSON; RUDERMAN; CONGER, 2020).

A flexibilidade no local e horário de trabalho também deve continuar a ser uma tendência, com mais empresas oferecendo opções de trabalho remoto ou horários flexíveis para acomodar as necessidades dos funcionários e promover um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Além disso, a gestão de talentos deve se tornar uma prioridade ainda maior para as empresas, com um foco crescente em identificar e desenvolver funcionários com potencial para assumir papéis de liderança ou críticos na organização (MEYERS; WOERKOM; BAKKER, 2013).

Por fim, é provável que a gestão de pessoas continue a evoluir em resposta a mudanças na legislação e regulamentação trabalhista, bem como em resposta às tendências sociais e culturais mais amplas.

Questões

1. Quais são as tendências na gestão de pessoas descritas no texto?

- a) A adoção de tecnologias avançadas, diversidade, equidade e inclusão, flexibilidade no local e horário de trabalho, gestão de talentos e evolução em resposta a mudanças na legislação e regulamentação trabalhista.
- b) A terceirização de serviços, a diminuição da diversidade no local de trabalho, a centralização da tomada de decisões, a angústia no horário e local de trabalho e o descaso com o desenvolvimento dos funcionários.
- c) A exclusão de funcionários com características distintas, a desvalorização das competências em detrimento das habilidades sociais, a centralização do poder nas mãos dos gestores, a obrigatoriedade do trabalho presencial e a falta de incentivo para a inovação.

2. Como as tecnologias avançadas podem ser úteis na gestão de pessoas?

- a) Elas podem ajudar as empresas a analisar grandes volumes de dados e tomar decisões mais precisas e comprovadas em questões como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de funcionários.
- b) Elas podem ajudar as empresas a diminuir a diversidade no local de trabalho e aumentar a rigidez no horário e local de trabalho.
- c) Elas podem ajudar as empresas a desvalorizar as competências técnicas em detrimento das habilidades sociais e centralizar o poder nas mãos dos gestores.

3. Por que diversidade, equidade e inclusão são importantes na gestão de pessoas?

- a) As empresas estão reconhecendo cada vez mais a importância de ter um ambiente de trabalho inclusivo e diverso, estão investindo em iniciativas para atrair, desenvolver e reter funcionários de diferentes origens e perspectivas.
- b) As empresas acreditam que a diversidade, equidade e inclusão são irrelevantes para a gestão de pessoas.
- c) As empresas acham que a diversidade, equidade e inclusão podem prejudicar o desempenho da organização.

Referências:

ABBAD, GS; BORGES-ANDRADE, JE. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ARMSTRONG, M. (2012). Manual de prática de gestão de recursos humanos de Armstrong. **Kogan Page Publishers**. 2012.

BOHLANDER, G., & SNELL, S. Administração de recursos humanos. **Cengage Learning**. 2013.

BRANNICK, MT, LEVINE, EL E MORGESON, FP. **Análise do trabalho: métodos, pesquisa e aplicações para gestão de recursos humanos no novo milênio**. Sage Publicações. 2007.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974 , 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.

BRATTON, J., & GOLD, J. **Gestão de recursos humanos: teoria e prática**. **Palgrave Macmillan**. 2017.

BRATTON, J., & GOLD, J. **Human resource management: theory and practice**. **Palgrave Macmillan**. 2017.

BUDHWAR, PS, VARMA, A., & PATEL, C. **Futuro da gestão de recursos humanos na era da digitalização e inteligência artificial: uma revisão e agenda de pesquisa**. *Jornal Internacional de Gestão de Recursos Humanos*, 1-28, 2021.

CABLE, DM E JUIZ, TA. Ajuste pessoa-organização, decisões de escolha de trabalho e entrada organizacional. **Comportamento organizacional e processos de decisão humana**, 67(3), 294-311, 1996.

CAMERON, J., & PIERCE, W. D. Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. **Review of Educational Research**, 64(3), 363-423, 1994.

CASCIO, W. F. Managing human resources. **McGraw-Hill Education**. 2018.

CASCIO, WF. **Gestão de recursos humanos: Produtividade, qualidade de vida no trabalho, lucros**. 2010.

Cascio, WF. Gestão de recursos humanos. **Educação McGraw-Hill**. 2018.

CHATMAN, JA. Melhorando a pesquisa organizacional interacional: um modelo de ajuste pessoa-organização. **Academy of Management Review**, 14(3), 333-349, 1989.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Elsevier, 2014.

COOKE, FL, SHEN, J., & MCBRIDE, A. Gerenciando recursos humanos na China: a visão de dentro das multinacionais. **Journal of World Business**, 54(1), 24-35, 2019.

DEAL, TE, & KENNEDY, AA. **Culturas Corporativas: Os Ritos e Rituais da Vida Corporativa**. Reading, MA: Addison-Wesley. 1982.

DECI, E. L., KOESTNER, R., & RYAN, R. M. **A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation**. **Psychological Bulletin**, 125(6), 627-668, 1999.

DENISI, A. S., & PRITCHARD, R. D. Performance appraisal, performance management, and improving individual performance: A motivational framework. **Management and Organization Review**, 2(2), 253-277, 2006.

DENISI, AS, & PRITCHARD, RD. Avaliação de desempenho, gerenciamento de desempenho e melhoria do desempenho individual: uma estrutura motivacional. **Management and Organization Review**, 2(2), 253-277. 2006.

DUTRA, JS. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Atlas. 2014.

FAYOL, H. **Administration industrielle et générale**. Paris: Dunod.1916.

FLETCHER, C. Avaliação e gestão de desempenho: a agenda de pesquisa em desenvolvimento. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74(4), 473-487. 2001.

FLEURY, MTL et al. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GATEWOOD, R., FEILD, H. S., & BARRICK, M. Human resource selection. **Cengage Learning**. 2015.

Gil, A. C. 2019. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. Editora Atlas. 2019

GIL, AC **Gestão de Pessoas: abordagem nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAEN, GB, & UHL-BIEN, M. Abordagem baseada em relacionamento para liderança: Desenvolvimento da teoria de liderança de troca líder-membro ao longo de 25 anos: Aplicando uma perspectiva multinível e multidomínio. **Leadership Quarterly**, 6(2), 219-247. 1995.

GRUGULIS, I., & VINCENT, S. Os efeitos da terceirização na qualidade de vida no trabalho: uma avaliação do acordo-quadro no setor público do Reino Unido. **Trabalho, Emprego e Sociedade**, 31(4), 621-637. 2017.

HERSEY, P., & BLANCHARD, KH. Gestão do comportamento organizacional: Utilizando recursos humanos. **Prentice Hall**. 1988.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SNYDERMAN, BB. **A motivação para o trabalho (2ª ed.)**. Nova York: John Wiley & Sons. 1959.

JACKSON, SE, RUDERMAN, MN, & CONGER, JA. Tendências futuras em pesquisa de desenvolvimento de liderança e gestão de talentos. **Journal of Organizational Behavior**, 41(3), 221-229. 2020.

LACOMBE, **Francisco José Masset**. **Recursos humanos: princípios e tendências**. Saraiva, 2011.

LATHAM, GP E PINDER, CC. Teoria e pesquisa da motivação no trabalho no alvorecer do século XXI. **Revisão anual de psicologia**, 56, 485-516. 2005.

Lepsinger, R., & Lucia, A. **A arte e a ciência do feedback de 360 graus**. John Wiley & Filhos. 1997.

Likert, R. **A organização humana: sua gestão e valor**. Nova York: McGraw-Hill. 1967.

Lopes, RL, & Batista, FA. Subsistemas de recursos humanos e gerenciamento estratégico de pessoas. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, 8(1), 1708-1729. 2017.

LORSCH, J. W. **Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic**. 1986.

LORSCH, JW. **Gerenciando a Cultura: A Barreira Invisível à Mudança Estratégica**. Nova York: Free Press. 1986.

LUCENA, MDC **O processo de avaliação de desempenho na empresa XYZ**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2015.

LUCENA, MDC. **O processo de treinamento e desenvolvimento nas organizações: um estudo de caso na empresa ABC**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2013.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. Editora Saraiva. 2012.

MASLOW, AH. Uma teoria da motivação humana. **Psychological Review**, 50(4), 370-396.1943.

MATHIS, R. L., JACKSON, J. H., & VALENTINE, S. R. Human resource management. **Cengage Learning**. 2017.

MATHIS, RL, JACKSON, JH E VALENTINE, SR. Gestão de Recursos Humanos. **Cengage Learning**. 2017.

MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill. 1967.

Likert, R. **The Human Organization: Its Management and Value**. New York: McGraw-Hill. 1960.

MEYERS, MC, VAN WOERKOM, M., & BAKKER, AB. O valor agregado do positivo: Uma revisão da literatura sobre as intervenções da psicologia positiva nas organizações. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 22(5), 618-632, 2013.

MILKOVICH, G. T., NEWMAN, J. M., & GERHART, B. **Compensation**. McGraw-Hill Education. 2017.

MILKOVICH, GT e BOUDREAU, JW. **Gestão de Recursos Humanos**. Irwin/McGraw-Hill. 1997.

MILKOVICH, GT e NEWMAN, JM. **Compensação**. Educação McGraw-Hill. 2017.

MINEIRO, JB. **Comportamento organizacional 1: Teorias essenciais da motivação e liderança**. EU Sharpe. 2005.

MURPHY, K. R., & CLEVELAND, J. N. **Performance appraisal: An organizational perspective**. Allyn and Bacon. 1991.

OLIVEIRA, DPR **Desenvolvimento gerencial: treinamento, coaching e mentoring**. São Paulo: Atlas, 2013.

PINK, D. H. The surprising truth about what motivates us. **Riverhead Books**. 2011.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTr, 2002.

RUAS, R.; FLORES, RFO **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RYAN, R. M., & DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. **Contemporary educational psychology**, 25(1), 54-67, 2000.

SKINNER, BF. **O Comportamento dos Organismos: Uma Análise Experimental**. Nova York: Appleton-Century. 1938.

SKINNER, BF. **Ciência e Comportamento Humano**. Nova York: Free Press. 1953.

TAYLOR, F. **Os princípios da gestão científica**. Nova York: Harper & Brothers. 1911.

YUKL, G. **Liderança nas organizações (7ª ed.)**. Pearson. 2010.

CURSO TÉCNICO EM

FINANÇAS

MÓDULO III

Introdução ao Mercado Financeiro

Fernando Galvão



Apostila de Introdução ao Mercado Financeiro

- 1. INTRODUÇÃO: SURGIMENTO DA MOEDA**
 - 1.1. Escambo e surgimento da moeda
 - 1.2. Moeda: características e funções
 - 1.3. Demanda e oferta de moeda
- 2. TIPOS DE ORÇAMENTO**
 - 2.1. Deficitários
 - 2.2. Equilibrados
 - 2.3. Superavitários
- 3. INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA**
 - 3.1.** Mercado de crédito
 - 3.2.** Mercado monetário
 - 3.3.** Mercado de capitais
 - 3.4.** Mercado cambial
- 4. SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO**
 - 4.1. Subsistema Normativo
 - 4.2. Subsistema de intermediação
 - 4.3. Instituições financeiras internacionais e influências sobre Brasil
 - 4.4. Especulação financeira
- 5. SEGURANÇA, RISCOS, INVESTIDORES E ATIVOS**
 - 5.1. Segurança
 - 5.2. Riscos
 - 5.3. Gestão dos riscos
 - 5.4. Investidores
 - 5.5. Ativos
- 6. LANÇAMENTO DE AÇÕES E ABERTURA DE CAPITAL**
- 7. PEQUENO DICIONÁRIO DE TERMOS FINANCEIROS**

1. INTRODUÇÃO: SURGIMENTO DA MOEDA



1.1. Escambo e o surgimento da moeda

No início dos tempos a humanidade se organizava na forma de tribos nômades (de tempos em tempos migravam de um lugar para outro), em que suas principais preocupações eram: segurança e alimentação de todos, veja que os objetivos eram bem coletivos!

Essas tribos baseavam suas necessidades de trocas na forma de escambo, também chamada de “economia das trocas diretas”. Um caçador trocava parte de suas caças por peixes pescados por um pescador, por exemplo.

Uma dificuldade desse tipo de organização econômica é a necessidade de as partes estarem interessadas na troca, não havendo isso os fluxos de trocas entre as partes ficavam bem difíceis.

Essas comunidades primitivas foram ao longo do tempo abandonando o modo de vida nômade e se fixaram às margens de rios como o Nilo no Egito, também chamado de “Crescente Fértil”.

Essa mudança de forma de organização, de nômades, para uma vida fixa em um mesmo espaço geográfico abriu a oportunidade de uma divisão social do trabalho, onde as pessoas passaram a se especializar em determinadas tarefas:

1. **Caçadores;**
2. **Pescadores.**
3. **Artesãos;**
4. **Guerreiros;**
5. **Pastores;**
6. **Agricultores;**

Essa divisão social do trabalho tornou a vida em comunidade mais complexa e intensificou a realização das trocas entre as pessoas que se especializavam nas atividades acima. Digo isso porque quem só pescava tinha necessidade de consumir produtos da agricultura e vice-versa, por exemplo.

Perceba que foi essa dificuldade que gerou a necessidade de criação de um “instrumento” a ser usado como meio de troca, capaz de separar a compra, da venda entre indivíduos: a moeda!

Muitos tipos de mercadorias foram usados como moedas: arroz, tiras de couro, sal, gado...

O detalhe que é preciso destacar, é que uma moeda como instrumento de troca precisa ter algumas características!

1.2. Moeda: características e funções:

Entre as características que uma moeda, temos:

- a) **Homogeneidade:** cada unidade de moeda deve ser igual a todas as outras. Isso foi um fator complicador com algumas mercadorias usadas como moedas, tipo o arroz, que tem diferentes classificações e qualidades.
- b) **Inalterabilidade:** dificuldade de falsificar o instrumento monetário para causar prejuízos e fraudes em terceiros;
- c) **Indestrutibilidade:** o instrumento monetário precisa ter uma vida longa útil e assim, muitos fluxos de negócios realizados com a mesma unidade utilizada. Veja, quando tiras de couro foram usadas como moeda, elas se desgastavam muito rápido, gerando prejuízos para os últimos portadores.

- d) **Facilidade de transporte e manuseio:** o instrumento monetário deve ser capaz de ser usado facilmente nas trocas, na movimentação de valores a longas distâncias, em relação ao peso.
- e) **Divisibilidade:** toda moeda precisa facilitar a realização de negócios de pequenos valores, observando as frações em relação aos negócios realizados. Atualmente, atente que as transferências financeiras via bancos, pix, pagamentos em débito e crédito, preenchem perfeitamente essa característica.

Diante das características acima, da passagem da era primitiva para a Idade Média, os metais preciosos (ouro e prata), foram os melhores instrumentos monetários utilizados, ainda assim com suas dificuldades. Por exemplo, pelo risco de roubo e as longas distâncias percorridas pelos negociantes.

Uma moeda ainda precisa cumprir com algumas funções como:

- a) **Meio de troca:** quando é aceito como pagamento por outros bens e serviços;
- b) **Medida de valor:** Permite que os produtos tenham “espelhos monetários”, ou melhor, tenham seu valor expresso em moeda corrente e ainda fornece informações, auxiliam na tomada de decisão, permite a contabilização;
- c) **Reserva de valor:** capacidade de guardar riqueza ao longo do tempo, já que uma moeda estável em seu valor permite maior planejamento por parte de empresas, governos, pessoas;

Como tudo tem um início, os metais preciosos com todas essas características e funções, ainda assim, tinham como dificuldade o transporte e manuseio, ao tempo em que abriram a oportunidade para o surgimento das chamadas Casas de Custódia, consideradas as primeiras “Casas Bancárias”.

Essas Casas de Custódia, guardavam as quantidades de ouro e prata das pessoas e emitiam “certificados de depósito”, que representavam esses metais custodiados (guardados).

Dessa forma, com o tempo, esses certificados de depósitos passaram a circular como forma de pagamento nas transações econômicas com todas as características e funções necessárias.

Mas, isso não é tudo. Se você perceber, nessa guarda de metais preciosos, a emissão de certificados de depósitos (moeda-papel), ocorria de acordo com decisões privadas (donos das Casas de Custódia), sem regulação pública. O que quero dizer é que o próprio mercado decidia sobre a emissão de certificados de depósitos.

Em um determinado momento da história, **as Casas de Custódia, percebendo que as pessoas não “sacavam o ouro”, mas preferiam usar os certificados como meio de pagamento, começaram a emitir certificados que não correspondiam à metais preciosos custodiados!**

Essa jogada de mercado é o surgimento do que modernamente chamamos de “intermediação financeira”. As Casas de Custódia estavam emprestando os recursos de quem guardava ouro e prata e que não sacavam, emprestavam para terceiros e ainda cobravam juros como forma de remuneração!

Com todos esses elementos históricos, você pode perceber que tudo que ocorre no sistema financeiro deriva de tudo mostrado até aqui, por isso a necessidade desse detalhamento. Entra nessa conta inclusive as atuais crises financeiras.

Veja só, na época das Casas de Custódia, vale destacar, sem regulação pública, emitiram muito mais certificados de depósitos do que tinham quantidades de metais preciosos custodiados. Quando na época as pessoas perceberam isso, houve uma corrida às Casas de Custódia, para sacarem metais preciosos, e o que aconteceu?

Não havia ouro e prata suficientes para atender todas as pessoas e isso gerou a falência, não de uma, ou duas, mas de centenas de Casas de Custódia, quebrando o sistema financeiro em formação!

É a partir desse momento histórico, que surgiu a prioridade de regulação pública, ou seja, do Estado criar mecanismos de controle sobre o funcionamento do mercado financeiro, para evitar crises semelhantes, através de “Bancos Centrais”!

Perceba que cada parágrafo deste é como uma peça de tijolo que ajuda na construção do entendimento de como funciona o sistema financeiro, expandindo nossa consciência sobre seu papel, riscos e possibilidades...

ECONOMIA

Crise financeira: um colapso que ameaçou o capitalismo

Fonte: <https://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2021/10/10/crise-financeira-colapso-que-ameacou-o-capitalismo.htm>

Em 2008, houve nos EUA (Estados Unidos da América), uma crise financeira de proporções globais causada por decisões empresariais de grandes bancos, como na época das Casas de Custódia, o detalhe é que em 2008, os Bancos Centrais do mundo inteiro evitaram a quebra total!

1.3. Demanda (procura) e oferta de moeda

Existem três tipos de demanda por moeda, ou seja, motivos que fazem pessoas como você e sua família, empresas e marcas de produtos e serviços que usa e governos demandam por moeda:

1. **Motivo-transação:** grana em caixa serve para atender as necessidades imediatas de gastos como pagar aluguel, alimentação, energia e água, transporte no caso de pessoas. No contexto empresarial tem pagamentos de aluguel, funcionários, fornecedores;



Fonte: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-01/rio%3A-obter-credito-ainda-e-desafio-para-micro-e-pequenas-empresas>

2. **Motivo-precaução:** grana reservada para atender despesas incertas, que não estavam previstas como despesas médicas, uma geladeira que precisa de manutenção no caso de pessoas. No contexto empresarial é uma manutenção não programada de equipamento, uma alta inesperada nos preços dos insumos usados na produção. A reserva financeira empresarial serve de suporte para que o negócio ultrapasse períodos de crise e consiga se reerguer;

A IMPORTÂNCIA DA RESERVA DE EMERGÊNCIA PARA EMPRESAS

escrito por Fabricio Romão | 16/03/2021

Fonte: <https://site.otimizy.com.br/blog/reserva-de-emergencia-para-empresas/>

3. **Motivo-especulação:** refere-se aos recursos financeiros guardados na forma de papel moeda ou depósitos à vista, a fim de serem eventualmente convertidos em uma aplicação financeira rentável;

Na oferta de moeda, existem duas possibilidades:

- a) **Exógena:** a moeda é vista como exógena quando a sua quantidade é determinada, em última análise, pelas autoridades monetárias que decidem a quantidade de moeda que será emitida pelo governo em um determinado período. Essas autoridades emitem uma quantidade de moeda suficiente para garantir o funcionamento do sistema econômico.
- b) **Endógena:** em economia mercantil descentralizada e não-coordenada por autoridades monetárias, a oferta de moeda é endógena, quando é criada pelas forças do mercado, de acordo com as necessidades econômicas, expressas pela demanda por moeda.



2. TIPOS DE ORÇAMENTO

2.1. Orçamento deficitário

Acontece quando as despesas são maiores que as receitas, e com isso se verifica um saldo negativo em orçamentos de pessoas, empresas e governos. Na ocorrência de déficits, estes precisam ser financiados, gerando a busca por recursos no mercado financeiro.

Endividamento das famílias sobe em fevereiro para 78,3% do total, aponta CNC

Alta foi puxada por vencimentos de despesas de impostos, gastos escolares e contribuições para órgãos de classe, entre outras

Fonte: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/endividamento-das-familias-sobe-em-fevereiro-para-783-do-total-aponta-cnc/>

2.2. Orçamento equilibrado

Acontece quando as despesas e receitas estão no mesmo nível, nesse cenário não há saldo negativo ou positivo. É uma situação frágil, pois qualquer evento inesperado pode gerar desequilíbrios futuros e

também não há caixa (recursos disponíveis), para financiar investimentos, isso faz necessário o aumento do grau de endividamento.

2.3. Orçamento superavitário:

Acontece quando as receitas obtidas são maiores que as despesas, gerando um saldo positivo (recursos financeiros disponíveis em caixa). A ideia é que este saldo positivo seja aplicado/investido de forma a gerar oferta de recursos que buscam remuneração futura.



3. INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA:

A partir de agora que você já sabe como a moeda surgiu, que características ela precisa ter, quais as funções que deve cumprir, como surgiu o sistema financeiro (Casas de Custódia), a crise financeira gerada pela falta de regulação pública, o surgimento dos Bancos Centrais. Também entra na conta do entendimento o porquê das pessoas, empresas e governos demandam moeda bem como os tipos de oferta de moeda, e além de tudo isso, ainda foi tratado sobre os tipos de orçamentos e a existência de déficits e superávits.

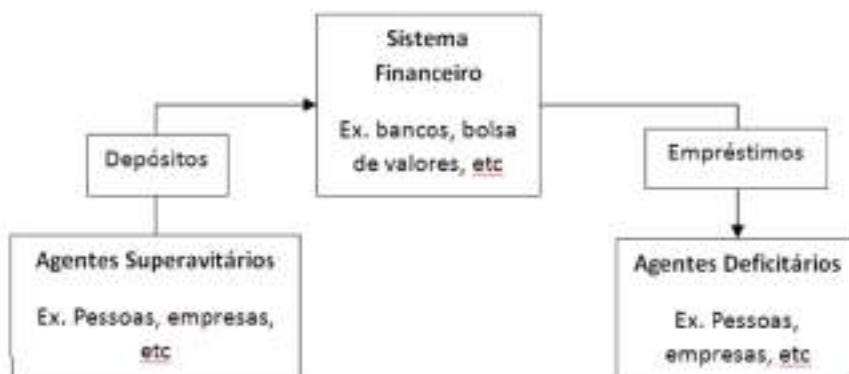
Com todos esses elementos, temos tudo que é preciso para compreender o que é intermediação financeira e o funcionamento do mercado financeiro!

Estrutura que permite encontro entre quem tem sobras de caixa (superavitários) e que tem falta de caixa (deficitários) e precisa financiar seus déficits, sendo assim, a intermediação financeira deve funcionar como um braço do desenvolvimento de uma economia, na medida em que irriga de recursos a produção, as vendas, o consumo da sociedade.

Me recordo de um conceito de Economia que foi elaborado por Alfred Marshall em seu livro *Princípios de Economia*, em que dizia: “Economia é o estudo dos negócios comuns da vida”!

A partir daí, você pode perceber como fica claro o papel da intermediação financeira na organização da vida em sociedade e a importância desse entendimento no entendimento das finanças pessoais, empresariais e governamentais.

O sistema financeiro é composto por instituições que promovem o encontro das pessoas que poupam (superavitárias) e aquelas que não tem saldos financeiros para investirem, consumirem, produzirem, buscam esses recursos (deficitários).



O que você precisa compreender é que na prática o agente superavitário (que empresta), transfere recursos para o agente deficitário que capta esses recursos. O estímulo de quem tem sobra de caixa e abre mão do uso imediato aplicando no mercado financeiro vem por meio da taxa de juros que remunera o capital.

O crédito é algo que se encontra presente no cotidiano das pessoas e das empresas mais do que imaginamos, a sua origem vem do latim *creditu*, que quer dizer confiança.

Veja você que o funcionamento do mercado financeiro que promove essa transferência de recursos de agentes superavitários para deficitários por meio das instituições financeiras depende de confiança estabelecida entre credores e devedores!

A RELAÇÃO ENTRE REPUTAÇÃO E CONFIANÇA EM MOMENTOS DE CRISE.

Por:  Atualizado em: 14/04/2020 Leitura: 7 min

Fonte: <https://sambatech.com/blog/sem-categoria/a-relacao-entre-reputacao-e-confianca-em-momentos-de-crise/>

Essa dita confiança refere-se à troca de um valor presente por uma promessa de reembolso futuro, que é incerto a depender do risco embutido na operação.

3.1. Mercado de crédito

De acordo com Assaf Neto (2003, p. 118), o mercado de crédito tem por objetivo fundamental suprir as necessidades de caixa de curto e médio prazos dos vários agentes econômicos.

Pode ser por meio do financiamento do consumo das pessoas através de cartão de crédito, cheque especial, se pensarmos nas empresas, o crédito pode ser para financiamento de capital de giro, formação de estoque por exemplo.

3.2. Mercado Monetário:

Segundo Assaf Neto (2003, p. 107), o mercado monetário encontra-se estruturado visando o controle da liquidez monetária da economia. Os papéis são negociados nesse mercado tendo como parâmetro de referência a taxa de juros Selic (títulos públicos).

Nesse caso, o governo é deficitário, então emite títulos públicos para captar recursos dos agentes superavitários (sobras de caixa para investir). A remuneração dos investidores tem como parâmetro a taxa de juros Selic, definida pelo comitê de política monetária do Banco Central. Até a data de elaboração deste material, a Selic está em 13,75% a.a.

3.3. Mercado de capitais

O mercado de capitais está estruturado de forma a suprir as necessidades de investimentos dos agentes econômicos, através de diversas modalidades de financiamentos a médio e longo prazo para capital de giro e capital fixo.

Aqui, as empresas são carentes de recursos para financiarem suas atividades e por isso, promovem abertura de capital, colocando ações (parte de seu capital social), para potenciais investidores que têm sobras de caixa (capital disponível). Este assunto aprofundaremos mais adiante.

NEGÓCIOS

📌 IPO (OFERTA INICIAL DE AÇÕES)

IPOs na B3 voltam em 2023 sem 'euforia'

por Redação Suno Notícias
29/12/2022 11:32

Fonte: <https://www.suno.com.br/noticias/ipo-b3-volta-2023/>

3.4. Mercado cambial

A taxa de câmbio representa o valor com que a autoridade monetária de um país aceita negociar sua moeda por meio da compra ou venda de moeda estrangeira e a expressão “taxa de câmbio” geralmente indica o preço de uma moeda internacional de referência que, no caso brasileiro, é o dólar-norte americano.

Você pode perguntar: quem precisa de moeda estrangeira (Dólar), no Brasil?

Importadores brasileiros (compram produtos do exterior para vender internamente), precisam de dólar, exportadores (produtores brasileiros que vendem no exterior), faturam em moeda estrangeira e precisam trocar por “reais”, no Brasil.

Temos ainda turistas estrangeiros que trocam suas moedas por Real para gastar aqui e turistas brasileiros que vão ao exterior gastar em dólar.



4. SISTEMA FINANCEIRO BRASILEIRO

4.1. Subsistema normativo:

Sistema Financeiro Nacional (SFN) pode ser definido como o conjunto de instituições financeiras, que tem na transferência de recursos dos agentes poupadores para os agentes tomadores de recursos o seu propósito.

Financia o crescimento da economia tanto dos pontos de vista econômico, quanto social, ambiental e tecnológico.

A intermediação financeira, por meio da qual é possível alocar os recursos excedentes aos poupadores, às mãos dos agentes tomadores, que buscam tais recursos para financiar seus projetos de investimentos, permite que todos os participantes deste mercado se

encontrem em melhor situação, poupadores auferem e os tomadores executam seus projetos.

A ideia é aproximar tomadores e aplicadores de recursos da maneira mais segura, objetiva e transparente possível. De acordo com Assaf Neto (2011, p. 37), todo processo de desenvolvimento de uma economia exige a participação crescente de capitais.

Por meio da poupança disponível em poder dos agentes econômicos e direcionados para os setores produtivos carentes de recursos mediante intermediários e instrumentos financeiros.

NEGÓCIOS

📌 IPO (OFERTA INICIAL DE AÇÕES)

IPOs na B3 voltam em 2023 sem 'euforia'

por Redação Suro Notícias
26/12/2022 11:32

Fonte: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/numero-de-investidores-na-bolsa-cresce-15-em-2022-apostando-na-diversificacao/>

Deve obedecer a critérios de rentabilidade e retorno dos investimentos realizados e devem estar alinhados à sustentabilidade ambiental e social.

Crescimento econômico! Política econômica! Situação econômica! Nos jornais, sites, na televisão: qualquer coisa envolvendo economia é sempre destaque. O PIB, o dólar, a inflação, o superávit, a taxa de juros, a balança comercial, o lucro de uma grande empresa...





Economia é uma junção de duas palavras: oikos e nómia. **Oikos, que também está em ecologia, entendamos como casa. Nómia significa um conjunto de regras, de leis. Regras e leis, por sua vez, servem para organizar, regular, alguma coisa.** Logo, temos: casa e conjunto de regras.

Sendo assim, num funcionamento do sistema financeiro não seria diferente, pois já vimos que na época das Casas de Custódia, a falta de regras e regulação, levaram o sistema a uma quebradeira sistêmica!

Ao tempo em que a intermediação financeira se desenvolve também se elevam os riscos de exposição dos agentes econômicos à fraudes.

Regulação e controle são exercidos sobre o SFN se dá por meio de normas legais, expedidas pelas autoridades monetárias que são o Conselho Monetário Nacional (CMN) e pelo Banco Central do Brasil (BACEN) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Três outras instituições financeiras que apresentam um caráter especial de atuação são, o Banco do Brasil (BB), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Caixa (CEF).

O Subsistema Normativo é o grande responsável pela elaboração das regras e normas que deverão ser cumpridas pelas demais instituições financeiras, bem como fiscalizá-las.

Também fazem parte desse subsistema, de acordo com Fortuna (2013), o Conselho de Recursos do SFN, a Superintendência de Seguros Privados e a Secretaria de Previdência Complementar.

Conselho Monetário Nacional

- Autorização de emissão de papel-moeda;
- Aprovação dos orçamentos monetários preparados pelo Banco Central
- Fixação de diretrizes e normas de política cambial;
- Disciplinar o crédito em suas modalidades e as formas das operações creditícias;

Banco Central

- Emissão a moeda nacional;
- Administra operações de crédito ao Tesouro Nacional;
- Controla e executa as operações de câmbio;
- Supervisiona a política monetária e cambial do país;
- Fiscaliza o sistema financeiro nacional;

Sobre o Banco Central, convém destacar que foi tornado autônomo pelo Congresso Nacional e hoje a presidência do Bacen não mais coincide com o mandato presidencial do país.

Autonomia do Banco Central é sancionada

Compartilhe:



Imprimir

Lei estabelece que o presidente e diretores do BC terão mandatos fixos de quatro anos, não coincidentes com o do Presidente da República.

Fonte: <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/517/noticia>

Comissão de Valores Mobiliários

Comissão de Valores Mobiliários (CVM) pode ser entendida como uma autoridade de apoio no SFN, que é responsável por regular e fiscalizar o mercado de capitais e as sociedades de capital aberto do país, ou seja, as

negociações que envolvem ativos financeiros no país, como ações, títulos públicos, debêntures etc.

CVM abre investigação por uso de informação privilegiada com ações da Petrobras

Conhecida no jargão do mercado como "insider trading", operação busca a determinar se algum investidor valeu-se dessa condição para negociar e ter lucro no mercado.

Fonte: [https://www.poder360.com.br/economia/cvm-abre-investigacao-sobre-uso-de-informacao-privilegiada-com-acoes-dapetrobras/#:~:text=A%20CVM%20\(Comiss%C3%A3o%20de%20Valores,processo%20administrativo%20est%C3%A1%20sob%20sigilo.](https://www.poder360.com.br/economia/cvm-abre-investigacao-sobre-uso-de-informacao-privilegiada-com-acoes-dapetrobras/#:~:text=A%20CVM%20(Comiss%C3%A3o%20de%20Valores,processo%20administrativo%20est%C3%A1%20sob%20sigilo.)

4.2. Subsistema de intermediação

O subsistema de intermediação financeira é importante porque fornece serviços financeiros essenciais à população, incluindo depósitos, empréstimos, investimentos e outros serviços financeiros.

Isso permite que as pessoas, empresas e governos gerenciem suas finanças suprimindo suas necessidades de caixa, facilitando assim o acesso aos recursos financeiros necessários para a realização de projetos e para o consumo.

- **Bancos comerciais:** são responsáveis por captar recursos em moeda nacional e emprestá-los a pessoas físicas e jurídicas. Além disso, oferecem serviços bancários como conta corrente, cartão de crédito, empréstimos, investimentos.
- **Bancos de investimento:** atuam na intermediação financeira entre investidores e empresas que precisam de recursos para financiar

projetos. Oferecem serviços como análise de risco, estruturação de operações financeiras e emissão de títulos no mercado financeiro.

- **Cooperativas de crédito:** são instituições financeiras sem fins lucrativos que oferecem serviços bancários aos seus associados, dirigidas pelos próprios e oferecem taxas de juros mais atrativas do que as dos bancos tradicionais.
- **Corretoras de valores:** prestam serviços de intermediação na compra e venda de títulos, ações e outros ativos financeiros. São responsáveis por conectar investidores e empresas que precisam de recursos no mercado financeiro.
- **Bolsas de valores:** são responsáveis por criar um ambiente seguro e transparente para a negociação de ativos financeiros, como ações, títulos e commodities. Permitem que investidores comprem e vendam ativos, contribuindo para a formação do preço dos mesmos.
- **Sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários:** são responsáveis pela distribuição de títulos e valores mobiliários emitidos por empresas que precisam de recursos. Atuam como intermediários entre a empresa emissora e os investidores interessados.

As principais funções dessas instituições são captar recursos financeiros junto aos poupadores e investidores e emprestá-los a pessoas físicas e jurídicas que necessitam de recursos para financiar suas atividades.

Além disso, essas instituições oferecem serviços bancários, como cartões de crédito, cheque especial, entre outros, além de prestar serviços de intermediação na compra e venda de ativos financeiros.

Define-se uma instituição bancária aquela que pode criar moeda por meio do recebimento de depósitos à vista.

As instituições não bancárias são aquelas que não recebem depósitos à vista e trabalham com ativos não monetários como ações, letras de câmbio, certificados de depósitos bancários (CBD), debêntures.

4.3. Instituições financeiras internacionais e influências sobre Brasil

A globalização e as transações comerciais entre países possibilitaram o surgimento de instituições financeiras internacionais para assegurar as relações de troca comerciais entre as moedas, ativos financeiros e empréstimos entre países, ao tempo que também se intensificam os riscos de crises internacionais.

16/03/2023

Está aberta a temporada de crise financeira mundial



Fonte: <https://www.brasilagro.com.br/conteudo/esta-aberta-a-temporada-de-crise-financeira-mundial.html>

Os organismos internacionais são responsáveis por manter o bom funcionamento do sistema financeiro internacional que também tem a função de intermediar as relações entre poupadores e tomadores de empréstimos em nível internacional.

A ideia é garantir um sistema monetário internacional ordenado, estável, previsível e livre, criando as bases para o crescimento balanceado do comércio internacional e da economia dos países-membros. Entre as instituições financeiras internacionais podemos destacar:

Banco Mundial: instituição financeira internacional que foi criada em 1944 para fornecer empréstimos e assistência técnica a países em desenvolvimento.

Composto por: o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e a Associação Internacional de Desenvolvimento (AID).

Dentro do guarda-chuva do Banco Mundial, o BIRD fornece empréstimos a países de renda média e alta que precisam de financiamento para projetos de desenvolvimento e infraestrutura, educação e saúde. Já a AID oferece empréstimos com condições mais favoráveis a países de baixa renda que não conseguem obter crédito no mercado internacional.



Fonte: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/banco-mundial-projeta-crescimento-de-13-para-america-latina-e-caribe-em-2023/>

O BIS (Banco para Compensações Internacionais) é uma organização internacional que fomenta a cooperação entre Bancos Centrais e outras agências de modo a trazer estabilidade monetária e financeira. Sua missão é servir aos Bancos Centrais na busca pela estabilidade financeira e monetária, permitir cooperação internacional nestas áreas e agir como banco central dos Bancos Centrais.

- Atua em promover a discussão e facilitar a colaboração entre Bancos Centrais;
- Oferecer suporte no diálogo entre as autoridades responsáveis pela estabilidade financeira;
- Conduzir pesquisas sobre problemas de política monetária dos bancos centrais;
- Agir como a principal contrapartida para os bancos centrais nas suas operações financeiras;

O **Fundo Monetário Internacional (FMI)** é formado por um Conselho de Dirigentes formado pelo Ministro da Fazenda ou o Presidente do Banco Central de cada país-membro.

Seu principal objetivo é garantir um sistema monetário internacional ordenado, estável, previsível e livre, criando as bases para o crescimento balanceado do comércio internacional e da economia dos países-membros

As decisões são tomadas pelo voto ponderado de cada país, de acordo com a quota de contribuição ao fundo, é o supervisor do sistema monetário internacional focando nas políticas monetária e cambial dos países membros, servindo de consultor em momentos de crise e concedendo crédito quando ocorrem desequilíbrios temporários.



Dados da economia brasileira têm surpreendido para cima, diz FMI

17/05/2023 às 14:39

ECONOMIA

Fonte:

<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/banco-mundial-projeta-crescimento-de-13-para-america-latina-e-caribe-em-2023/>

4.4. Especulação financeira:

A especulação financeira internacional é um tipo de atividade que envolve a compra e venda de ativos financeiros (como moedas, títulos e ações) em mercados internacionais com o objetivo de obter lucro através da variação dos preços desses ativos.

Os especuladores financeiros geralmente buscam oportunidades de lucro através da identificação de tendências de mercado e da exploração de desequilíbrios ou ineficiências nos mercados financeiros globais.

Opinião do CoinDesk

Por que a especulação não só faz parte como é essencial para as criptomoedas

A especulação não precisa ser um tabu – na prática, quanto mais alta, maior o potencial de ruptura

Por CoinDesk | 31 ago 2022 18:04 | Atualizado: 8 meses atrás

Fonte:

<https://www.infomoney.com.br/mercados/por-que-a-especulacao-nao-so-faz-parte-como-e-essencial-para-as-criptomoedas/>

Embora possa ser uma forma legal de investimento, a especulação financeira internacional também pode ser vista como uma atividade arriscada, que pode contribuir para a instabilidade econômica global e a volatilidade dos preços dos ativos financeiros.



Fonte: Produção autoral

5. Segurança, riscos, ativos e investidores

5.1. Segurança

Segurança em termos de investimentos, economia e negócios refere-se à minimização dos riscos associados a essas atividades, ou seja, é a capacidade de proteger seus investimentos, negócios e finanças contra perdas significativas ou imprevistas.

Para investimentos, a segurança pode ser alcançada através da diversificação da carteira de investimentos, por meio da análise cuidadosa dos riscos e retornos potenciais de cada investimento.

Na economia, a segurança pode ser alcançada através da implementação de políticas macroeconômicas eficazes, que promovem a estabilidade financeira e reduzem a possibilidade de crises econômicas;

Governo anuncia corte de impostos para reduzir, em até 10,96%, preço de carros de até R\$ 120 mil

Desconto no preço final levará em conta preço atual, emissão de poluentes e percentual de peças nacionais. Anfavea prevê que veículos novos possam voltar a custar menos de R\$ 60 mil.

Por **Alexandro Martello e Paloma Rodrigues**, g1 e TV Globo — Brasília
25/05/2023 12h16 - Atualizado há 5 dias



Fonte: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/05/25/governo-anuncia-medidas-para-tentar-baratear-o-carro-popular.ghtml>

Além disso, regulamentações robustas e um sistema financeiro forte também podem contribuir para a segurança econômica, diversos negócios estão sujeitos a multiplicidade de riscos nas atividades rotineiras delas, exigem que os gestores estejam preparados para analisar os riscos das diversas operações da empresa para evitar perdas elevadas.



Risco de crise de crédito pode antecipar queda da taxa de juros

Relatório do Comitê de Estabilidade Financeira (Conef), do BC, mostra que houve desaceleração no ritmo de crescimento do crédito

Fonte: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/risco-de-crise-de-credito-pode-antecipar-queda-da-taxa-de-juros/#:~:text=Em%20sua%20%C3%BAltima%20reuni%C3%A3o%2C%20o,do%20cen%C3%A1rio%20econ%C3%B4mico%20e%20financeiro.>

Em termos de negócios, a segurança pode ser alcançada através da mitigação de riscos operacionais, como deficiências no controle interno, falhas no gerenciamento de riscos e desastres naturais potenciais.

5.2. Risco

Além disso, as empresas podem se proteger de riscos financeiros, como flutuações cambiais e taxas de juros, por meio de hedge (proteção) e gestão de dívida responsável.

Definição de risco é **o grau de incerteza de um investimento**. Essa foto é da tela do meu computador, onde acessei a plataforma de compra e venda de ativos. Não operei, apenas para observar a queda dos preços dos ativos...





Fonte: Arquivo pessoal (plataforma de negociação de ativos (home broker)).

De maneira mais formal, o termo risco é utilizado como sinônimo de incerteza e está relacionado à possibilidade de retornos associados a um ativo. Existem também a visão de que a diferença entre risco e incerteza, é que risco é passível de cálculo probabilístico (pode ser calculado), a incerteza não é mensurável...

Alguns fatores precisam ser observados. É uma combinação de elementos que muito comparam a um “jogar de dados”:

- Custos de estocagem e manutenção;
- Possibilidade de retorno;
- Diferentes graus de liquidez;



Fonte: Ícone de acervo pessoal

Risco econômico: intrínseco à própria atividade da empresa e às características do mercado em que ela atua, envolve concorrência, falhas internas, sazonalidade.

Risco financeiro: como aquele associado à capacidade que a empresa tem de liquidar seus compromissos financeiros assumidos por meio de alavancagem exagerada (endividamento), crises financeiras que acendem a luz de alerta...



Fonte: Ícone de acervo pessoal

O risco pode ser medido estatisticamente, sendo assim, possível verificar o grau de flutuação a que estão sujeitos os preços dos ativos financeiros, como pode ser visto no gráfico abaixo.



Fonte: <https://valorinveste.globo.com/blogs/marcelo-dagosto/post/2020/04/volatilidade-da-bolsa-esta-no-maior-patamar-em-20-anos.ghtml>

Risco de Mercado: possibilidade de perdas que podem ser ocasionadas por mudanças no comportamento das taxas de juros, do câmbio, dos preços das

ações e dos preços de commodities afetando agropecuária, as indústrias, o comércio e serviços.

Risco de Crédito: é a possibilidade de perda resultante da incerteza quanto ao recebimento (inadimplência) de valores pactuados com tomadores de empréstimos, contrapartes de contratos ou emissões de títulos que estão em atraso a mais de 90 dias ou três meses. No print abaixo, aponta para o risco iminente de crise do crédito a que os setores produtivos estão sujeitos em função da manutenção dos juros definidos pelo Banco Central em 13,75% a.a.

20/04/2023

Taxas de juros elevadas e dificuldade para acessar crédito marcam 1º tri de 2023 na indústria

Questões afetam a demanda interna e as intenções de investimento dos empresários industriais. Percepção foi constatada na Sondagem Industrial, pesquisa mensal da CNI, que ouve mais de 1.600 industriais

Fonte: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/taxas-de-juros-elevadas-e-dificuldade-para-acessar-credito-marcam-1o-tri-de-2023-na-industria/>

Risco Operacional: é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos, vindos de fraudes, falhas humanas ou falhas no sistema.

Risco Legal: é a possibilidade de perdas decorrentes de multas, penalidades ou indenizações resultantes de ações de órgãos de supervisão e controle, bem como perdas decorrentes de decisão desfavorável em processos judiciais.

Risco de Conjuntura: decorre da possibilidade de perdas decorrentes de mudanças verificadas nas condições políticas, culturais, sociais, econômicas ou financeiras do Brasil ou de outros países;

Risco-País: é risco de perdas em função de alterações políticas, culturais, sociais, financeiras /fluxo de capitais/ou econômicas em outros países com os quais haja algum tipo de relacionamento econômico, principalmente investimentos.

Risco Sistêmico: considera as perdas em virtude de dificuldades financeiras de uma ou mais instituições que provoquem danos substanciais a outras, ou ruptura na condução operacional de normalidade do Sistema Financeiro Nacional;

5.3. Gestão dos riscos

Habilidade operacional (domínio de como fazer): saber operar a plataforma, o modelo de negócio, manejo da gestão de pessoas, financeira, operacional, comercial ajustado ao tipo de mercado. A habilidade operacional na gestão dos riscos refere-se à capacidade de gerenciar efetivamente os riscos que podem afetar as operações diárias de uma organização. Isso envolve identificar, avaliar e mitigar os riscos operacionais que possam surgir em um ambiente de negócios em constante mudança.

Para ter habilidades operacionais eficazes na gestão de riscos, é necessário ter conhecimento sobre o setor em que a organização atua e entender como as ameaças externas podem impactar as operações internas. Também é importante ter uma compreensão clara dos processos de negócios da organização e das áreas específicas que podem ser mais suscetíveis a riscos.

Pode incluir a criação de planos de contingência eficazes, a adoção de tecnologias de segurança cibernética avançadas e a implementação de políticas e procedimentos robustos para garantir a conformidade regulatória.

Habilidade analítica (o que é preciso fazer): habilidade de leitura dos dados, informações, evidências, comportamentos de mercado, estudos e pesquisas sobre o setor de atuação;

A habilidade analítica é fundamental na gestão de riscos, pois envolve a capacidade de avaliar e interpretar dados e informações para identificar e mitigar potenciais riscos. A análise dos dados permite que os gestores possam compreender melhor as ameaças e oportunidades existentes, bem como entender o impacto que elas podem ter em seus negócios.

Ao aplicar habilidades analíticas na gestão de riscos, os gestores podem coletar e analisar dados sobre riscos internos e externos, incluindo questões relacionadas à segurança cibernética, compliance regulatório, mudanças no mercado, entre outros. Eles também podem utilizar ferramentas de análise de risco para identificar áreas de vulnerabilidade e desenvolver estratégias de mitigação adequadas.

Além disso, a habilidade analítica permite que os gestores acompanhem e avaliem continuamente os riscos ao longo do tempo, utilizando métricas e indicadores de desempenho para monitorar o progresso na redução do risco e ajustar as estratégias conforme necessário.

Habilidade gerencial (risco/sobrevivência): plano de negócio, acompanhar evolução, pontos de melhoria. Um gerente habilidoso em gestão de riscos deve ser capaz de identificar quais são os riscos que podem surgir durante o desenvolvimento do projeto ou nas operações da empresa. Para isso, ele deve ter um conhecimento profundo do negócio e do mercado em que atua.

Envolve ainda avaliar a probabilidade e o impacto dos riscos identificados, para determinar quais são os mais críticos e precisam de atenção imediata. Desenvolver um plano de ação para mitigar os riscos mais críticos, colocando em prática medidas preventivas e corretivas que minimizem o impacto negativo de um evento adverso. Também é necessário monitorar continuamente os riscos, analisando novas ameaças e avaliando o impacto de mudanças no ambiente de negócios.

Habilidade comportamental: existem monstros a serem enfrentados no mercado como medo, ganância, raiva, hesitação, frustração, ansiedade.

A habilidade comportamental na gestão de riscos é uma competência essencial que permite aos gestores avaliar e gerenciar os riscos de forma eficaz. Esta habilidade envolve a capacidade de compreender as emoções, motivações e comportamentos das pessoas envolvidas no processo de gerenciamento de riscos, pois os seres humanos sempre estão presentes em qualquer atividade humana.

Além disso, essa habilidade comportamental também inclui a capacidade de comunicar claramente com as partes interessadas, avaliar e lidar com conflitos e implementar soluções criativas para minimizar ou mitigar os riscos envolvidos em um projeto ou atividade.

Os gestores que possuem habilidades comportamentais efetivas na gestão de riscos são capazes de criar uma cultura organizacional orientada à segurança e ao risco, estabelecendo políticas claras, identificando áreas críticas e realizando treinamentos e conscientização sobre a importância da gestão de riscos. Eles também são capazes de tomar decisões informadas com base em dados precisos e confiáveis, o que ajuda a minimizar os riscos potenciais e maximizar as oportunidades.

5.4. Investidores

O perfil de investidores é importante no mercado financeiro, pois pode afetar as decisões de investimento e a gestão de riscos e cada investidor tem um conjunto único de objetivos financeiros, apetite por risco, horizonte de tempo e experiência em investimentos.

Esses fatores podem influenciar significativamente a escolha de ativos para investir, o que pode ter impacto no desempenho do portfólio (carteira de investimentos).

Entender o perfil dos investidores é fundamental para que eles possam tomar decisões de investimento inteligentes e coerentes com seus objetivos

financeiros, e também para que os gestores de fundos possam gerenciar melhor os riscos e otimizar a performance dos seus portfólios.

Conservador (a): O perfil do investidor conservador é caracterizado por uma grande aversão ao risco e uma preferência por investimentos de baixo risco e baixa volatilidade. Esse tipo de investidor geralmente busca preservar seu patrimônio e obter rendimentos seguros e estáveis, mesmo que isso signifique abrir mão de retornos potencialmente mais altos.

Os investidores conservadores tendem a preferir investimentos em renda fixa, como títulos públicos, CDBs, debêntures e fundos de investimento referenciados em renda fixa, também podem investir em ações de empresas consideradas seguras e com histórico de bons resultados, mas apenas se o risco for limitado e bem gerenciado.

Os investidores conservadores geralmente têm um horizonte de investimento de médio a longo prazo e preferem investir em ativos que ofereçam liquidez imediata. Evitam investimentos de alto risco pois esses instrumentos são voláteis e podem resultar em perdas significativas.

Ao tomar decisões de investimento, um investidor conservador pode considerar fatores como a estabilidade financeira da empresa ou instituição emissora do investimento, sua classificação de crédito e liquidez. Também podem optar por diversificar seus investimentos em diferentes classes de ativos, bem como manter uma carteira bem equilibrada para minimizar o impacto das flutuações.

Moderado (a): O investidor moderado é aquele que busca um equilíbrio entre segurança e rentabilidade em seus investimentos, tem uma visão de longo prazo e busca diversificar sua carteira, investindo em diferentes tipos de ativos, como ações, títulos públicos, fundos imobiliários e fundos de investimento.

O investidor moderado está disposto a correr alguns riscos em busca de maiores retornos, mas ainda assim procura minimizar esses riscos através de um planejamento cuidadoso e bem estruturado e também costuma acompanhar com frequência o desempenho de seus investimentos e fazer ajustes quando necessário.

Além disso, o investidor moderado geralmente possui um perfil mais conservador em relação a alavancagem e a especulação, preferindo investir em empresas sólidas e com boa reputação no mercado, também valoriza a transparência das informações e a capacidade da empresa em gerar lucros consistentes ao longo do tempo.

Agressivo (a): O perfil do investidor agressivo é caracterizado por uma alta tolerância ao risco e uma busca por retornos elevados em um curto período de tempo. Esses investidores geralmente investem em ativos de alto risco, como ações de empresas emergentes ou de setores altamente voláteis, fundos imobiliários, opções e futuros.

Eles estão dispostos a correr riscos maiores para obter maiores ganhos, mesmo que isso signifique perder dinheiro em alguns investimentos, o ideal é que sejam experientes e possuam um excelente conhecimento do mercado financeiro, o que lhes permita avaliar e selecionar investimentos com maior precisão.

Os investidores agressivos também têm um horizonte de investimento mais curto, buscando lucros rápidos em vez de esperar por retornos de longo prazo. Geralmente têm uma abordagem mais ativa para investir, monitorando regularmente suas posições e ajustando sua carteira conforme necessário.

É importante lembrar que o investimento agressivo envolve um risco considerável e pode não ser adequado para todos os investidores, é por isso que é sempre recomendável buscar aconselhamento de um profissional antes de tomar decisões de investimento importantes.

5.5. Ativos

Renda fixa: A alta dos juros costuma ser benéfica para investimentos em renda fixa, como títulos públicos, CDBs e debêntures, isso porque os rendimentos desses ativos tendem a acompanhar a variação da Selic, oferecendo retornos mais atrativos durante períodos de juros elevados. Sem muito esforço, uma aplicação em renda fixa nesse cenário já remunera de forma muito atrativa, investidores que conseguem alinhar segurança e rentabilidade.

Ações: As ações são um tipo de ativo financeiro que representa uma parcela do capital social de uma empresa. Quando uma empresa decide abrir seu capital e se tornar uma companhia aberta, ela emite ações que podem ser compradas por investidores no mercado financeiro. Os investidores que compram ações se tornam acionistas da empresa e têm direito a uma parte proporcional dos lucros distribuídos (dividendos) e também podem ter ganhos ou perdas com a valorização ou desvalorização das ações no mercado.

As ações são negociadas nas bolsas de valores e têm seus preços determinados pela oferta e demanda do mercado. Quando há mais compradores do que vendedores, os preços sobem, e quando há mais vendedores do que compradores, os preços caem.

Investir em ações pode ser uma oportunidade para obter um retorno financeiro superior ao investimento em outras classes de ativos, mas é importante lembrar que o mercado de ações é volátil e as oscilações de preço são frequentes, por isso, é fundamental estudar bem as empresas antes de investir em suas ações e estar preparado para lidar com as variações do mercado.

Fundos de Investimento Imobiliário (FIIs): são uma forma de investimento financeiro em que diversos investidores se juntam para investir em um conjunto de imóveis, como prédios comerciais, shoppings centers, galpões

logísticos ou hospitais. O objetivo do fundo é rentabilizar o patrimônio investido por meio da locação ou venda desses imóveis.

Os FIs são regulamentados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e negociados na bolsa de valores. Dessa forma, os investidores podem adquirir cotas do fundo como se fossem ações, e receber rendimentos periódicos provenientes dos aluguéis recebidos pelos imóveis.

Além disso, os FIs oferecem algumas vantagens em relação aos investimentos diretos em imóveis, como a possibilidade de diversificação da carteira, liquidez diária (possibilidade de resgate das cotas a qualquer momento) e gestão profissional do patrimônio.

No entanto, assim como todo investimento, os FIs também apresentam riscos, como variações no mercado imobiliário, inadimplência dos locatários e oscilações na economia. Por essa razão, é importante que o investidor avalie seu perfil de investimento e objetivos financeiros antes de aplicar em fundos imobiliários.

Debêntures: são títulos de dívida emitidos por empresas com o objetivo de captar recursos no mercado financeiro. Basicamente, as debêntures são empréstimos feitos pelos investidores à empresa emissora, que se compromete a pagar juros e principal ao longo do prazo estabelecido no momento da emissão.

As debêntures podem ser emitidas com diferentes características, como prazo de vencimento, forma de remuneração (taxa fixa, variável ou mista), garantias e condições de resgate antecipado. Além disso, as debêntures podem ser negociadas no mercado secundário, ou seja, depois de emitidas, podem ser compradas e vendidas por outros investidores.

Os investidores que compram debêntures se tornam credores da empresa emissora e têm direito a receber os juros e principal nos prazos determinados.

As empresas emitem debêntures para diversificar suas fontes de financiamento, sem precisar recorrer apenas aos empréstimos bancários.

Títulos públicos: são ativos financeiros emitidos pelo governo federal para captar recursos no mercado financeiro visando financiar diversas atividades, como investimentos em infraestrutura, saúde, educação, entre outros.

Os títulos públicos são negociados no Tesouro Direto, plataforma online de compra e venda de títulos públicos do governo federal. Os investidores podem adquirir esses títulos de forma simples e segura por meio do Tesouro Direto, sem a necessidade de intermediação de instituições financeiras, e com valores iniciais acessíveis.

Existem diferentes tipos de títulos públicos, como Tesouro Selic, Tesouro IPCA, Tesouro Prefixado, cada um com suas características específicas. O Tesouro Selic é pós-fixado e segue a variação da taxa básica de juros (Selic) e é recomendado para investidores com perfil mais conservador. Já o Tesouro IPCA é indexado à inflação e oferece uma rentabilidade real, ou seja, acima da inflação. Por fim, o Tesouro Prefixado tem sua rentabilidade definida no momento da compra e é indicado para quem busca previsibilidade nos rendimentos.

Os títulos públicos são considerados ativos seguros, uma vez que possuem baixo risco de crédito, por serem emitidos pelo governo federal. Além disso, os títulos públicos são altamente líquidos, ou seja, podem ser vendidos a qualquer momento antes do vencimento. É importante destacar que, como todo investimento, os títulos públicos apresentam riscos, principalmente de variação nas taxas de juros e inflação, que podem afetar a rentabilidade dos títulos.

6. Lançamento de ações e abertura de capital

A abertura de capital de uma empresa, também conhecida como IPO (Initial Public Offering), é o processo pelo qual uma empresa privada se torna pública e começa a vender ações no mercado de capitais.

Para realizar uma abertura de capital, a empresa deve contratar um banco de investimento para ajudá-la no processo. O banco de investimento auxiliará na avaliação da empresa, determinação do preço das ações e definição da estratégia de marketing para a oferta pública.

Antes da oferta pública, a empresa precisa registrar-se na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e disponibilizar informações relevantes sobre sua operação, finanças e perspectivas futuras aos potenciais investidores. Essas informações são apresentadas em um documento chamado Prospecto.

Uma vez que a empresa esteja registrada na CVM e tenha preparado o Prospecto, ela pode começar a oferecer suas ações ao público em geral. Os investidores podem comprar as ações diretamente da empresa ou através de corretoras de valores mobiliários.

Após o lançamento das ações, elas serão negociadas em bolsas de valores, como a B3 no Brasil. A empresa continuará dando informações financeiras e operacionais relevantes para manter os investidores informados sobre sua performance.

Ao abrir o capital, a empresa obtém recursos financeiros que podem ser usados para financiar seus planos de crescimento e expansão. Além disso, a abertura de capital permite que a empresa tenha acesso a um maior número de investidores, fornecendo maior liquidez às suas ações e aumentando sua visibilidade no mercado.

7. Pequeno dicionário de termos financeiros

Ações: são títulos que representam a fração do capital social de uma empresa e conferem ao seu detentor o direito de participação nos lucros e nas decisões da companhia no caso de serem ações ordinárias (ON). Ações preferenciais (PN), não dão direito à voto, mas pagam dividendos em 10% a mais de remuneração.

Ativo: é qualquer bem ou direito que pode ser convertido em dinheiro, ou seja, que pode ser fonte geradora de valor. No mercado financeiro, os ativos podem ser ações, títulos públicos, moedas, imóveis, dólar, ouro e etc;

Bolsa de valores: é o local físico ou virtual onde são realizadas as negociações de compra e venda de ações e outros ativos financeiros. No Brasil chama-se de B3, atualmente a sede é simbólica, já que todas as transações ocorrem por meio digital.

Bonificação: é uma forma de remunerar os acionistas de uma empresa, na qual a companhia emite novas ações e distribui gratuitamente aos seus acionistas existentes. Em outras palavras, é uma espécie de "presente" que a empresa oferece aos seus investidores, aumentando o número de ações em circulação no mercado e diluindo assim o valor das ações existentes. Ao receber essas novas ações, o investidor tem um aumento proporcional na quantidade de ações que possui, sem ter que desembolsar mais dinheiro para isso.

Câmbio: é o mercado onde são negociadas as moedas estrangeiras. As operações de câmbio têm como objetivo principal a conversão de uma moeda em outra. Mercado muito volátil por sofrer muitas variações de preços de mercado.

Carteira de ações: Conjunto de ações de diferentes empresas, de propriedade de pessoas físicas ou jurídicas.

Commodities: são bens primários, como grãos, petróleo, metais e alimentos, que são negociados no mercado financeiro. Seus preços são definidos pela dinâmica de oferta e demanda no mercado internacional.

Corretora de valores mobiliários: é uma instituição financeira autorizada a intermediar a compra e venda de ativos financeiros, como ações, títulos públicos, títulos privados, fundos de investimento, entre outros. A função da corretora é conectar investidores que desejam comprar ou vender esses

ativos ao mercado financeiro, executando as ordens de compra e venda em nome de seus clientes, também podem oferecer serviços de assessoria financeira para ajudar os investidores a escolherem os melhores investimentos de acordo com o seu perfil e objetivos financeiros.

Dividendos: correspondem à participação que acionistas de uma empresa tem nos lucros. A legislação brasileira define que a empresa de capital aberto pague no mínimo 25% dos lucros do exercício na forma de dividendos aos acionistas.

Fundos de investimento: são produtos financeiros que captam recursos de diversos investidores que investem na forma de cotas, são geridos por gestores de mercado que aplicam em diferentes ativos, como ações, títulos e commodities.

Inflação: Alta generalizada nos preços das coisas, que corrói o poder de compra da moeda, desorganizando a economia e dificultando o planejamento de famílias, empresas e governos.

IPO (Initial Public Offering): é a oferta pública inicial de ações de uma empresa, quando ela abre seu capital e passa a ser negociada na bolsa de valores.

Juros: é o preço que se paga para usar dinheiro emprestado. Os juros são calculados sobre o valor principal do empréstimo ou investimento.

Mercado primário: é onde são emitidos os títulos e valores mobiliários pela primeira vez, como as ações de uma empresa em um IPO e capitalizam a empresa que com os recursos, realizará os investimentos planejados com capital dos investidores que se tornaram acionistas. Ações emitidas pela empresa para acionistas.

Mercado secundário: é onde ocorrem as negociações subsequentes dos títulos e valores mobiliários já emitidos no mercado primário, como as ações

já negociadas na bolsa de valores. É a negociação de troca de ações que ocorre entre investidores depois da emissão primária pelas empresas. Aqui a empresa não se capitaliza, são os acionistas/investidores que vão “trocar de posições” em relação às suas carteiras de investimento.

Pregão: Sessão durante a qual se efetuam negócios com papéis registrados em uma bolsa, diretamente na sala de negociações e/ou pelo sistema eletrônico de negociação. Na B3, todas as operações são realizadas via sistema eletrônico de negociação

Renda fixa: é um tipo de investimento em que a rentabilidade é conhecida previamente, como os títulos públicos, CDBs e debêntures. Pode ser pré ou pós fixada. Por ter maior previsibilidade, tem retorno menor por ter mais baixo risco.

Renda variável: é um tipo de investimento em que a rentabilidade não é conhecida previamente, como as ações e fundos de investimento em ações. Por ter retorno imprevisível, está exposto a maior risco, podendo possibilitar maiores ganhos.

Tesouro Direto: é um programa do governo federal que permite a compra de títulos públicos por pessoas físicas através da internet. Os títulos do Tesouro Direto são considerados de baixo risco e oferecem boa rentabilidade.

Referências

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e Valor. ed. São Paulo: Atlas, 2006. FORTUNA, Eduardo. Mercado Financeiro. 16. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 7.2.

3 Textos selecionados; Textos pesquisados. CAVALCANTE FO, Francisco, MISUMI, Jorge Yoshio e RUDGE, Luiz Fernando. Mercado de Capitais- O que é, Como Funciona. Rio de Janeiro: CNB/Campus, 2005.

FORTUNA, Leonardo. Mercado Financeiro. 9ª ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2018.



SECRETARIA
DA EDUCAÇÃO - SEDUC



PINHEIRO, Juliano Lima. Mercado de Capitais – Investimentos e Técnicas.
São Paulo: Atlas, 2005.

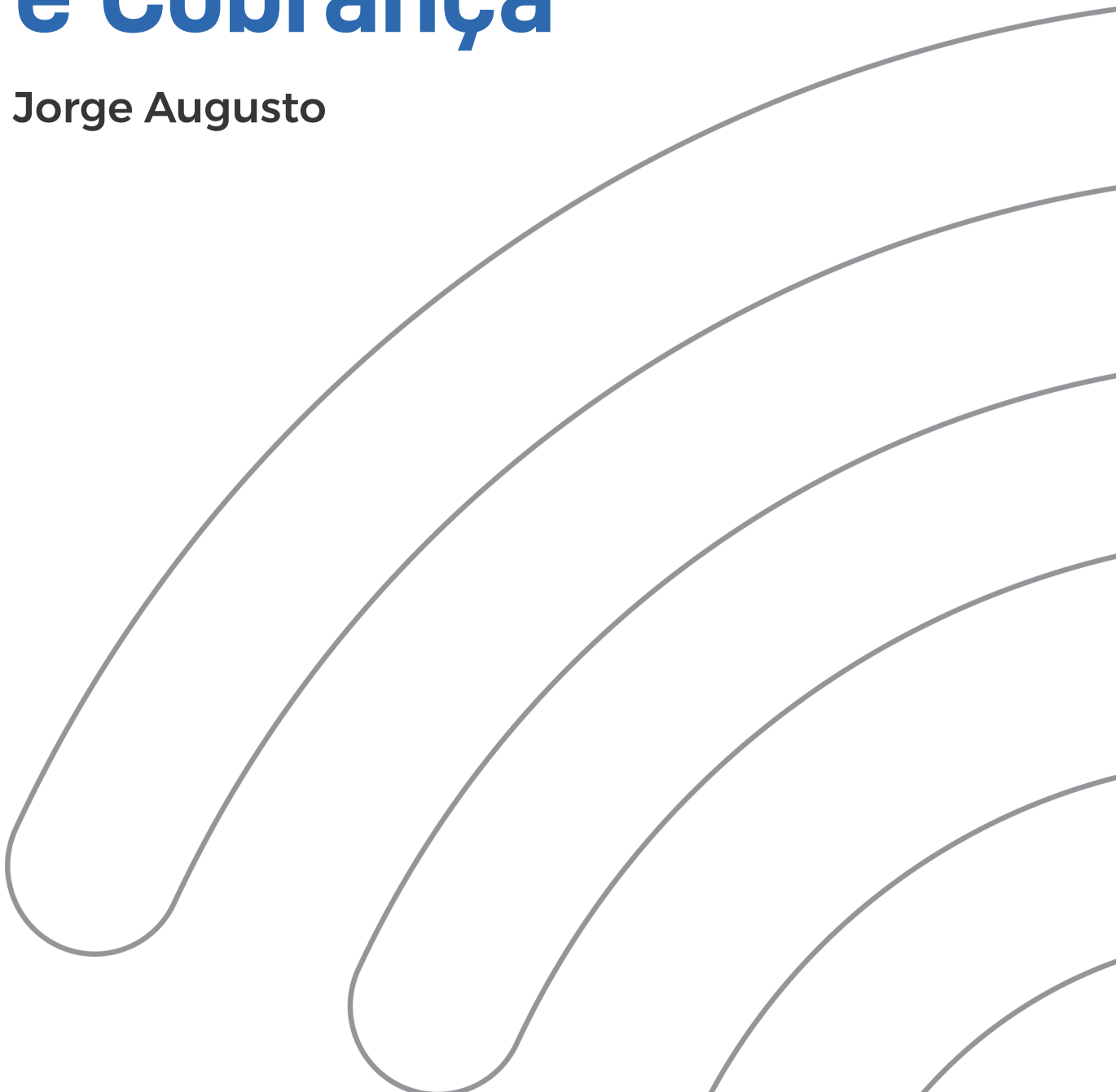
CURSO TÉCNICO EM

FINANÇAS

MÓDULO III

Introdução a Análise de Crédito e Cobrança

Jorge Augusto



Sumário

1. CONCEITO E PRINCÍPIOS DE CRÉDITO
 2. POLÍTICAS DE CRÉDITO
 3. OBJETIVO DA POLÍTICA DE CRÉDITOS
 4. O PROFISSIONAL DE ANÁLISE DE CRÉDITO
 5. MODALIDADE DE CRÉDITOS PARA PESSOA FÍSICA E JURÍDICA
 6. ANÁLISE DE CRÉDITO (análise para concessão do crédito)
 7. ETAPAS DA ANÁLISE DE CRÉDITO
 8. PROCESSO DE ANÁLISE DE CRÉDITO
 9. GARANTIAS E SUAS MODALIDADES
 10. ANÁLISE DE CRÉDITO DE PESSOA JURÍDICA
- COBRANÇA
- REFERÊNCIAS

1. CONCEITO E PRINCÍPIOS DE CRÉDITO

Introdução

O crédito é uma operação importante para o mercado financeiro e a fomentação pela economia do país. Da forma que conhecemos atualmente, o crédito surgiu com a Revolução Industrial, quando os trabalhadores passaram a ter estabilidade salarial, e, com esses rendimentos previsíveis, podiam tomar dinheiro emprestado, planejando investimentos. As empresas industriais, da mesma forma, podiam por meio de operações de crédito de longo prazo, investir em tecnologia, maquinário, imóveis etc.

O crédito tem a função de antecipar aos consumidores a aquisição de bens e estimular a produção e o desenvolvimento das empresas. A liberação de crédito está diretamente relacionada à confiança. Quando o credor concede crédito para alguém, está confiando que ele vai reembolsá-lo no prazo estipulado acrescido de juros e outras taxas contratadas. Toda operação de crédito está relacionada ao futuro do tomador e à redução dos riscos que serão avaliados no momento da análise de crédito, e pela capacidade profissional do analista de crédito, que deverá analisar o histórico, o presente e as tendências de futuro do cliente. A concessão de crédito, quando mal analisada, ou se for operação de alto risco, pode levar ao endividamento do cliente ou causar enormes prejuízos a empresas. As operações de crédito são limitadas pelas garantias necessárias para sua realização, o que limita o acesso ao crédito em determinadas situações.

Conceito de crédito

Crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém ceder, temporariamente, partes do seu patrimônio a terceiros, tendo em mente que essas partes voltem integralmente à sua posse depois de um determinado tempo. Considerando que essa cessão de parte do patrimônio envolve expectativas de recebimento de volta das partes cedidas, fica evidente o risco, pois, em qualquer crédito cedido, existe o risco.

Embora possa existir cessão de créditos a título gratuito, ou seja, sem a incidência de remuneração para a empresa cedente, o mais comum é a empresa emprestar partes de seu patrimônio e se beneficiar de certa remuneração, ou seja, obter algum ganho pelo ato de ceder o crédito, aplicando taxas de juros conforme a expectativa de risco.

Custo do crédito

Tanto as empresas que vendem a crédito quanto as instituições de crédito recorrem ao capital de terceiros para fornecer o crédito aos clientes. Em instituições financeiras, o capital vem de seus clientes aplicadores; vem empresas que vendem no crédito, vem de operações de crédito para capital de giro, aporte de capital de sócios, administradoras de cartões de crédito ou créditos junto a fornecedores. No ato de vender ou emprestar, empresas e instituições vão cobrar as correções relativas ao capital depositado pelo investidor acrescido de spread, que é a parte adicionada à remuneração do investidor, que fica com a empresa ou instituição financeira, para fazer face a impostos, custos, riscos e remuneração.

Taxa Selic e suas aplicações

É uma taxa básica de juros da economia, definida pelo Copom (Comitê de Política Monetária do Banco Central) que baliza e dá referência à correção a ser aplicada sobre o capital depositado pelo investidor nos bancos ou instituições financeiras, bem como às operações de créditos oferecidas. Tomemos como exemplo a taxa Selic cobrada pelos bancos e financeiras em empréstimos a pessoas físicas e jurídicas. Se as instituições financeiras utilizam a taxa de 45,25% ao ano para empréstimos, e 11,25% ao ano para remunerar os aplicadores, quer dizer que 34% correspondem ao spread e 11,25% à correção aplicada sobre o capital depositado por aplicadores, ou seja, o cliente investidor ganha de remuneração pelo seu capital investido 11,25% ao ano, e a instituição financeira ganha 34% ao ano, porém esse percentual terá de cobrir os custos administrativos, impostos, riscos e a remuneração para a instituição.

Spread bancário

É a diferença de taxa de juros entre o valor que o cliente aplica nos bancos em relação ao que o cliente empresta dos bancos. Essas taxas estão relacionadas às taxas praticadas pelo Banco Central, que é a taxa Selic. Dessa diferença são descontados os impostos, despesas administrativas etc., daí então sai a taxa líquida que o banco ganha. Exemplo: Um cliente aplica em fundos de investimentos de um banco o valor de R\$ 10.000,00. O banco paga a título de remuneração a taxa de 0,60% ao mês. Outro cliente vai até o banco para emprestar dinheiro, o banco empresta para ele o valor de R\$ 10.000,00, e vai cobrar juros de 4,60% ao mês. Da diferença de

4,0% ao mês, o banco desconta as despesas administrativas, impostos, inadimplência etc. O percentual que sobrar é o spread.

Os 5 Cs do crédito

A análise de crédito tradicionalmente é aplicada com o objetivo de avaliar o risco do negócio, e para uma análise com qualidade e eficácia, necessariamente deve ser utilizado como referencial um conjunto de fatores, conhecidos como 5 Cs, que são as linhas mestras da análise para a concessão do crédito. O conhecimento e a utilização dos 5 Cs é de fundamental importância para a segurança na concessão de crédito.

É importante salientar que, para melhor avaliação de crédito, deve-se enfatizar mais a pessoa do que o negócio em si. Devemos considerar que o perfil é diferenciado entre usuários de microcréditos, pequenos empreendedores, pessoas físicas e médias e grandes empresas.

Quando se trata de concessão de crédito para uma empresa, cujos valores serão destinados para investimento nela, deverá ser avaliado tanto a pessoa como o negócio, pois é dele que virão os recursos para honrar o compromisso com o credor, sem esquecer que é o capital humano que vai gerir o capital financeiro da empresa.

O processo de análise de crédito em uma empresa ou instituição de crédito envolve a investigação de três componentes:

- a) Empreendedor e família - Deve ser avaliado o perfil do empreendedor e o envolvimento da família no negócio, para saber se a empresa terá como gestores membros da mesma família, caracterizando assim uma empresa familiar. No caso de empresa familiar, verificar se o empreendedor é o idealizador do negócio ou se é sucessor, pois existem casos no mercado em que o sucessor não teve sucesso na continuidade do empreendimento.
- b) Empreendimento - Deve-se fazer uma análise criteriosa sobre o empreendimento, ou seja, o tipo de negócio, o ramo, a experiência do empreendedor, o local do empreendimento, qual é o raio de ação do negócio.
- c) Projeto de investimento - É fundamental a verificação do projeto de negócios que envolve o investimento, quais as chances de o empreendimento dar certo, e as perspectivas de crescimento.

O processo de análise de crédito deve ser realizado de forma profissional, com ferramentas adequadas e com pessoas capacitadas, seguindo quatro etapas:

- a) Cadastro do cliente, avalista ou fiador - Essa é a principal ferramenta para uma boa análise de crédito. Deve ser completa, com riqueza de detalhes sobre o cliente e seu avalista ou fiador, ou dos sócios e da empresa, em caso de pessoa jurídica. É certo que cada empresa e ramo de atividade tem as próprias regras e quais informações são relevantes para o processo de análise de crédito.
- b) Visita *in loco* para levantamento socioeconômico do empreendimento - A visita à empresa é importante para conhecer melhor a atividade, ver de perto a situação socioeconômica do empreendimento, apurar o índice de produtividade, estoque, número de empregados etc.
- c) Análise da viabilidade econômico-financeira - Essa etapa é fundamental para avaliar a liquidez da operação de crédito, pois analisa as reais condições de sucesso financeiro. Utilizando informações precisas sobre a gestão financeira da empresa, seus investimentos, seu volume de vendas e fluxo de caixa.
- d) Avaliação pelo comitê de crédito - Em empreendimentos de maior porte, com as informações mencionadas, o processo de crédito deve ser apresentado a um comitê de análise para avaliação da viabilidade de liberação do crédito. Por outro lado, em empreendimentos menores, o próprio analista de crédito ou o gestor financeiro poderá decidir, caso tenha alçada operacional definida.

A análise de crédito de pequenos empreendimentos, formais ou informais, por envolver mais variáveis não financeiras, é diferente das técnicas convencionais, exigindo do analista de crédito melhor qualificação na condução do processo de análise. É necessário conhecer o cliente no seu ramo de negócios, além de ter bom senso, boa percepção, ser crítico, e ter capacidade investigatória.

Caso o crédito a ser concedido tenha como finalidade o fortalecimento e o crescimento do próprio negócio, a capacidade de pagamento deve ser medida mais pela geração própria de ganhos do que pelas garantias oferecidas, embora elas sejam indispensáveis. Independentemente do tipo de concessão de crédito, a garantia é baseada mais no caráter do cliente, em suas condições e nas condições do empreendimento, as quais mostram o grau de risco da operação de crédito.

Para uma boa análise dos principais aspectos a serem considerados, deve-se observar os 5Cs do crédito, que são: caráter, capital, condições do negócio, capacidade de pagamento e colateral.

Caráter (1º C)

É o elemento básico para a decisão e concessão do crédito e um dos critérios mais difíceis de serem analisados. Convém lembrar que não há taxas de juros ou garantias que compensam o risco de efetuar empréstimos a pessoas reconhecidamente desonestas. Essas operações são chamadas de alto risco, e são pouco ou nada convenientes para a instituição credora.

Nessa fase, busca-se avaliar comportamentos evidenciados na vida pessoal e profissional do cliente, a imagem que ele desfruta junto às pessoas com as quais convive e negocia.

As fichas cadastrais do cliente, avalista ou fiador e a entrevista são as principais fontes de informações para análise do caráter dos envolvidos nas operações de crédito.

Fontes de pesquisa - Para a análise de crédito segura e com qualidade, é necessário buscar o máximo de informações sobre o pretendente ao crédito. Utilizando as ferramentas a seguir, com certeza o processo será mais seguro.

- **SPC/Serasa/Boa Vista** - Esses bancos de dados negativos mostram os restritivos que o cliente, pessoa física ou jurídica, tenha registrado em seu desfavor.
- **Cadastro positivo** - É um banco de dados que reconhece os consumidores que são bons pagadores
- **TeleCheque** - Para vendas com cheques, a consulta nessa ferramenta informa se o cheque apresenta problemas, se foi sustado ou está com suspeita de fraude. Não informa se o cheque tem fundos.
- **Histórico da carteira na instituição** - A consulta ao histórico é significativa para a análise de crédito porque apresenta o perfil do cliente, informa se foi pontual, e o volume de crédito concedido em outras operações.
- **Informações de terceiros, vizinhança, clientes e fornecedores** – É essencial obter o máximo possível de informações sobre o cliente.
- **Entrevista** - É uma ferramenta extraordinária, talvez a principal. Trata-se de uma conversa com o cliente pretendente ao crédito, que deve ser conduzida de modo a direcionar as perguntas para ouvir dele informações valiosas para a análise de crédito, buscando eventuais contradições sobre as informações.

Fatores de análise do caráter - Os fatores de análise do caráter a seguir são primordiais para uma análise segura. Deve-se ter atenção às informações obtidas, avaliando as fontes e a qualidade.

- **Idoneidade** - É o comportamento e o conceito do cliente e do fiador ou avalista visto por familiares, vizinhos, clientes e fornecedores.
- **Crédito que desfruta na praça** - De acordo com as informações obtidas com as referências comerciais e financeiras, de como é o seu conceito junto a essas fontes, se tem experiência anterior com operações de crédito nas instituições, e goza de bom conceito de crédito.

Capital (2º C)

Como mencionamos anteriormente, o empreendedor e as pessoas que atuam na gestão do negócio são o principal capital da empresa, mensurados pelo conhecimento técnico, pela capacidade empreendedora e pela experiência com o tipo de negócio ou atividade, indo além da tradicional avaliação do seu capital social e estrutura econômico-financeira. Compreende também o tipo de participação e comprometimento da família com o negócio. A visão que o empreendedor e sua família têm sobre o fortalecimento do negócio como fonte de emprego, renda e melhoria da qualidade de vida. É necessário avaliar o real comprometimento do empreendedor com o negócio e com a real aplicação do crédito solicitado.

Os fatores de análise a seguir mostram ao analista de crédito as reais condições sociais e econômicas do tomador de crédito, a experiência na atividade atual e sua formação técnica, fazendo com que o credor tenha certeza de estar fazendo um negócio seguro.

Condições socioeconômicas (3º C)

As condições socioeconômicas do cliente são relacionadas a duas situações. A primeira é o convívio social, como e onde vive, e como é o relacionamento com outras pessoas. A segunda é a condição econômica, tais como seus bens imóveis e rendas mensais auferidas, que caracterizam as condições de pagamento em caso de liberação de crédito.

- **Local da residência** - Quando se trata de pessoa física, a localização da residência pode influenciar muito a análise.

- **Tempo de residência no município** - Quanto maior o tempo de residência, tende a ser mais conhecido e com muitos outros negócios realizados, tem um perfil definido, e a análise será melhor.
- **Tempo de residência na mesma casa** - Facilita a sua localização em caso de necessidade, pois com certeza os vizinhos o conhecem.
- **Tempo de residência no bairro ou rua** - Se mora há muito tempo, torna-se ponto forte para a análise, tanto pelo fato de ser conhecido no local, e a facilidade em localizá-lo, em caso de necessidade.
- **Perspectivas de permanecer no endereço** - É uma informação subjetiva, e pode ser obtida com familiares e amigos do cliente. Não é fácil de conseguir, mas, caso consiga, favorece a análise.
- **Endereço anterior** - É uma informação que pode ajudar na decisão, pois o analista de crédito poderá buscar informações adicionais nos endereços anteriores, fortalecendo sua decisão.
- **Estrutura familiar** - A composição da família, cônjuge, filhos etc., tem grande importância no processo de avaliação do crédito, pois, quando o cliente tem uma família grande, com muitos filhos, está implícito que terá maiores despesas e, dependendo da idade dos filhos, as despesas tendem a se agravar, podendo reduzir a sua margem de endividamento.
- **Condições do ambiente familiar** - As condições em que vive, como casa confortável, bem localizada, tamanho etc., são relevantes para a avaliação do crédito, pois, se estiverem adequadas, não exigirão muitos gastos com a sua melhora.
- **Condições de saúde da família** - Se algum membro da família tem problemas de saúde, é provável que o cliente deixe de honrar alguns compromissos para priorizar os gastos com doenças na família.
- **Renda familiar** - É dela que vem a certeza de capacidade de pagamento. Sabemos que nem sempre a renda familiar é utilizada para compor um crédito, porém, se tiver a certeza dessa renda, o analista de crédito poderá propor ao cliente que a utilize, facilitando o crédito.
- **Emprego remunerado** - Em caso de todos os membros da família ou agregados terem emprego fixo remunerado, é ponto forte na análise de crédito, reforçando a capacidade de endividamento da família.

- **Renda familiar aplicada no negócio** - Em caso de família de empreendedores, é necessário saber quanto da renda familiar está envolvida nos negócios. Dependendo dos valores envolvidos, mostra ao analista de crédito que as pessoas estão realmente empenhadas no negócio em que atuam.
- **Gastos familiares** - Gastos como alimentação, educação, água e luz, transporte, aluguel, vestuário, saúde, dívidas pendentes, eventos familiares e lazer. O analista de crédito deve obter e analisar com cuidado essas informações, pois elas compõem os gastos da família, e podem facilmente comprometer a renda.

Experiência profissional - A experiência profissional é fundamental para a análise de crédito, pois mostra a condição de o negócio ou trabalho ter sucesso, e esse sucesso é sem dúvida um ponto forte para a liquidez, pois sabemos que uma pessoa qualificada e com experiência em sua atividade tende a não ficar muito tempo fora do mercado de trabalho, reforçando a tendência de não se tornar inadimplente.

- **Conhecimento do seu ofício** - É importante saber se o cliente realmente conhece o que pretende fazer, se é da área ou está se aventurando no negócio.
- **Tempo de experiência** - Se ele tiver experiência, é necessário saber também quanto tempo; se menos de um ano, o risco de inadimplência é maior, pois o cliente ainda não está seguro em sua profissão ou negócio.
- **Experiências profissionais anteriores** - Pode mostrar que o cliente passou por experiências anteriores relacionadas ao ramo atual, e, quanto maior o tempo dessas experiências, melhor é a informação.
- **Capacidade de gerenciar o crédito** - Muitas pessoas dominam o ofício que exercem, porém não sabem fazer a gestão do seu negócio, aumentando as chances de tudo dar errado e gerar inadimplência.

Qualificação técnica - A qualificação técnica vai mostrar ao analista de crédito se o cliente tem conhecimento da atividade e do ramo de atividade em que atua. Pessoas com bom nível cultural em geral têm maior segurança nas decisões.

- **Grau de formação escolar do proponente** - A formação acadêmica, embora não seja relevante, ajuda muito na análise de crédito, porque sabemos que uma pessoa com alto nível cultural tem mais segurança nas decisões e mais capacidade de gerenciar suas atividades e compromissos.

- **Formação técnica** - A formação técnica tem importância no processo de análise de crédito, e as chances de sucesso são maiores para quem tem formação específica para a área em que vai atuar, minimizando os riscos de inadimplência.
- **Áreas de qualificação** - Pode mostrar que o cliente poderá diversificar suas atividades ao longo do tempo, e isso realmente é ponto favorável para o sucesso dele e da operação de crédito.

Capacidade do negócio - Avaliação quantitativa para analisar o grau de risco da operação de crédito, do ponto de vista econômico-financeiro. Deve fornecer informações que possibilitem à empresa credora avaliar a necessidade do crédito por parte do tomador e se as receitas e despesas permitem o cumprimento das obrigações assumidas. Essa fase exige do agente de crédito senso crítico e percepção para filtrar e avaliar as informações do proponente.

Fatores de análise da capacidade de negócios - Os fatores a seguir são relevantes para a decisão da concessão do crédito, pois mostram as receitas do proponente, as fontes e onde são geradas, e a composição dos custos mensais do proponente.

- **Receitas** - O analista de crédito deve buscar as informações sobre as receitas do proponente, de onde vem, e a certeza de que as informações foram fornecidas por fontes seguras e garantidas.
- **Custos** - É necessário que o analista de crédito busque junto à empresa e ao seu contador como é a composição dos custos mensais, pois, dependendo do seu volume, será definido o endividamento do cliente e sua capacidade creditícia.

Capacidade de pagamentos (4º C)

Essa análise vai apurar se o tomador do crédito reúne condições de gerar recursos suficientes para honrar o valor solicitado, nunca se esquecendo de apurar também as possíveis dívidas existentes, antes de compor os valores a serem liberados, adequando os valores das prestações mensais e prazos necessários em conformidade com a capacidade do cliente.

- **Valor do empréstimo ou compra** - o analista deverá verificar se esse valor é compatível com a capacidade do cliente e com a média de empréstimos ou compras realizadas na empresa, por meio do histórico.
- **Valor da parcela mensal** - Verificar se o valor cabe na composição de renda do cliente, para não liberar créditos de valores que o cliente não consiga pagar, por ter outras despesas e compromissos que comprometam o seu orçamento.

- **Dívidas anteriores a amortizar** - Sempre verificar nos arquivos internos da empresa se o cliente tem dívidas pendentes de pagamento. Parece óbvio, mas é comum, principalmente quando a empresa não tem estrutura adequada para a área de crédito e cobrança.
- **Renda mensal** - Avaliar a renda do cliente, se pode gerar recursos suficientes para amortizar as dívidas existentes, mais o crédito pretendido. Essa informação é fundamental para a liquidez da operação de crédito. Em caso de não ter capacidade de pagamento, o analista deve adequar o empréstimo ou venda para valores compatíveis com a sua renda mensal e com a regra de endividamento definida na política de créditos da empresa.
- **Renda familiar para compor o crédito** - Embora o cliente possa compor a renda para tentar o crédito pretendido com a renda familiar (cônjuge, pais, irmãos etc.), é uma operação de crédito com maior risco de liquidez, pois muitas vezes a composição é feita somente para liberar o crédito, o qual estará em nome do cliente, não envolvendo outros membros da família. Nesses casos, para melhorar a segurança da operação de crédito, envolva outro membro da família como avalista da operação.

Margem de endividamento - A margem de endividamento é fundamental para uma boa análise de crédito, pois mostra o quanto podemos liberar ou vender para um cliente, e não ultrapassar os níveis de segurança de liquidez.

- **Margem de endividamento atual** - Trata-se dos valores que o cliente tem comprometido com outras parcelas, e devem ser apurados e descontados da margem de endividamento, enquadrando na real capacidade. Por exemplo, um aposentado que tem um empréstimo cuja parcela é de R\$ 500,00, que representa 20% da sua renda. Como no Brasil o limite máximo de segurança para endividamento é de 30%, esse cliente poderá ter um novo crédito aprovado com valores das prestações de no máximo 10% da sua renda, pois é o que resta da sua margem de endividamento, ou margem de consignação, como também é conhecida no mercado.
- **Margem de endividamento aceitável** - Até quanto a empresa credora pode e quer correr os riscos em uma operação de crédito considerando o empréstimo pretendido. Essa margem deverá ser apurada com assertividade, pois o analista

de crédito terá de ter certeza dos valores possíveis que serão concedidos ao tomador, para minimizar o risco da operação.

Utilizando informações confiáveis, deverá avaliar as receitas e despesas do tomador. No caso de pessoas físicas, o percentual estabelecido no Brasil é de 30% da renda; para pessoa jurídica existem várias formas, podendo ser uma porcentagem do faturamento mensal ou anual ou a média do histórico de vendas efetuadas para aquele cliente.

Colateral (5º C)

Colateral são as garantias que o credor poderá solicitar em operações de crédito, sendo em operações financeiras ou vendas. É comum que as instituições financeiras, quando liberam créditos, solicitem garantias. Nas empresas do comércio, indústria e prestadores de serviços, essa prática não é comum, mas poderá ser solicitada em casos que os credores achem necessário.

"Garantias não pagam dívidas" é com certeza uma frase muito ouvida, pois é real mesmo. Em muitos anos de experiência no mercado financeiro, poucas vezes vi um avalista pagando dívidas de seus avalizados. Quando nos referimos a garantias reais, ou seja, garantias tangíveis, as que são possíveis de se transformarem em dinheiro, também poucas vezes pagam totalmente a dívida, na maioria das vezes paga parcialmente, pois normalmente, quando o credor toma posse da garantia, esta já está depreciada, não tendo mais o seu valor integral, conseqüentemente não sendo suficiente para o pagamento do valor total da dívida. Mesmo assim é importante solicitar uma garantia, pois de qualquer forma as garantias constituem fator complementar à operação de crédito, devendo-se levar em conta, em primeiro plano, o caráter do cliente e a capacidade de pagamento do próprio negócio.

As garantias geram maior comprometimento com a operação, mas não pagam o crédito. Atuam como fator de pressão em caso de atraso de pagamento, uma vez que o cliente nesses casos está correndo risco de perder algo que lhe pertence.

Fatores de análise das garantias

Os fatores de análise que seguem são as melhores ferramentas para o analista avaliar as possíveis garantias. É preciso que sejam avaliadas com assertividade, pois futuramente poderá ser necessário alcançar essas garantias e, se mal avaliadas, não garantirão a operação de crédito, seja por depreciação ou por má qualidade da garantia.

Qualidade das garantias

- **Fácil apreensão e baixo impacto social** - É necessário que o analista saiba avaliar se a garantia oferecida pode ser apreendida sem muita dificuldade e que não cause alto impacto social, ou seja, prejudique o negócio do cliente, os colaboradores e a família
- **Valor de mercado da garantia** - Deve-se verificar se é suficiente para saldar as dívidas em caso de falta de liquidez. Deve ser avaliada ainda a depreciação da garantia, pois, em caso de futura apreensão, o valor da época é que fará frente ao pagamento da dívida, podendo não ser suficiente.
- **Comercialização da garantia** - Verificar se a garantia oferecida pode ser retirada do local sem danos a ela, e se pode ser negociada com facilidade no mercado. Existem garantias que não são aceitas para revenda no mercado, como alguns tipos de máquinas, produtos perecíveis, veículos em más condições e com valor alto em muitas pendentes. Lembrando ainda que essas garantias sempre serão negociadas com deságio sobre o valor de mercado.

Liquidez das garantias

- **Fácil transformação em espécie** - Verificar se, em caso de apreensão, o credor poderá vender a garantia oferecida rapidamente, caso ela não seja de seu interesse e uso. Quanto mais rápido transformá-la em dinheiro, poderá aplicar esses recursos no seu negócio.
- **Relacionada à sua atividade** - Se a garantia oferecida estiver relacionada com a atividade do credor, será uma boa garantia, podendo ser revendida ou utilizada pela empresa.
- **Executáveis em juízo** - É essencial saber se a garantia é passível de execução judicial, principalmente se os valores envolvidos na operação de crédito forem altos, pois, em caso de inadimplência, poderá o credor proceder a cobranças judiciais, alcançando a garantia.

Qualificação e renda do avalista ou fiador

Fazer a análise de crédito completa também do avalista ou fiador, até porque ele é coobrigado na operação e legalmente poderá ser cobrado, e, se não tiver sido avaliado para tal, de nada adiantaria fazer parte do contrato.

Política de créditos da empresa - Em casos em que envolvem avalista ou fiador em uma operação de crédito, a análise de crédito deve ser feita de acordo com

as normas específicas da política de créditos da empresa, confirmando e avaliando suas informações como se fosse o tomador do crédito, e não somente para compor a renda do cliente.

Condições do avalista ou fiador - Verificar se o avalista ou fiador tem condições de saldar a dívida em caso de inadimplência do cliente.

Tempo de emprego - Verificar se o avalista ou fiador tem estabilidade profissional, se trabalha há bom tempo na mesma empresa e se tem experiência na área em que atua.

Validade da documentação - Verificar a documentação do avalista ou fiador, tais como holerite e comprovante de residência, se são recentes, com no máximo 90 dias, pois não é aconselhada a aceitação de documentos com vencimentos maiores, que podem não apresentar a atual situação do cliente.

Validação das informações - Avaliar se o conjunto de informações e conceitos do avalista ou fiador atendem às necessidades de garantias solicitadas pelo credor, para a operação de crédito.

Capacidade de pagamento das prestações - Informação fundamental para a segurança do crédito é saber se a renda do avalista ou fiador é compatível com a operação de crédito, se tem capacidade de pagamento das prestações em caso de inadimplência do cliente.

Regras básicas de crédito

As regras básicas de análise de crédito e cobrança, que devem ser definidas na política de créditos e cobranças de cada empresa, ficam a critério de cada profissional da área aplicá-las conforme as necessidades da sua empresa.

Profissional do crédito deve estar preparado - Para boa análise de crédito, o profissional deve dedicar-se ao estudo detalhado das regras que compõem o trabalho de análise de crédito.

Estrutura operacional na empresa - A empresa deve estruturar o setor de crédito, disponibilizando aos colaboradores do setor as ferramentas e os equipamentos necessários para boa análise de crédito, tais como política de crédito definida, sistemas de controles com relatórios completos, contrato com empresas de registros de dados cadastrais e de busca de informações, equipamentos de informática atualizados.

Elabore política de créditos - A empresa deve elaborar e implantar a política de créditos, com regras, normas, rotinas e procedimentos a serem seguidos.

Cuidado com o risco de crédito - o risco de crédito é a probabilidade de perdas financeiras. A fim de minimizar os riscos, pratique o processo do ciclo de crédito, que são as fases do crédito, iniciando na venda do crédito, passando pela análise, acompanhamento do crédito e a cobrança. o grande aliado no combate à inadimplência é a pulverização das operações ou vendas, que são pequenos valores para muitos clientes.

Importância do analista de crédito - O profissional de crédito, também chamado de analista, é importantíssimo ao processo de vendas a crédito, pois liberará o patrimônio da empresa aos clientes.

Cadastro - O cadastro é a ferramenta principal no processo de análise de crédito, porque registra as informações que o analista vai confirmar, analisar e definir, a fim de liberar o crédito.

Capacidade de pagamentos do cliente – É fundamental para a liquidez da operação, pois mostrará se o cliente tem condições de honrar o compromisso assumido.

Capacidade de negócios - Quando a análise é de cadastro de pessoa jurídica, deve ser analisado o tipo de negócio em que a empresa atua, suas perspectivas de sucesso nos negócios.

Não deixe de fazer as confirmações - As confirmações das informações do cliente são necessárias no processo de análise de créditos, pois se bem feitas mostram a capacidade de pagamento e idoneidade do cliente analisado.

Seja analítico com os pontos fortes e fracos - Procure verificar, no cadastro e nas confirmações, a procedência das informações, e analise os pontos fortes e os fracos, definindo a relevância de cada um deles.

Garantias para reforçar - Em operações ou vendas de valores expressivos, avalie a possibilidade de solicitar garantias, para reforçar as operações ou vendas.

Avaliação e parecer - Em um processo de análise de crédito, o analista deve, após seguir os passos do processo, proceder de modo criterioso a avaliação e a tomada de decisão, e redigir parecer lógico e objetivo sobre a sua visão da operação ou venda e do cliente.

Solicitação de documentos - Nem sempre é bem-vista pelos clientes, porém, muitas vezes é essencial à análise de crédito, com o documento em mãos para análise visual, com certeza terá maior segurança.

Análise de balanços - Quando o foco de sua empresa é a liberação de créditos de altos valores para grandes empresas, faça a análise do balanço das empresas, e tenha visão global dos seus números e evoluções.

2. POLÍTICAS DE CRÉDITO

É o conjunto de normas, regras, procedimentos e rotinas que cada empresa elabora, de acordo com suas vontades e necessidades. É um manual que deverá ser utilizado pelos colaboradores com o intuito de padronizar as ações relacionadas à concessão de crédito. Definidas as regras, a empresa desenvolve os procedimentos para cada ação, e na sequência define a rotina, ou seja, quando cada regra e procedimentos serão aplicados. Resumindo, o processo é: O que fazer, como fazer e quando fazer.

Essas regras e normas diferem de empresa para empresa de acordo com o tamanho de sua carteira de empréstimos ou vendas, nível de inadimplência, público-alvo, foco de mercado, tipos de operações que disponibiliza, necessidades de recursos, custos operacionais e outras muitas

A seguir, há uma orientação básica para a elaboração de uma política de créditos, a qual poderá ser útil para a criação e a implantação desta valiosíssima ferramenta de apoio ao trabalho na área financeira da empresa. Lembrando que essa ferramenta é fundamental para a padronização dos trabalhos e, conseqüentemente, proporcionar maior eficiência e eficácia nas operações de concessão de crédito aos clientes.

Como elaborar a política de créditos

Mostramos na sequência os passos para elaborar a política de créditos, porém lembramos que existem particularidades relacionadas ao segmento de mercado e área de atuação de cada empresa, portanto o modelo a seguir é generalista, isto é, não é específico para qualquer atividade e ao mesmo tempo pode servir para qualquer empresa. Deve ser adaptado para cada empresa da forma que melhor combine com o modelo de gestão e o negócio de cada uma.

Existe uma particularidade que deve estar nos modelos de política de créditos, a elaboração deverá ser didática, as normas e regras definidas devem ser redigidas com vocabulário simples e popular e sempre com objetividade, para facilitar o entendimento dos colaboradores e aplicabilidade com eficácia.

Para a elaboração de uma política bem estruturada e funcional, é necessário que as áreas comercial, financeira, operacional e logística participem da definição das regras a serem adotadas, facilitando a operacionalização da gestão como um todo.

Informações cadastrais

Devem ser definidas as informações cadastrais a serem solicitadas ao tomador do crédito, em ordem de importância, mostrando aos colaboradores que todas as informações solicitadas têm importância para o processo de análise de crédito, e jamais deverão deixar de ser coletadas.

Tipos de créditos ou linhas de créditos

A empresa deve relacionar os tipos de créditos disponíveis aos clientes pessoa física, como crediário, cheques pré-datados e empréstimo pessoal; para pessoa jurídica, limite de crédito, fornecimento de matéria-prima etc.

Prazos operacionais

Os prazos que a empresa vai disponibilizar aos clientes e a forma das operações, que podem ser em dias, meses, semestrais, anuais, parcelas, percentual de entrada mais parcelas ou carências.

Valores financiáveis

Valores a serem disponibilizados aos clientes, podendo ser por faixas de valores, mínimo e máximo, ou ainda por tipo de crédito.

Tempo de serviço

Esse tópico da política de créditos é significativo para a liberação de crédito. A área de crédito da empresa deve determinar o tempo mínimo de serviço, registrado ou não registrado, no caso de autônomos, de acordo com as necessidades e preferências da empresa, sempre considerando o risco operacional das operações de créditos liberadas. O mercado atualmente trabalha com prazos variados, porém sempre com mínimo de seis meses, sendo que a maioria das empresas trabalha com o mínimo de um ano de registro em carteira.

Existe no mercado uma prática muito utilizada, chamada de janela, a qual ocorre quando o empregado permanece registrado em uma empresa por determinado tempo, e, quando é desligado desta, é registrado em outra empresa, sendo a janela esse tempo de intervalo. A empresa deve definir se vai incluir em sua política de créditos essa prática, pois, caso isso ocorra, deve definir qual tempo de janela será permitido, sendo que em geral o prazo utilizado pelo mercado é de 30 dias, mas algumas empresas definem o prazo de 60 dias. Para a utilização dessa prática, o

analista deverá proceder a confirmação do vínculo empregatício nas duas empresas em que foi registrado.

Renda mensal do tomador de crédito

A renda é uma das principais variáveis, pois revela a capacidade de pagamento do crédito tomado. Nesse ponto da política de créditos, a empresa deverá definir a capacidade de endividamento do tomador, e para isso se faz necessário especificar qual o percentual de comprometimento da renda do tomador como margem de risco aconselhável e suportável. O mercado financeiro trabalha com comprometimento médio de 30% da renda mensal bruta, devendo o analista apurar e deduzir dos valores brutos registrados no holerite do tomador, outros créditos tomados e descontados em folha de pagamento. A leitura que devemos fazer da renda mensal bruta será a soma dos valores de salários, comissões, prêmios e benefícios, não sendo necessário deduzir os descontos com INSS, vale-transporte etc.

Comprovação de renda

A empresa deve definir os documentos necessários e exigidos para a efetivação e a formalização da operação de crédito. São diversos os documentos que podem comprovar a renda de um tomador de crédito: holerite, comprovante de pró-labore, declaração de renda feita por contador, RPA - Recibo de pagamento a autônomo, Decore - Declaração de renda de autônomo, CTPS - Carteira de trabalho e previdência social, declaração de imposto de renda. O analista de crédito deve confirmar as informações prestadas em todos os documentos apresentados pelo tomador do crédito.

Idade do tomador de crédito

Essa informação deve constar na política de créditos da empresa. Como vimos anteriormente, na faixa de idade de 18 a 25 anos, o índice de inadimplência é maior, nesse caso é prudente criar uma estratégia de análise mais conservadora para determinadas faixas, e que seja conhecida dos envolvidos na área de crédito da empresa.

Existem diferentes abordagens dessa variável, algumas empresas definem idade mínima e máxima, em geral de 18 e 70 anos, outras definem faixas operacionais, como de 18 a 25, somente com aval dos pais ou garantia real, e muitas outras possibilidades de estratégias. Portanto, é fundamental que se defina a

estratégia que melhor se adapte à realidade da empresa, e se coloque com clareza e objetividade as regras que regerão a análise de crédito.

Autônomos

Deverá ser definida a forma de operacionalização do crédito para autônomos. É imperativo que se avalie a condição de risco para liberação de créditos para esses trabalhadores, visto que eles não têm vínculo empregatício e tampouco renda mensal constante e garantida. Para esse segmento, a empresa deverá criar regras especiais para liberação de crédito, definindo valores máximos, prazos máximos e documentação necessária, sempre buscando equilibrar o risco operacional.

Profissionais liberais

No caso desses profissionais, a empresa deverá também ter regras definidas em sua política de créditos para que o analista de crédito tenha em mãos ferramentas hábeis para a efetivação de crédito para esse segmento, da mesma forma que o anterior deverá definir limites operacionais, prazos e documentos específicos, que comprovem a atividade e a renda do tomador do crédito.

Estagiários e trainees

Poucas empresas liberam créditos para estagiários e trainees. Caso a empresa ache por bem atender a essa fatia do mercado, recomenda-se criar controles adicionais, tais como limitação de valores, prazos nunca dilatados e aval dos pais.

SPC/Serasa/Boa Vista

Se a empresa optar por liberar crédito para tomadores com restrições cadastrais, deverá definir claramente quando o fará, e em que situações; se em todas, o índice de risco será altíssimo, se em algumas, será necessário relacionar quais os casos possíveis, restrições leves, por exemplo. Convém alertar que qualquer crédito liberado para tomadores com restrição cadastral virá com alta probabilidade de inadimplência.

Comprovante de residência

É um documento essencial para a empresa, porém fácil de ser fraudado. Para se precaver de fraudes e golpes, a empresa deverá definir os tipos de documentos que aceitará como comprovação de endereço, e o tempo de validade desses documentos, sempre solicitando as vias originais. O mercado trabalha em geral com

os documentos tradicionais, luz, água, telefone, cartão de crédito, TV por assinatura e com prazo de validade nunca maior de 90 dias.

Tempo de residência

A empresa deve definir o tempo de residência necessário para a liberação de crédito ao tomador. Existem empresas que exigem seis meses de moradia no mesmo endereço, outras um ano, outras nem avaliam essa variável. Também existem empresas que consideram duas situações: para casa alugada, exigem um ano de moradia, mas, se o tomador tiver casa própria, não há exigência de tempo de moradia.

Área de atuação

A empresa deverá definir de modo preciso onde pretende atuar, se no âmbito local, regional, estadual etc. Também a estratégia que deverá ser utilizada pelos analistas de crédito para cada área de atuação no mercado. Isso é básico para a política de créditos da empresa, pois os colaboradores saberão como agir quando da solicitação de crédito vindo de localidades distintas.

3. OBJETIVO DA POLÍTICA DE CRÉDITOS

O objetivo principal da política de créditos de uma empresa é definir normas e regras que nortearão os trabalhos relacionados à concessão de créditos, tanto nas áreas comerciais e operacionais quanto em níveis decisórios, cada qual com seu poder de decisão, não importando o tamanho da empresa. Todas as pessoas envolvidas nessas áreas agirão igualmente, sempre com o mesmo objetivo, focados na qualidade dos serviços e no resultado, nunca confrontando a conformidade com a legislação vigente no país.

Em geral, as empresas elaboram um manual de operações, no qual constam a política de créditos e o objetivo dessa política, e todos os colaboradores da empresa devem seguir à risca os passos do manual, para que os serviços da empresa, tanto em sua matriz como em filiais, o quão distantes forem, sejam efetuados de forma idêntica.

Um dos pontos mais importantes da elaboração da política de créditos é que todos os envolvidos saibam que essa política não é definitiva, e poderá ser remodelada, atualizada e modificada, sempre que a situação ou o mercado assim exigir, sob pena de perder o foco de atuação e a participação no mercado.

4. O PROFISSIONAL DE ANÁLISE DE CRÉDITO

O analista de crédito tem papel marcante na concessão do crédito, é a peça-chave para a concessão ou não do crédito solicitado pelo cliente. Para isso, o colaborador que exerce essa função na empresa deve ser de extrema confiança dos gestores do negócio, porque o seu parecer será fundamental para a concessão do crédito. Cabe aos gestores do negócio capacitar o analista de crédito, proporcionando a ele reciclagens frequentes, para que esteja sempre atento às trapaças e aos golpes comuns no mercado.

O analista de crédito deve ser uma pessoa dedicada ao trabalho e engajada na política da empresa, com visão crítica, criativa e de futuro, pois seu trabalho vai representar a saúde e a solidez da empresa, e conseqüentemente a sua ascensão profissional.

Papel do analista de crédito

O analista de crédito é o profissional da mais alta confiança nas empresas, sendo o responsável pela liberação de créditos aos clientes. Tem em suas mãos boa parte do controle financeiro da empresa. O seu papel no processo é de fundamental importância, e as fases que seguem devem ser executadas com riqueza de detalhes e muita atenção.

- **Confirmar** - Uma das tarefas principais do analista de crédito é a checagem das informações fornecidas pelo proponente, para ter certeza de que são verdadeiras e satisfatórias. De nada adianta a empresa ter o número do telefone, o valor do salário e o endereço do cliente, se essas informações não foram confirmadas. Perceberá que fez análise de crédito sem qualidade quando o cliente inadimplir e necessitar localizá-lo para cobrar, pois as informações eram inverídicas.

- **Analisar o caráter do cliente** - Saber analisar o caráter do cliente, suas características morais e intrínsecas é essencial e, embora sabendo da subjetividade disso, a experiência nos mostra que podemos fazer boa análise. No momento que tivermos as confirmações das informações objetivas, como endereço, renda, tempo de emprego, conceito de terceiros sobre o cliente e ausência de restritivos, de fontes confiáveis, estaremos perto da verdade.
- **Sondar o motivo ou a finalidade do crédito** - O analista precisa, por meio das informações e da entrevista, descobrir o motivo do crédito e a sua finalidade, que vai mostrar a qualidade da operação, as probabilidades de sucesso futuro e consequente liquidez.
- **Analisar o histórico do cliente em outras instituições** - Sabemos que não é fácil conseguir essas informações, porém temos de criar estratégias para conseguir o máximo de informações que pudermos, pois isso vai ajudar na decisão para a concessão do crédito. A recomendação é buscar parceria com empresas do mesmo ramo para formar um grupo de prevenção contra maus pagadores e golpistas, em que os setores de créditos das empresas trocam periodicamente informações sobre problemas enfrentados com esses perfis de clientes.
- **Medir o potencial de pagamento** - Essa medição vai mostrar o risco de inadimplência, e é apurada por meio das rendas versus despesas do cliente. O analista de crédito precisa analisar com assertividade a medição do potencial do cliente, conseguir definir o que é melhor e mais seguro para a empresa.
- **Adequar a condição do cliente** - Quando analisar uma solicitação de crédito e perceber que é um bom cliente, com bom histórico, e quer mais crédito do que a sua capacidade de pagamento, não deixe de atendê-lo, mas faça a adequação dos valores, liberando somente o valor com que ele possa honrar.
- **Analisar a garantia oferecida na operação** - Vimos anteriormente a possibilidade de agregar uma garantia à operação de crédito. O analista de crédito deve analisar a qualidade e a liquidez da garantia, e se ela atende às necessidades da operação e da política da empresa.
- **Alçada operacional e autonomia** - Em geral, as empresas definem valores como alçadas operacionais, dando autonomia para o analista de crédito decidir a concessão. Quando o analista não tem autonomia ou o valor a ser liberado é maior

que sua alçada, ele deve mostrar ao poder decisório, por meio de parecer objetivo, as informações favoráveis ou desfavoráveis.

Características profissionais do analista de crédito

Para alcançar sucesso e efetuar trabalhos confiáveis na área de crédito, o analista necessita desenvolver características especiais, as quais vão proporcionar segurança nas decisões, e qualidade nas operações de crédito.

Experiência em crédito - O analista de crédito deve começar aprendendo as técnicas e conhecendo as normas da política de créditos, além de participar de treinamentos específicos e praticar no dia a dia de trabalho, sempre com o espírito extremamente profissional, buscando conhecimento em literaturas ou com pares da área de crédito dentro da empresa ou fora dela, tendo em mente sempre a humildade de pensar que não sabe tudo, que sempre terá mais a aprender, até porque o mercado é dinâmico e as mudanças acontecem a todo o momento. No mercado existem muitos clientes espertos e aproveitadores que aprendem as técnicas de análise de crédito para enganar o analista despreparado.

Capacidade analítica - Capacidade de saber verificar documentos, histórico, perfil e comportamento do cliente, e definir o que é ponto forte e ponto fraco. Por exemplo, se um cliente reside em imóvel alugado há poucos meses, trata-se de ponto fraco. Porém, se o tempo de moradia na mesma casa é de dez anos, muda-se o conceito, e passa a ser ponto forte. Esse discernimento o analista deve saber trabalhar com assertividade.

Saber se comunicar - Desenvolver vocabulário apropriado para as ações relacionadas à análise de crédito, tendo comunicação agradável com o cliente e seus pares na empresa. A comunicação é fator primordial em qualquer situação, quanto mais comunicativo e agradável, portas se abrem e o trabalho flui, facilitando a análise de crédito.

Saber ouvir - Para ser um bom analista de crédito é necessário que saiba ouvir e entender as entrelinhas em um diálogo, sempre ouvindo mais do que falando. Deve sempre ser objetivo em suas perguntas e ter uma boa dose de paciência em ouvir o cliente ou as fontes de informações. Lembre-se sempre de que quem muito fala, se atrapalha, e com certeza vai entregar ao analista informações importantes para a definição da concessão de crédito.

Afável, cortês e agradável - O analista deve sempre ser agradável e cortês com o cliente. Lembrando que não quer dizer que deve concordar sempre com o cliente, mas, sim, dialogar de modo afável. Como mencionado anteriormente, essa é mais uma característica que abre portas e permite obter informações corretas e relevantes.

Entusiasta - Deve ser dedicado aos seus objetivos, assim facilmente terá sucesso na profissão. O analista jamais poderá pensar que está pronto, sempre terá o que aprender.

Persistente, perseverante - O bom analista não se contenta com informações parciais; ele persiste na busca por mais informações quando percebe que ficaram dúvidas e insegurança na aprovação de um crédito.

Persuasivo - O analista de crédito precisa saber utilizar o poder de convencimento para que o cliente forneça as informações que tragam segurança e demonstrem serem verdadeiras. Instigue o cliente ou as fontes de informações a responderem às perguntas que fará a eles, direcionando-as de modo a conseguir as respostas certas, mostrando sutilmente ao cliente que a omissão de informações poderá prejudicar a aprovação do crédito.

Flexível - O analista de crédito deve ter jogo de cintura, ou seja, ter flexibilidade, demonstrando que não é dono da verdade, mas procura se aproximar dela. É uma característica essencial para a área de crédito.

Coerente - A coerência é característica básica para o profissional do crédito, deve ter raciocínio lógico e concentração para não cair na incoerência, porque passa insegurança aos clientes e pares profissionais. Quem vai confiar em um profissional que faz uma afirmação e mais à frente afirmar o contrário, sem a mínima lógica?

Gostar do que faz - Lidar com análise de crédito não é tarefa fácil, mesmo quando o profissional gosta do que faz, pois exige muita responsabilidade, dedicação e concentração. Se ele não gostar e o fizer por necessidade, com certeza fica ainda mais difícil.

Não ser passional - Quem atua em funções que envolvem dinheiro deve sempre lidar com a razão, jamais com a emoção ou movido pela paixão, para não correr o risco de conceder crédito para clientes sem condições de liquidez, somente pelo fato de sentir-se sensibilizado pela situação do cliente.

5. MODALIDADE DE CRÉDITOS PARA PESSOA FÍSICA E JURÍDICAS

Aspectos gerais

A finalidade do crédito está diretamente vinculada com a necessidade do cliente. Por isso, é preciso conhecer o tomador do crédito quanto à situação financeira e patrimonial para oferecer-lhe uma linha de crédito compatível com suas necessidades de financiamento e capacidade de amortização.

As linhas de crédito atendem a três necessidades básicas: Créditos emergenciais; Financiamentos de compras; Investimentos.

- **Créditos emergenciais:** Destinam-se a atender às necessidades imediatas do cliente para cobrir eventuais desequilíbrios orçamentários ou mesmo financiamentos de compras. Os créditos emergenciais são operações de curtíssimo prazo (prazo inferior a um mês), com a amortização concentrada na data de vencimento.
- **Financiamentos de compras:** Esses financiamentos permitem ao cliente adquirir produtos e serviços para consumo e bem-estar, tais como alimentos, vestuário e bens eletrodomésticos. Os financiamentos de compras são operações de curto prazo (em geral prazo inferior a 12 meses), com forma de amortização parcelada ou concentrada na data de vencimento.
- **Investimentos:** Os investimentos permitem ao cliente adquirir bens de maior valor para integrar seu patrimônio ou mesmo desempenhar suas atividades profissionais, tais como: imóveis, veículos, máquinas e equipamentos. Os investimentos são operações de longo prazo (prazo superior a 12 meses), com forma de amortização parcelada.

Os clientes podem recorrer à obtenção de duas modalidades de linhas de crédito: as linhas rotativas e as linhas pontuais.

- **As linhas rotativas** compreendem os limites de crédito que ficam à disposição do cliente para o financiamento de suas necessidades, dentro de valores, prazos e garantias previamente definidos por políticas de crédito. Respeitadas as condições da aprovação do crédito (valor, prazo e garantia), o cliente poderá utilizar a linha, a seu critério, por quantas vezes necessitar. Em parte, essa modalidade é mais arriscada, tendo em vista as incertezas quanto ao real direcionamento que o cliente dará para a utilização dos recursos financeiros.

- **As linhas pontuais** destinam-se a financiar necessidades com caracterização previamente definida quanto a finalidade, valor, prazo e garantia. Essa modalidade de crédito apresenta forma de amortização parcelada ou concentrada na data de vencimento.

Modalidades de crédito para pessoas físicas

No segmento de pessoas físicas, os exemplos mais tradicionais de crédito são: os limites rotativos (cheque especial e cartão de crédito), o contrato de crédito, o crédito direto ao consumidor, o crédito imobiliário e o leasing.

Essas modalidades de crédito são direcionadas ao atendimento de necessidades temporárias ou eventuais dos clientes, as decorrentes de gastos básicos (exemplo: moradia, alimentação, saúde, educação e combustíveis) e com a aquisição de bens (móveis e imóveis).

Modalidade de crédito rotativo para atender às necessidades eventuais ou temporárias. A aprovação desse crédito somente se efetiva após a prévia avaliação de risco do cliente, baseada na qualidade de suas informações financeiras, patrimoniais e de idoneidade no mercado de crédito. Como parâmetro, os bancos aprovam limites de cheque especial em valores compatíveis com a renda líquida mensal comprovada dos clientes. As taxas do cheque especial são prefixadas e definidas mensalmente, variando de acordo com o risco do cliente.

A garantia usual em contratos de cheque especial baseia-se na vinculação de uma nota promissória avalizada, com valor superior ao valor do crédito aprovado. As notas promissórias devem ser substituídas toda vez que ocorrer alteração no valor do cheque especial para que seu valor não fique defasado. O banco cobra uma taxa de juros mais alta em relação a um empréstimo comum, pois, mesmo que os clientes não utilizem seus limites, passa a ter responsabilidade de disponibilizar-lhes os recursos financeiros, assumindo riscos de liquidez e de captação no mercado de crédito.

Trata-se da modalidade de crédito que permite aos clientes a realização de saques e compras de bens e serviços, até o limite de crédito concedido. A aprovação dessa modalidade de crédito somente se efetiva após a prévia avaliação de risco do cliente, baseada na qualidade de suas informações financeiras, patrimoniais e de idoneidade. Como parâmetro, os bancos aprovam limites de cartão de crédito em valores compatíveis com a renda líquida mensal comprovada dos clientes.

De posse de um cartão de crédito, o cliente poderá efetuar gastos em estabelecimentos comerciais credenciados, com o benefício de pagamento futuro, quando do recebimento da fatura mensal. O débito é sempre feito em data de vencimento previamente escolhida pelo cliente. Além do benefício de financiar compras, o uso do cartão de crédito possibilita a realização de saques em caixas eletrônicos e em redes bancárias associadas às empresas financiadoras de cartões (exemplo: Visa e Credicard). As taxas são prefixadas e definidas mensalmente, variando conforme a situação atual e perspectivas de risco apresentadas pelo cliente.

As instituições financeiras disponibilizam diversas modalidades de crédito para pessoas físicas, as principais são:

Cheque especial	Cartão de crédito
CDC – Crédito direto ao consumidor	Crédito pessoal
Desconto de cheques	Desconto de nota promissória
Fiança bancária	Adiantamento de 13º salário
Financiamento imobiliário	Refinanciamento de bens
Leasing	Microcrédito
Crédito consignado	Cartão de crédito consignado

Modalidades de crédito para pessoas jurídicas

Da mesma forma que pessoas físicas, pessoas jurídicas também têm à disposição várias linhas de crédito oferecidas pelo mercado. A concessão deverá ser em conformidade com as necessidades da empresa tomadora do crédito.

Antecipação de crédito ao lojista	Adiantamento de 13º salário
Capital de giro	Financiamento de bens
Capital de giro rotativo	Finame
Capital de giro fixo	Leasing
Vendor	Leasing operacional
Cheque especial empresarial	Leasing back
Cartão de crédito	Operações de câmbio

Conta garantida	ACC – Adiantamento de contratos de câmbio
Desconto de cheques pré-datados	ACE – Adiantamento sobre cambiais entregues
Desconto de duplicatas / boletos	Crédito para importação

6. ANÁLISE DE CRÉDITO (ANÁLISE PARA CONCESSÃO DO CRÉDITO)

A análise de crédito até algumas décadas atrás era simples e até certo ponto segura. Não existiam muitas fontes de informações e muito menos de controles, ela era efetuada com algumas poucas variáveis, e a principal delas era o nome de família, ou o sobrenome como conhecemos. Bastava que o nome fosse conhecido na região e pronto, o crédito estava liberado, pois os valores morais da época eram diferentes dos atuais.

As mudanças vieram, e foram muitas. Quando essas mudanças foram surgindo, aliadas ao aumento da inadimplência, os bancos, grandes empresas, economistas e estudiosos do assunto, visualizaram a necessidade de uma ferramenta específica para efetuar a análise de crédito, então desenvolveram a ferramenta ideal para esse trabalho, os 5Cs do crédito, que definem os elementos fundamentais para a realização da análise e a avaliação do risco envolvido na operação de crédito.

Essência da análise de crédito

Análise de crédito é um processo organizado de coleta e análise de informações cadastrais, com critérios definidos em políticas de crédito, para descobrir os pontos positivos e negativos do cliente, sua idoneidade e capacidade de pagamento, visando à aprovação do crédito solicitado ou apoiar o julgamento por alçadas operacionais superiores.

A correta análise de crédito também inclui análises internas para identificar a situação financeira de uma empresa credora, o fluxo de caixa dos recebimentos, a política de minimização de perdas, e também a utilização da capacidade de produção e vendas de estoque bem como a capacidade de obtenção de receitas e lucros.

A empresa deve estar atenta e focada no risco de cada carteira, tendo como base o ramo de atividade do tomador, comparando com a realidade do mercado.

A análise de informação creditícia sobre um cliente, obtida de várias fontes externas, é uma relevante fonte de análise, e deve ser analisada em relação à sua confiabilidade e relevância em relação ao montante de crédito solicitado por um cliente.

Quando avaliamos um tomador de crédito, pessoa física, todos os processos anteriores são válidos, porém, quando falamos em fluxo de caixa, estamos nos referindo a receitas que o tomador terá, podendo ser salários, aluguéis, e outras

rendas, e as datas dessas receitas, não se esquecendo de avaliar a capacidade do negócio, que é onde o cliente vai aplicar os recursos tomados, se a aplicação gerará receitas para o pagamento do compromisso assumido.

Elementos fundamentais na concessão de crédito

Aprendemos até agora que analisar o crédito significa avaliar os riscos envolvidos em um negócio e a capacidade do cliente para pagar a dívida nas condições que foram contratadas.



A análise das informações a seguir devem ser consideradas para avaliar o risco:

Ficha cadastral do proponente - Com as informações sobre proponente da operação e as possíveis garantias. Lembrando que o cadastro é a ferramenta principal do crédito, pois é nele que devem estar as informações relevantes para uma boa análise de crédito. **Análise econômico-financeira do proponente** - Como vimos anteriormente, essas informações mostram a capacidade econômica e financeira do cliente, ou seja, as condições de vida do cliente, o meio em que vive, como também as condições financeiras que mostram a capacidade de endividamento. **Histórico do cliente em operações passadas** - o histórico mostra o perfil do cliente e o seu conceito junto à empresa, determinando os valores e prazos para a liberação de novos créditos, com maior segurança.

Quando analisamos um crédito devemos levar em consideração três elementos: a segurança, a liquidez e a rentabilidade.

- **Segurança nas operações de crédito** - A empresa, ao conceder o crédito, está ciente e aceita correr certo risco na operação, por confiar no cliente. Esse risco poderá ser reduzido se o cliente apresentar condições de merecer a confiança do credor. Para saber se o cliente merece essa confiança, deve ser analisado seu caráter e a capacidade de pagamento, por meio das informações coletadas na ficha cadastral, bem como sua capacidade de negócio e capital. Como forma de aumentar a segurança da operação, uma garantia adicional poderá ser solicitada e agregada à operação de crédito. A empresa sabe que, mesmo com uma boa análise do potencial do tomador, sempre existirá o fator risco em uma operação de crédito, que é inerente ao seu negócio. O mais importante é o credor saber o tanto de risco que quer correr, o chamado risco calculado.
- **Liquidez das operações de crédito** - É a probabilidade do cliente em honrar seu compromisso no vencimento e com os possíveis encargos contratuais acordados,

ou seja, sua capacidade de pagamento. Cuidados devem ser tomados quando o tomador do crédito depende de outro credor para saldar seu contrato, pois com isso ficará evidente o problema de liquidez, porque, se o tomador não conseguir outro crédito, não terá condições de liquidar em dia o seu compromisso.

- **Rentabilidade da operação de crédito** - Mesmo sendo apurado que o tomador satisfaz os dois itens anteriores, a concessão de crédito tem de ser rentável para não comprometer os resultados da empresa credora. Todas as empresas visam à obtenção de lucros para sua sobrevivência e expansão das atividades. Não existe razão de ser, que uma operação seja segura e tenha liquidez, se não der lucro. A realização de operações não rentáveis pode comprometer a situação financeira da empresa.

Decisões de concessão de crédito sem a realização de resultado poderão comprometer o balanço patrimonial, a liquidez, margens de lucro e o fluxo de caixa de qualquer empresa. O departamento de crédito tem importância fundamental para qualquer empresa, pois qualquer outra função da empresa não trará impacto tão nocivo para ela quanto o crédito, pois as concessões de créditos sem qualidade impactarão negativamente os níveis de lucro da empresa.

Risco de crédito

Risco significa a probabilidade de perda total ou parcial de uma operação de crédito. O risco tem três características: a incerteza, o imponderável e o imprevisível, e todas se referem ao futuro, ou seja, é necessária uma análise criteriosa do presente e do passado do cliente para se ter uma imagem do possível futuro dele, quanto à liquidez da operação de crédito.

A incerteza quanto ao futuro torna a análise de crédito extremamente desafiadora e exige capacitação técnica específica. A análise do risco deve ser feita, pois a análise de crédito não é uma ciência exata.

Em relação à imprevisibilidade quanto ao futuro, o risco deve ser adequado e suficientemente ponderado, a fim de minimizar os riscos expostos do credor, até porque a empresa, como todas as outras, tem como objetivo obter lucros e se manter viva no mercado.

Sobre o acompanhamento do crédito, ou seja, após a liberação do crédito, a empresa deve, em contato com o cliente, verificar se o crédito foi aplicado corretamente, acompanhando a evolução e a movimentação da atividade do cliente.

Como forma de minimizar os riscos de crédito, as empresas devem ter formas de minimizar os riscos de crédito, e utilizar um expediente simples e eficaz, que é a pulverização do crédito, ou seja, pequenos valores de crédito para grande número de tomadores, e não grandes valores para pequeno número de tomadores. É mais coerente efetuar dez contratos de R\$1.000,00 do que um contrato de R\$10.000,00.

7. ETAPAS DA ANÁLISE DE CRÉDITO

A análise para a concessão de crédito se divide em três etapas, descritas a seguir, mostrando a importância de cada uma no processo de análise de crédito. Para que o processo seja realizado com qualidade e segurança para o crédito, é imperativo que sejam analisadas em conjunto, não somente uma etapa.

Análise histórica

Nessa análise, o processo é lembrar, rever fatos que ocorreram no passado do tomador de crédito. É feita a avaliação do desempenho histórico, identificando os fatores de maior risco inerentes à sua atividade e a atenuação desses riscos conforme ações contornadas no passado. A análise histórica tem como objetivo identificar o perfil do tomador de crédito, em situações que possam apresentar eventuais problemas em novas operações,

Exemplo: Uma situação em que o tomador de crédito tem em seu histórico uma inadimplência que causou prejuízos ao fornecedor, em que o cliente ingressou na justiça com uma ação de cobrança de juros abusivos. Um novo crédito concedido a esse cliente poderia incorrer na mesma situação.

Análise de tendências

É a avaliação de uma situação, na qual se projeta a condição financeira futura do tomador, associando a isso a capacidade dele de suportar o nível de endividamento apurado em operações existentes, incluindo a operação proposta. Nessa etapa da análise, é primordial que o analista desenvolva a capacidade de estar sempre antenado e bem-informado sobre as tendências do mercado e da política econômica, tais como a área de atuação do credor, o tempo de emprego e a qualificação; no caso de pessoa jurídica, o ramo de atuação, o tempo e o conceito da empresa no mercado. Assim, poderá decidir com maior segurança a concessão de crédito de médio e longo prazo.

Análise da capacidade creditícia

Após as duas etapas anteriores, em que foi avaliado o grau de risco que o tomador de crédito apresenta e o provável grau de risco futuro, chega-se a uma conclusão relativa à sua capacidade creditícia. Essas informações apuradas e bem avaliadas mostrarão ao analista o volume de negócios que o cliente poderá assumir, de acordo com o fluxo de caixa futuro.

“A análise de crédito envolve a habilidade em tomar uma decisão de crédito, dentro de um cenário dinâmico, de incertezas constantes e informações muitas vezes

incompletas. Essa habilidade depende da capacidade de analisar, de forma lógica, várias situações, chegando à conclusão, do que será melhor para a empresa.”

Elementos fundamentais para boa análise de crédito

Para boa análise de crédito é necessário considerar alguns elementos que tragam segurança à operação de crédito. Se esses elementos forem levados a sério, as chances de a operação ter a liquidez esperada serão maiores.

Confirmação das informações cadastrais

Confirma as informações apresentadas pelo proponente, ou seja, ligar para os telefones informados LR (locais de residência), LT (local de trabalho) e referências, verificando se elas existem, se estão corretas e se as pessoas que atenderam confirmam as informações.

Procedência das informações cadastrais

É a confirmação dos telefones na ficha cadastral, se estão em nome de quem o proponente indicou, isto é, se o telefone LR (local de residência) está em seu nome, se o telefone LT(local de trabalho) está em nome da empresa em que ele trabalha. Para que essas informações sejam bem avaliadas, o analista poderá contar com os recursos a seguir, como fontes de consultas.

- **Lista telefônica tradicional** - É um recurso muito simples e sem nenhum custo, no qual o analista poderá encontrar endereços e números de telefones fixos em qualquer lugar do Brasil. Existem disponíveis também no mercado listas telefônicas eletrônicas, as quais podem ser consultadas online, de modo prático, rápido e eficaz.
- **Meios digitais de localização** - Essas ferramentas estão hoje disponíveis para todos, e podem ajudar de modo significativo no trabalho de análise de crédito e da cobrança. No momento da análise de crédito, o analista poderá utilizar ferramentas, como o Google Maps, redes sociais e sites especializados em localização para saber o exato local de residência do cliente, ou localização da empresa, quando o cliente é pessoa jurídica, o local de trabalho do cliente, a região onde mora ou trabalha, as condições em que vive e como vive.
- **Sites específicos na Internet** - Trata-se de empresas especializadas em fornecer, cobrando um pequeno valor por consulta, informações de pessoas e empresas em todo o Brasil, em que por assinatura de adesão a empresa poderá consultar informações de seus clientes ou pretendentes de crédito. As consultas podem alcançar endereços, telefones, imóveis, automóveis etc., dependendo do pacote contratado.

Melhores práticas de análise de crédito

Para a qualidade e segurança nas operações de crédito, o analista de crédito deve estar capacitado, conhecer a política de créditos, além das práticas, das rotinas e dos procedimentos da empresa em que atua.

A seguir, há algumas dessas práticas, as quais devem ser aplicadas conforme a necessidade de cada caso e sempre de forma profissional.

- **Informações necessárias** - Colha as informações necessárias para o preenchimento da ficha cadastral. Aqui cabe uma sugestão, não copie fichas cadastrais de outras empresas, procure desenvolver a própria, com informações relevantes para a sua empresa, seu porte e conforme a sua política de créditos. As informações que são importantes para uma empresa podem não ser para outra. Algumas empresas solicitam em sua ficha cadastral, quando pessoa jurídica, fotografias da fachada da empresa, do estoque etc., outras acham isso absurdo. Outras solicitam a metragem do tamanho da empresa, o organograma com a composição administrativa. É critério de cada empresa definir as informações relevantes na ficha cadastral.
- **Informações adicionais** - Obtenha o máximo de informações adicionais, além do que estiver solicitado na ficha cadastral. Caso necessário, solicite outras informações que julgar importantes para a análise.
- **Veracidade das informações** - Verifique as procedências dos telefones na lista telefônica. Se realmente procedem, se são verdadeiras as informações.
- **Consultas ao SPC, Serasa, Boa Vista etc.** - Deve ser a primeira ação do processo de análise de crédito. Essas fontes de consultas são completas e podem fornecer informações essenciais para a análise, como restritivos, volume de boletos pagos em dia e atrasados no período de 90 dias, fornecedores, composição societária, pontuação de crédito e muitas outras, dependendo sempre do pacote contratado,
- **Análise dos documentos** - Analise cuidadosamente a documentação apresentada, verifique se são verdadeiras, pois sabemos que existem muitos documentos falsos circulando pelo país, e o risco de chegarem a sua empresa é alto. Se não estiver preparado para essas verificações, estude, busque a capacitação e se prepare para essa tarefa, a qual é fundamental para frustrar as investidas de fraudadores e golpistas na empresa.
- **Histórico do cliente** - Consulte históricos internos e históricos em outras instituições, para localizar outras operações de crédito efetuadas pelo cliente, e o conceito de crédito junto às instituições,
- **Ligue o desconfiômetro** – Se desconfiar, faça visita *in loco* ou recuse o crédito. Esse é o momento de ligar o desconfiômetro. Se estiver em dúvida, busque mais

informações e documentos, faça uma visita, veja de perto, esclareça as dúvidas e, persistindo a dúvida, melhor não aprovar o crédito.

Análise subjetiva

A análise subjetiva de crédito é baseada na experiência adquirida pelos analistas de crédito, no conhecimento técnico, no bom senso e na disponibilidade de informações internas e externas que possibilitem diagnosticar se o cliente tem idoneidade e capacidade de gerar receitas para honrar o pagamento das parcelas do financiamento. São avaliados os 5 Cs do crédito, tanto para clientes pessoas físicas como jurídicas.

Essa prática de análise é composta dos seguintes passos:

1. **Análise cadastral** - É a análise das informações da ficha cadastral do cliente. É o momento em que o analista de crédito deve analisar detalhadamente as informações do cliente e das referências, o que permitirá a melhor decisão quanto à liberação do crédito.
2. **Análise de Idoneidade** - É uma análise subjetiva do caráter do cliente, buscando os pontos positivos e negativos, ponderando-os e chegando à melhor decisão para a concessão do crédito. Em se tratando de pessoa jurídica, deve-se analisar também a idoneidade dos sócios.
3. **Análise financeira** - É a análise da capacidade financeira do cliente, de suas rendas versus suas despesas comportam a operação de crédito pretendida. Essa parte da análise é fundamental para o sucesso da operação de crédito, pois são informações objetivas, envolvendo valores. É nesse momento que o analista de crédito conseguirá ter certeza de que o cliente reúne condições financeiras para o crédito, e poderá avaliar com segurança sua liberação.
4. **Análise de relacionamento** - Trata-se do relacionamento que o cliente tem com a empresa. O tempo que é cliente, qual o volume de vendas, pontualidade nos pagamentos. Se esse cliente tiver longo e bom relacionamento, o analista poderá abrir algumas exceções liberando alguns benefícios ao cliente.
5. **Análise patrimonial** - Nessa parte da análise, as informações são totalmente objetivas, porque envolvem os bens do cliente, tais como imóveis e automóveis. Deve ser avaliado o montante do patrimônio, sua qualidade e possíveis solicitações de garantias reais. Fique atento às situações problemáticas que existem no mercado, como aquele cliente que tem muito patrimônio, porém não sabe gerir seu financeiro e é um eterno inadimplente. Lembrando sempre que garantia não paga dívida.
6. **Análise do negócio** - Deve ser avaliado se o cliente e sua empresa reúnem as condições de mercado necessárias para a geração de recursos com sua atividade,

o suficiente para arcar com suas despesas fixas e variáveis, seus investimentos em expansão e, obviamente, pagar a operação de crédito solicitada.

Score (pontuação de crédito)

Ferramenta utilizada por instituições de crédito e algumas empresas do comércio, para analisar o crédito mecanicamente, ou seja, sem a presença da análise subjetiva.

O sistema é alimentado com as informações cadastrais do proponente ao crédito, definidas pela política de créditos de cada instituição, tais como nome, idade, profissão, renda e endereço. O sistema reúne as variáveis e efetua o cálculo de risco de crédito, atribuindo um score, ou seja, uma pontuação. De acordo com essa pontuação, a instituição determina o valor do crédito que o proponente poderá assumir e aprova o crédito, ou não, em caso de baixa pontuação.

A classificação é definida pelas instituições da forma que melhor lhes convier, algumas classificam os cadastros com letras, A, B, C, D, etc., que definem a faixa de qualidade cadastral e os valores que podem ser aprovados e disponibilizados ao tomador, sendo que o cadastro avaliado com a letra A tem conceito ótimo, e terá disponível os valores solicitados; avaliados com a letra B, o conceito é reduzido de acordo com critérios da empresa, e assim sucessivamente, até a não aprovação do crédito. Outras instituições atribuem numeração, iniciando com 1 para conceito ótimo, 2 para conceito bom, 3 para conceito ruim etc. Há algumas que atribuem somente classificações por aprovação em determinados percentuais do valor proposto, que vão de 100% do valor solicitado até a não aprovação.

Atenção: Essa prática é realizada por um software interno em cada empresa. Não confundir com o score que o Serasa disponibiliza aos seus clientes. Aquele se trata de percentual médio das empresas de um mesmo ramo de atividade, e deve servir como mais uma informação que, agregada a outras, colabora para a decisão mais acertada. Isoladamente não deve ser parâmetro para decisão.

Obs.: O score é um método muito seguro para a instituição, porém não é possível mostrar ao proponente o motivo da recusa ou redução do seu crédito, pois as informações são vetadas.

8. PROCESSO DE ANÁLISE DE CRÉDITO

Nas unidades anteriores, vimos os processos de coleta de informações, confirmações, procedências e estruturação do crédito; neste, vamos mostrar o processo de análise, em que o analista de crédito deve analisar as informações apuradas, para a aprovação ou recusa do crédito.

Cadastro

O cadastro é o conjunto de informações de uma pessoa física ou jurídica. Quando associado a outras informações assegura qualidade e segurança às decisões, sendo fundamental para a concessão de crédito com risco calculado.

A qualidade do cadastro começa com a correta coleta de dados cadastrais, seguida da entrevista inicial, quando são extraídos dados que permitem conhecer a situação e a conduta de quem está sendo cadastrado. Essas informações deverão ser comprovadas, por meio das diversas fontes de consultas disponibilizadas pelo mercado.

No cadastro devem estar registradas as informações relevantes do cliente, para retratar com a maior fidelidade possível o seu caráter e perfil socioeconômico. Deve funcionar como um espelho que retrata a imagem fiel e verdadeira.

As informações solicitadas variam de instituição para instituição, porém algumas informações são básicas:

- **Pessoas físicas** - Dados pessoais, dados profissionais, dados sociais, endereço, relacionamento pessoal e profissional, bens patrimoniais, referências, responsabilidades com terceiros, outras características. Parece simples e óbvio, porém sabemos que empresas, principalmente no comércio, por vezes não solicitam praticamente nenhuma informação, limitando-se ao nome da pessoa e seu CPF, e, se nada consta em consulta ao SPC, o crédito é liberado. Desnecessário dizer o tamanho do risco que estão correndo.
- **Pessoas jurídicas** - Dados básicos, dados complementares, dados sociais, endereço, bens patrimoniais, recursos tecnológicos, referências, atividade econômica, gestores e seus poderes, responsabilidades com terceiros, outras características. No caso de pessoas jurídicas, as variáveis são em menor quantidade, porém os valores negociados tendem a ser maiores, por isso são sempre necessárias todas as informações, mesmo que não sejam utilizadas em sua totalidade no momento da análise, porém é sempre bom tê-las anotadas no cadastro para futuras avaliações. Muitas empresas, principalmente na indústria, não solicitam o contrato social da empresa cliente, e não conseguem saber quem são os administradores, nem o capital social da empresa, muito menos a composição societária, sendo difícil que o analista de crédito tenha segurança na liberação do crédito.

Obs: O cadastro é o início de qualquer operação de crédito, não importando o valor, o prazo e a linha de crédito. Partindo dessa premissa, podemos garantir que, se essa etapa for realizada com qualidade e profissionalismo, a probabilidade de a operação de crédito se tornar um problema de inadimplência será reduzida.

Coleta de dados e ficha cadastral

Ficha cadastral de pessoa física, com todos seus campos preenchidos, conforme cada empresa. Sempre lembrando que esse é o início do processo de concessão de crédito, e, se por aqui começar corretamente e com qualidade, a probabilidade de a operação contemplar os três elementos essenciais para a concessão de crédito, segurança, liquidez e rentabilidade é grande e em consequência disso poderá proporcionar bom negócio para o credor.

Na sequência veja as principais informações cadastrais necessárias para uma análise de crédito com segurança e qualidade, com a descrição da forma correta do procedimento para cada uma.

Nome completo - Atentar ao correto preenchimento do nome do proponente. Existem empresas do comércio que têm registrado somente o primeiro nome do cliente, sob a alegação de que o conhece há tempos. Se esse cliente se tornar inadimplente, a empresa não poderá registrá-lo negativamente, pois não tem o nome completo nem o CPF dele.

CPF e RG - Verificar corretamente a numeração, para evitar desperdício de tempo e custos desnecessários. Algumas empresas têm essa verificação atrelada aos bancos de dados negativos, de modo que a consulta passa a ser automática.

Data de nascimento - Confirmar se a data está correta, da forma que consta em seu documento de identidade.

Idade - Verificar se é a mesma do documento de identidade. Lembrando que a idade pode nortear a decisão do analista de crédito, dependendo da faixa etária em que o cliente se encontra, pois sabemos que a faixa entre 18 e 25 anos, estatisticamente, apresenta maior índice de inadimplência.

Estado civil - Verificar a veracidade sobre a situação do estado civil. Atentar à legislação vigente em nosso país, quanto ao regime do casamento ou união estável. Estatísticas mostram que pessoas casadas apresentam menores índices de inadimplência que os solteiros. Em alguns casos, essa informação poderá ser decisiva para a liberação do crédito.

Número de dependentes - Informação crucial para a análise da capacidade de endividamento do proponente. Poderá influenciar a decisão do crédito quanto ao valor liberado, pois sabe-se que os dependentes geram despesas, e isso deve ser levado em consideração na análise, principalmente se os dependentes estiverem em idade escolar.

Filiação - Nomes completos de pai e mãe. Informação relevante para a análise de crédito, pois poderá ser necessário o contato com esses familiares para confirmação de informações para a definição do crédito.

Endereço completo - Informação indispensável para análise. Verificar no documento original, fatura de luz, água, telefone etc., e não aceitar com vencimento maior que 90 dias.

Renda mensal - Essa informação é fundamental para a concessão de crédito. Verificar no holerite ou folha de pagamento original, atentando aos descontos em folha de pagamento, principalmente de empréstimos consignados, vales e etc.

Local de trabalho - Essa informação é importante para confirmação do emprego, devendo obter informações adicionais se possível.

Função e cargo - Dependendo da função, o analista poderá ter noção de média salarial, podendo inclusive perceber uma possível fraude.

Tempo de emprego - O enquadramento da operação depende da política de créditos da empresa. Em algumas empresas a política de créditos determina o tempo mínimo de emprego para a concessão do crédito.

Número de empregados - Essa informação parece sem propósito, mas não é. Dependendo do número de empregados do empregador, o analista tem a noção exata do tamanho da empresa e dos níveis salariais e funções.

Trabalho anterior e tempo - Essa informação poderá ajudar a análise, inclusive para compor o tempo de serviço exigido pela política de créditos da empresa.

Telefone fixo residencial - Algumas instituições não aprovam créditos para quem não os tem. O telefone fixo, apesar de estar em desuso por muitas pessoas, é relevante para a análise de crédito, pois mostra que o cliente está ali fixado, podendo ser encontrado sempre que necessário.

Telefone fixo do trabalho - Se a empresa não tem telefone fixo, não é confiável. Para as empresas, o telefone fixo é marketing, pois estará divulgado em vários locais.

Telefone celular - Atualmente se trata de uma ótima ferramenta de localização e contato, tanto por meio do fone quanto dos aplicativos. Muitos proponentes se recusam a passar o número, sendo um indício de má-fé.

Referências familiares e pessoais, com telefone fixo e celular - São informações que devem ser confirmadas com amigos, vizinhos, parentes, os quais foram indicadas pelo proponente.

Referências comerciais, com telefone fixo - Da mesma forma que a anterior, de suma importância para análise, é a indicação de estabelecimentos que o proponente comprou a crédito.

Nome do cônjuge - Atentar ao nome completo.

Informações do cônjuge - Da mesma forma que as informações do cliente, essas informações fortalecem o crédito.

Trabalho do cônjuge, tempo de trabalho e telefone fixo - Apesar de parecer muito burocrático o processo, essas informações são relevantes para uma boa análise.

Nome do avalista ou fiador - Caso seja solicitado, ação igual às solicitadas ao proponente, solicitando os dados cadastrais, para que o analista esteja munido de informações para avaliar a viabilidade de aceitá-lo como avalista da operação de crédito.

Profissão do avalista ou fiador e tempo de trabalho - Vão permitir que o analista de crédito tenha uma visão geral sobre a capacidade e o potencial do avalista.

Renda mensal do avalista ou fiador - Solicitar as mesmas informações que o proponente, para que o analista de crédito tenha condições de avaliar a capacidade de pagamento do avalista na operação de crédito.

Endereço do avalista ou fiador e telefones, fixo e celular – Da mesma forma que as informações anteriores, é essencial para a correta avaliação pelo analista de crédito.

Outras rendas - Sondar a possibilidade de o proponente ter outras rendas, tais como aluguel, vendas e trabalhos extras. Essas informações adicionais serão decisivas na aprovação do crédito solicitado.

Bens, imóveis, veículos - Caso o proponente tenha bens, relacionar todos, não se esquecendo dos detalhes sobre os bens, como tamanho do imóvel, localização, valor, disponibilidade, a que se destina o imóvel, tipo de construção, se

está financiado, e, no caso de veículos, ano e modelo, marca, se está alienado a um financiamento.

Tipo do empréstimo ou compra pretendida - É sempre bom orientar o proponente sobre as condições de prazos e taxas de juros que envolvem a operação e enquadrá-lo em uma operação compatível com sua capacidade de amortização.

Valor do empréstimo - Pergunte o valor pretendido, e, se o proponente aceitar qualquer valor, é sinal de má-fé. Ocorrem casos em que o cliente solicita valor de R\$ 10.000,00, porém, após o analista verificar o cadastro do cliente, percebe que o seu potencial é somente para uma operação de R\$ 2.000,00, e, quando apresenta esse valor para o cliente, ele de imediato aceita. Nesse caso, é estranho que um valor tão abaixo do solicitado possa satisfazer as necessidades do cliente.

Número de parcelas - Enquadre o número de parcelas, de acordo com a capacidade do cliente. Por vezes o cliente aceita parcelamento menor para que a operação seja liberada, porém cabe ao analista de crédito avaliar a real capacidade de pagamentos do cliente.

Vencimento das parcelas - Em geral o cliente tende a aceitar qualquer data de vencimento das parcelas, com o intuito de não atrapalhar a liberação do crédito, porém sabemos que, se o vencimento ficar para dias distantes do seu pagamento de salários, as chances de inadimplir serão maiores. Utilize a estratégia de solicitar ao cliente a sua preferência para o vencimento das parcelas, sugira datas próximas às de seu pagamento.

Garantias adicionais - Quando a operação exigir garantia, solicite informações detalhadas sobre ela. É essencial para a correta avaliação pelo analista de crédito, conforme mencionado anteriormente e enquadre-a conforme a política de créditos da empresa.

Tipos de documentos necessários

É evidente e todos sabemos que os documentos apresentados pelos tomadores de crédito são importantes para a qualidade na concessão do crédito, e sabemos também que cada empresa define em sua política de créditos quais documentos priorizar e quais devem ser solicitados no ato da feitura da ficha cadastral.

Na sequência, vejam os documentos fundamentais e as orientações básicas sobre como proceder a verificação de cada um deles.

CPF e RG - Procure sempre olhar os documentos originais, nunca aceite cópias não autenticadas.

Comprovante de residência - Solicite o documento original, fuja das segundas vias, pois são fontes de fraudes, e sempre até 90 dias do vencimento.

Imposto de Renda com declaração de bens - Em casos especiais, solicite a declaração de imposto de renda, que poderá ajudar na decisão de conceder o crédito.

Comprovante de rendimentos - Sempre solicite os originais do holerite, e folha de pagamento, com no máximo 90 dias. Atente para descontos e fontes (letras) diferentes.

Carteira de Trabalho (CTPS) - Solicite o original, se possível, e confira a admissão e salários, anotações de férias, perceba possíveis rasuras.

Comprovante de Residência própria - IPTU ou escritura pública. Em casos de operações maiores, ou simplesmente para conferir o endereço do cliente, solicite esse documento, não se esquecendo de verificar a veracidade.

Carteira de Entidades de Classe (Profissional liberal) - Sabe-se que os profissionais liberais, como advogados, médicos etc., têm documentos de identidade próprios expedidos pelos órgãos de cada classe. Solicite sempre o documento original.

Carteira Nacional de Habilitação (CNH) - Esse documento é essencial, pois nele constam os números dos documentos mais indispensáveis para a análise de crédito, que são o CPF, RG e data de nascimento. Solicite sempre o original, e, em caso de financiamento de veículos, se a categoria é compatível com o solicitado, conforme a política de créditos da empresa.

Número do PIS/PASEP - Essa informação comprova o emprego. De posse do número do NIS - número de identificação social, o analista poderá, com autorização do cliente, verificar as informações sobre o PIS/PASEP, onde constarão os registros de empregos anteriores e atual.

Procurações - Caso a operação seja solicitada por procuração, verificar o documento original. Atente para as atividades outorgadas, se contemplam autorização para contrair empréstimos, e a data de validade do documento.

Checagem de informações cadastrais de pessoa física

Nessa fase da análise, é feita a checagem das informações apresentadas na ficha cadastral, e pelos meios legais verifica-se:

Receita Federal - A veracidade do CPF, e se está ativo, cancelado ou suspenso.

Serasa e SPC - Se o proponente tiver restritivos nos órgãos de proteção ao crédito, cheques devolvidos, compras em lojas, protestos, ações, número de consultas.

Empresa - Verifica-se a veracidade das informações do emprego do proponente, tempo de trabalho, rendimento mensal, se não está em aviso prévio etc.

Referências pessoais - Verificar com as referências pessoais a veracidade quanto à moradia do proponente, se mora no endereço fornecido, tempo de moradia, se é casado, se tem filhos, se o imóvel é próprio, onde trabalha, quanto tempo trabalha.

Obs.: Essa fase de checagem das informações é a mais importante da análise de crédito. É necessário que o analista tenha presença de espírito e perspicácia para perceber no tom de voz e nas declarações das pessoas que prestam informações quando estão sendo verdadeiras ou são informações falsas e mentirosas para beneficiar o proponente na aprovação do crédito. Cabe ao analista de crédito perceber e ter em mente que nem tudo o que é falado é verdadeiro, pelo contrário, poucas informações são verdadeiras e honestas.

Procedimentos de confirmação e checagem de informações

Esses procedimentos devem ser realizados de modo profissional e com uma habilidade essencial para o analista de crédito, que é a criatividade. Os questionamentos devem ser bem elaborados e com a possibilidade de criação de novos argumentos a todo o instante da entrevista, pois, sendo assim, poderá o analista confirmar de forma segura as informações prestadas pelas pessoas contatadas. Vejam a seguir orientações para cada situação.

Confirmação do local de residência - Para que o trabalho de confirmações do local de residência do cliente seja seguro e com informações fidedignas é necessário que o analista de crédito saiba avaliar com clareza as situações que seguem.

Familiares - Para uma boa análise de crédito, deve-se procurar falar com uma pessoa ligada ao cliente, pai, mãe, irmãos etc. Isso valoriza e traz credibilidade à informação.

Grau de parentesco - Como vimos no item anterior, é essencial saber o grau de parentesco de onde vieram as informações e confirmações; quando vindas de alguém da família, como pai e mãe, tendem a ser mais seguras.

Residência alugada - Se o cliente morar em casa alugada, sabe-se que ele tem as despesas com aluguel, e isso poderá comprometer o seu poder de pagamento e endividamento. Caso se confirme que paga aluguel, será necessário ter certeza de qual é o valor do aluguel.

Residência própria - Se a residência é própria, a confirmação deverá solicitar se o cliente tem escritura do imóvel, ou carnê do IPTU em nome dele, ou fazer uma visita *in loco*.

Residência familiar - Se a residência em que o cliente reside for familiar, do pai, da mãe, de irmãos etc., terá de verificar se é financiada, e, se sim, qual é o valor das prestações do financiamento.

Residência funcional - Chamamos de funcional quando o cliente reside em imóvel da empresa onde trabalha. Essa informação passa a ser negativa para a análise, porque, se ele for dispensado da empresa, perderá também o local de residência, dificultando a sua localização em caso de inadimplência.

Endereço informado e comprovante - Verificar com atenção se o endereço que o cliente informou no cadastro é o mesmo que consta no comprovante de residência apresentado, se não há rasuras e sinais de adulteração.

Tempo de residência - Confirmar com o cliente o tempo que ele reside no imóvel, pois, quanto maior o tempo de residência, mais forte é a informação.

Telefone - Quando se trata de telefone fixo, verificar em nome de quem está a linha telefônica, pois essa informação será útil em caso de inadimplência.

Comprovação do local de residência - Solicitar ao cliente com qual documento ele comprovará o local de residência, conta de água, luz, telefone, TV por assinatura etc.

Documento de propriedade do imóvel - A comprovação de imóvel próprio deverá ser feita com carnê do IPTU, escritura ou declaração de IR em seu nome.

Data do comprovante de residência - Lembrando sempre que essa comprovação deverá ser com documento recente, nunca com mais de 90 dias.

Confirmação das informações comerciais - O analista não pode deixar de confirmar as informações comerciais do cliente, isto é, outras empresas em que comprou no crédito. Essas informações vão dar suporte e segurança ao analista de crédito em sua decisão de liberação do crédito.

Trabalho do proponente - Apesar de estarmos falando de comprovação de residência, o analista deve aproveitar a oportunidade e confirmar junto ao cliente ou referências as informações sobre o trabalho dele, tais como tempo de trabalho, função, salário e endereço da empresa. Mesmo que isso pareça repetitivo, é importante, pois as repetições de informações podem levar a contradições por parte do cliente, mostrando que pode haver problemas com a veracidade das informações.

Confirmações de informações do local de trabalho

As confirmações das informações profissionais do cliente são fundamentais para boa análise de crédito, e o analista de crédito deve realizar as verificações que seguem.

Telefone da empresa - Quando confirmado que o telefone fixo pertence à empresa onde trabalha, comprova a existência da empresa e permite a localização do cliente em caso de necessidade.

Fonte de confirmação - Em que fonte foi efetuada a confirmação da procedência do telefone fixo da empresa: lista telefônica, lista telefônica online, site da empresa, redes sociais, referências pessoais, ou na própria empresa. Se a fonte é confiável trata-se de ponto forte para a análise de crédito.

Tempo de trabalho na empresa - Deve ser confirmado na empresa onde o cliente trabalha, apurando a veracidade das informações constantes da ficha cadastral, buscando sempre fontes ligadas ao departamento de recursos humanos ou cargos de chefia do setor onde o cliente trabalha.

Cargo do proponente - Verificar se o cargo do cliente é o mesmo informado no cadastro. Essa informação precisa ter assertividade, pois pode mostrar ao analista de crédito o nível salarial e sucesso profissional do cliente.

Registrado em carteira - Se o cliente é registrado na empresa onde trabalha. Por incrível que pareça ainda hoje existem muitas empresas que não registram seus colaboradores no início das suas atividades na empresa, e nesses casos a liberação do crédito deve ser recusada.

Efetivo - É preciso saber se o cliente é efetivado, estagiário ou trainee. Muitas empresas contratam estagiários para determinadas funções, mas não são consideradas como efetivos, pois trabalham por um período predefinido que é de no máximo dois anos. Isso vale também para trabalhadores contratados como trainee e temporários. Em geral, as empresas têm como norma em suas políticas de créditos a não liberação de crédito para esses trabalhadores, por entender que não conseguem visualizar o futuro deles como profissional, aumentando consideravelmente os riscos.

Aviso prévio - Descobrir se o cliente está em aviso prévio. Essa informação não é fácil de conseguir, mas o analista deve sempre tentar. É evidente que o cliente nunca vai dizer que está em aviso prévio, porém a empresa onde ele trabalha pode fornecer essa informação, por julgar que não deve ser conivente com essas situações. Em geral, esses casos ocorrem por má-fé do cliente, que imagina que, se conseguir o crédito e não pagar, terá forte argumento de desculpa para não pagar, o fato de estar desempregado não auferir renda.

Recursos humanos da empresa - Importantíssimo saber com quem falar na empresa onde o cliente trabalha. Tentar sempre falar com pessoas ligadas ao setor de recursos humanos da empresa, procurando sempre as que exercem cargos de supervisão ou gerência, pois as informações serão mais confiáveis.

Salário fixo - Confirmar o salário do cliente. Os trabalhadores podem ter vários tipos de rendas relacionadas ao salário, tais como horas extras, comissões e prêmios. No processo de análise de crédito é necessário ter certeza do salário fixo, que é o valor que vai balizar a decisão de aprovação do crédito.

Salário variável - Quando se trata de valores variáveis que compõem a renda do trabalhador, o analista de crédito deve ter certeza da veracidade dessas informações, percebendo a relação quantitativa desses valores em relação ao salário fixo. Caso o valor do salário variável seja maior que o fixo, poderá ser um problema, pois não é possível garantir que esses valores serão recebidos todos os meses.

Comprovante de renda - A comprovação de renda do cliente será mediante holerite ou carteira de trabalho. Sempre acompanhados de verificação e confirmação de veracidade das informações.

Validade dos documentos - Os documentos precisam ser recentes, com menos de 90 dias. Não é prudente aceitar documentos comprobatórios com vencimento acima desse tempo.

Endereço da empresa - Verificar a veracidade do endereço da empresa onde o cliente trabalha, para localizá-lo em caso de inadimplência. São várias as ferramentas que podem ser utilizadas para obter essa informação com segurança, como Serasa, Receita Federal, site da empresa, lista telefônica, mas a fonte mais apropriada é o Sintegra, pois, se o endereço da empresa estiver errado ou não atualizado, a empresa não pode emitir nota fiscal.

Tempo de atividade da empresa - Essas informações são facilmente encontradas na Receita Federal e cartão de CNPJ. Verificar o tempo na atividade atual, pois existem empresas que utilizam o mesmo CNPJ e mudam o ramo de atividade. Como exemplo de uma empresa que queria efetuar uma compra de roupas, e, quando o analista de crédito analisava o cadastro da empresa, percebeu que o ramo de atividade da empresa era frutaria, empresa que vende frutas e verduras. A empresa alegou que mudara de atividade havia dois anos e que o contador ainda não alterara a documentação. É evidente que essa operação não foi aprovada.

Autônomos e profissionais liberais- Para essas classes de trabalhadores existem maneiras especiais de buscar, confirmar e avaliar as informações do cliente. Seguem algumas orientações de como proceder nessas situações.

Comprovação de atividade - Verificar de que forma o cliente vai comprovar a atividade, por meio de carteira de entidade de classe, OAB, CRM, ou outros documentos, como alvará de licença, DECORE, carta de agregação, contrato de prestação de serviços ou RPA- Recibo de pagamento a autônomo.

Confirmação do local de prestação de serviços - Quando é prestador de serviços deve-se confirmar o endereço onde ele está prestando serviços atualmente. Essa informação permitirá ao analista de crédito buscar a confirmação junto ao contratante.

Responsável pela confirmação - Deve ser sempre o responsável pela contratação dos serviços do prestador. Deverá ser confirmado o tempo que trabalha para ele, o tempo que ainda resta de trabalho, e ainda os valores pagos a título de remuneração ao prestador.

Procedência do telefone - Deve verificar se o telefone informado na ficha cadastral está divulgado em nome do cliente, ou de terceiros; sendo de terceiros, problemas à vista.

Tempo de prestação de serviços - Confirmar junto ao cliente quanto tempo ele está atuando nesse trabalho ou profissão, pois, quanto mais tempo, mais forte a informação. Poderá solicitar fontes de confirmação de trabalhos realizados nos últimos meses, ou ano.

Profissão - Muitas empresas têm em sua política de créditos normas específicas para determinadas profissões, em que a comprovação da profissão do cliente é o suficiente para aprovação do crédito, atribuindo-lhe uma faixa de renda e limitando os valores a serem liberados.

Ramo de atividade - Dependendo do ramo de atividade pode-se fazer uma análise seguindo critérios específicos, da mesma maneira que a anterior. Lembrando que profissão e atividade podem ser diferentes. É o exemplo de um cliente que tem como profissão pedreiro, porém a sua atividade poderá ser de várias maneiras, tais como trabalhar por conta própria ou para uma construtora; percebam que são diferentes: são remunerações e riscos diferentes.

Renda - Se o cliente for profissional liberal, deve comprovar a renda com a declaração de imposto de renda. Se for trabalhador autônomo, também com a declaração de imposto de renda, mas, se não declarar, então será mais difícil a confirmação.

Trabalha com vendas - Se o cliente trabalha com vendas de algum produto, esclarecer com detalhes o que vende, quanto vende e para quem vende. Essas informações mostram claramente a capacidade de geração de receita por parte do cliente e conseqüentemente o seu potencial e capacidade de pagamentos.

Contador - o analista de crédito pode e deve contar com as informações fornecidas por contadores, quando isso for possível. O contador em geral sabe mais do profissional do que o próprio. O analista precisa aproveitar esse conhecimento para buscar informações que possam ser valiosas para a avaliação do cliente.

Empresários e microempresários

Quando falamos de operações de crédito para pessoas jurídicas o processo de análise de crédito difere do processo para pessoas físicas, embora envolva também os sócios. Seguem algumas características básicas, porém significativas para análise de crédito segura e com qualidade.

Comprovação da existência da empresa - A empresa deve confirmar as informações com contrato social, declaração de imposto de renda, contrato de firma individual ou cartão de CNPJ.

Início das atividades - O analista deve saber com exatidão há quanto tempo a empresa está em atividade, prestando atenção quanto aos sócios, se são os mesmos durante o tempo de atividade, ou são sócios novos e recentes, o que pode ser um problema. Deve também estar atento a mudanças recentes no ramo de atividade.

Faturamento mensal ou anual - Essa informação é um pouco complicada de obter, pois não temos no Brasil um documento que comprove esses números. As empresas passam as informações conforme suas conveniências, mas nunca deixe de solicitar, e sempre confrontar essas informações com o número de empregados da empresa, como também com os valores de impostos sobre as vendas que a empresa recolhe, o que pode demonstrar discrepância de números e que existem informações incorretas.

Restrições cadastrais - Em consulta ao Serasa ou Boa Vista, o analista poderá identificar se a empresa tem registros restritivos. Caso isso ocorra, deverá aplicar as normas da política de créditos da empresa para a liberação de crédito com restritivos, lembrando que liberar créditos nesses casos aumenta o risco.

Sócios - Verificar a participação societária da empresa, apurando quem são e quais dos sócios são administradores da empresa. Isso é essencial, pois é com esses sócios que deverá negociar.

Restritivos dos sócios - Em consulta ao banco de dados negativos, verificar se os sócios têm registros restritivos. Caso positivo, o analista de crédito deverá aplicar as normas da política de créditos da empresa, estando ciente de que liberação de crédito para esses casos pode gerar inadimplência.

Número de empregados - Saber o número exato de colaboradores da empresa ajudará na apuração do faturamento real. Aqui é possível verificar informações incorretas, como o caso da empresa que, solicitada a informar o número de colaboradores, disse que tinha 30. Questionada sobre o seu faturamento, disse que faturava R\$ 50.000,00 por mês. Sendo assim, essa empresa está falida, pois com esse faturamento não conseguirá nem pagar os colaboradores e os impostos sobre a folha de pagamentos. Em outro caso, a empresa informou que tinha dois colaboradores e faturava R\$ 1.000.000,00, o que é surreal, pois não existe empresa

que consiga esse nível de produtividade. Essas discrepâncias mostram ao analista que ali tem problemas de informações.

Comprovação de renda dos sócios - O analista deverá verificar como os sócios comprovam a renda, se por meio de pró-labore ou declaração de imposto de renda. Deve fazer as confirmações da veracidade das informações.

Contador da empresa - O contador da empresa é grande aliado do analista, quando repassa as informações corretas da empresa. O ideal é que o setor de crédito elabore um pequeno questionário com as informações relevantes e solicite ao contador que as forneça por escrito, podendo ser por e-mail ou WhatsApp. Essa ação deve ser efetuada em todas as análises de crédito para pessoas jurídicas.

Confirmação das informações sobre o contador - É tarefa do analista de crédito verificar a veracidade das informações do contador, conferindo se o CRC é válido, o endereço, telefone e outras informações sobre ele.

Confirmação de informações na empresa - É indispensável que o analista de crédito entre em contato com a empresa cliente, e converse com o setor financeiro e comercial, com o intuito de buscar informações relevantes para a análise de crédito, sempre anotando o nome e o cargo de quem forneceu a informação.

Telefone da empresa - Verificar se o telefone da empresa procede e está divulgado em nome dela.

Site da empresa - O analista deve realizar uma busca na internet a fim de verificar se a empresa tem site e se está atualizado, tendo assim mais uma fonte de informações sobre ela, podendo ali buscar informações sobre a sua atividade, seu raio de ação no mercado, seus produtos ou serviços, e, em determinadas situações, até seus preços de vendas ou serviços, localização etc.

Aposentados e pensionistas

Para aposentados e pensionistas, o processo de análise de crédito é simples, e, se forem tomados alguns cuidados, dificilmente apresentarão problemas de inadimplência e prejuízos aos credores. Basta estarem atentos aos passos que seguem e terão uma concessão de crédito segura, mas controles especiais devem ser criados para fraudes, pois os aposentados e pensionistas por vezes nem sabem sobre créditos liberados em nome deles.

Tipo de benefício - Verificar qual o tipo de benefício que o cliente recebe, tais como aposentadoria, pensionista, afastamento temporário e pensão.

Confirmação da aposentadoria - No site do INSS o analista poderá confirmar a veracidade do benefício, utilizando o número do benefício.

Valor do benefício - Com o número do benefício poderá confirmar o valor e a data do recebimento.

Comprovação de renda - A renda será confirmada com extrato trimestral ou número do benefício.

Referências bancárias - Praticamente todas as pessoas têm conta bancária e, dependendo das informações e confirmações, pode ajudar o analista de crédito na decisão a ser tomada. Na sequência, algumas das principais avaliações a serem feitas pelo analista.

Conta bancária - Conforme a política de créditos da empresa, o tempo de existência da conta bancária será fator decisivo para aprovação do crédito.

Tempo de conta bancária - Conforme a política de créditos da empresa concedente do crédito, é informação substancial, pois proponentes com conta em banco há menos de um ano quase sempre têm seu crédito recusado.

Responsável pela confirmação das informações - As confirmações devem ser feitas por pessoas com conhecimento do cliente, preferencialmente o gerente da conta do cliente.

Obs.: Alguns bancos não fornecem informações, alegando segurança e privacidade, porém existe legislação no Brasil que obriga os bancos a fornecerem algumas informações predefinidas sobre seus clientes, tais como endereço e telefones, porém somente no caso de cheques devolvidos.

Tipo de conta, corrente, poupança, conjunta - Se o cliente tiver conta conjunta, verificar se é solidária, quando qualquer um dos correntistas pode assinar o cheque, ou empréstimo. Ou não solidária, quando os dois correntistas devem assinar em conjunto o cheque, ou empréstimos feitos no banco.

Talonário de cheque - O fato de ter talonário de cheques liberados reforça o cadastro, uma vez que poderão ocorrer casos em que o cliente não tem cheques, por problemas apresentados, e o banco bloqueou o uso de cheques pelo correntista, demonstrando assim que o cliente tem histórico e conceito bancário que o desabonam.

Cheque especial ou comum - Se o correntista tiver cheque com limite especial, terá o seu conceito melhorado, pelo fato de ter crédito aprovado no banco, ficando comprovado que na rede bancária o cliente tem bom conceito.

Limite de crédito - É essencial que o analista de crédito descubra o limite de crédito que o cliente tem disponível no banco, pois é uma informação que ajudará o analista a definir o conceito e o nível de endividamento do cliente.

Informações que desabonem o cliente - Se o proponente tiver em seu histórico algo que o desabone, tais como cheques devolvidos, limites de crédito excedidos e prestações em atraso. Não é fácil conseguir essas informações, mas o analista de crédito deve tentar obtê-las, pois farão a diferença no momento da decisão de aprovação do crédito.

Financiamentos ou dívidas negociadas - São informações necessárias para a medição do nível de endividamento. Podem influenciar decisivamente na definição da operação de crédito. Em alguns casos poderá buscar informações de operações no Serasa.

Investimentos - Informação que pode definir a aprovação do crédito, pois, se o proponente tiver operações de investimentos, tais como poupança, aplicação em fundos de investimentos, o seu conceito de crédito será reforçado.

Confirmações financeiras e comerciais, experiência de crédito

As confirmações a seguir são essenciais para uma boa análise de crédito, pois mostram ao analista experiências anteriores detalhadas que o cliente tem ou teve com crédito em comércio, indústria, prestadores de serviços e bancos. De acordo com o resultado dessas confirmações, o analista terá uma visão mais apurada da capacidade creditícia e de pagamentos, bem como do endividamento do cliente, facilitando a tomada de decisão sobre o crédito solicitado.

Número de consultas - O número de vezes que o proponente foi consultado em órgãos de proteção de crédito (SPC, Serasa etc.) fica registrado por algum tempo, conforme as normas de cada órgão. Algumas empresas definem em sua política de créditos normas com relação ao número de consultas, em que o crédito não será aprovado se o cliente tiver número superior de consultas em um determinado período. Por exemplo, um cliente com 10 consultas na semana não terá o crédito aprovado. Caso o tomador tenha muitas consultas, existem duas possibilidades: (1) o tomador ter concretizado vários créditos nas instituições em que foi consultado - nesse caso, o risco estará aumentado, pois poderá ter comprometido sua renda mensal; (2) as instituições em que foi consultado tenham recusado o crédito - nesse caso, a análise deverá ser para entender que, se ele teve seu crédito não aprovado por diversas

empresas, é provável que existam informações cadastrais incorretas, restrições cadastrais, informações pouco fidedignas, rendas insuficientes, índice alto de endividamento, informações cadastrais inconsistentes ou com pouca qualidade, falta de confirmação das informações cadastrais, inexperiência de crédito etc. Da mesma forma que a primeira, a operação terá seu risco aumentado pela inexistência de boas informações.

Confirmações em outras instituições ou estabelecimentos – o analista deve contatar as instituições ou estabelecimentos que constam das consultas e buscar informações sobre o cliente. Embora existam instituições que não fornecem informações, a maioria é parceira nessas situações, e fornece informações, pois se protege mutuamente de possíveis fraudes ou créditos mal concedidos.

Cliente de outra instituição - Para uma boa análise de crédito, é informação relevante, pois, se o cliente é cliente de outra instituição e honra seus compromissos, seu conceito estará reforçado.

Proposta de crédito em andamento em outra instituição ou estabelecimento - Se o cliente tiver proposta em andamento em outra instituição, deve-se analisar com olhos críticos, pois poderá resultar em golpe.

Contrato em aberto em outra instituição ou estabelecimento - Se é cliente de outra instituição e tiver parcelas vencidas e não pagas, seu conceito estará prejudicado, sendo provável que esteja pleiteando novo empréstimo para pagar o que está vencido, o que é mau sinal, pois é evidente que sua fonte de renda não é suficiente para honrar os compromissos assumidos.

Tipo de operação ou compra - Verificar qual o tipo de operação que o proponente tem na outra instituição. Em caso de ser equivalente a que está pleiteando, o analista de crédito deve ficar atento, buscar informações adicionais, para ajudar na análise.

Valor das parcelas - Procurar descobrir o valor das parcelas e em quantas parcelas foi a contratação na outra instituição, pois, dependendo dessas informações, terá uma visão mais realista do endividamento do cliente.

Número de parcelas que faltam - Informação importante para a análise de crédito, pois com essa informação será possível definir o nível de endividamento, e valores de parcelas, em caso de aprovação do crédito.

Vencimentos das parcelas - Verificar se o vencimento das parcelas está casado com as melhores datas para pagamento, ou seja, próximo à data do

recebimento de salários ou rendimentos do cliente, pois, caso não esteja, poderá ser uma causa de inadimplência.

Pontualidade nos pagamentos - Procurar descobrir se o cliente é pontual. O analista de crédito deve ficar atento à forma que as informações estão sendo fornecidas, prestando atenção no tom de voz e na entonação das palavras, pois, dependendo da forma, é possível perceber o conceito que o proponente tem na outra instituição.

Referências familiares

Trata-se de pessoas com laços familiares, tais como pai, mãe, tio, tia, irmão, irmã, primo, prima, esposo e esposa, que são relacionados na ficha cadastral para contato, para buscar informações e confirmações sobre o tomador do crédito. As informações e confirmações dessas pessoas tendem a ser fidedignas, pois as pessoas da família dificilmente serão coniventes com informações falsas, principalmente se forem os pais. Mesmo nesses casos, o analista de crédito deve estar atento a possíveis informações falsas.

Ligar na referência - Nessa ação, é importante a percepção na forma que as informações forem passadas. O analista deve sempre elaborar a pergunta de modo que não permita que a referência responda simplesmente sim ou não.

Nome da pessoa que confirmou - Informação importantíssima, inclusive para uma futura cobrança, em caso de inadimplência.

Grau de parentesco - Essencial saber se é irmão(ã), pai, mãe, primo(a) etc. Essa informação poderá ser útil futuramente, em caso de inadimplência ou de novas análises de crédito.

Procedência do telefone - Verificar se o telefone da referência está em nome do próprio, ou em nome de quem está. Confirmar em lista telefônica, internet etc.

Confirmação das informações cadastrais - o analista de crédito deve solicitar que a referência informe o local de residência, tempo de residência, se a casa é própria ou alugada, local de trabalho, tempo de trabalho, telefone para contato, salário, cargo e função do cliente.

Referências pessoais

Trata-se de pessoas cujos nomes constam na ficha cadastral do tomador do crédito, e não são ligadas por laços familiares, sendo colegas de trabalho, de escola, vizinhos etc. As informações e confirmações dessas pessoas podem ser falsas, pois

os laços são de coleguismo, mais fácil ser conivente com as necessidades do tomador, concordando em afirmar o valor da renda mensal, endereço, local de trabalho, tempo de moradia etc. Mesmo sabendo que são falsas, é interessante o analista ter essas informações, as quais poderá e deverá confrontar com as confirmações das referências familiares, reunindo assim subsídios para uma análise mais segura.

Para obtenção de informações e confirmações com qualidade e fidelidade é necessário que o analista se utilize de estratégias de diálogo, em que as perguntas sejam direcionadas ao interlocutor de maneira que ele possa responder clara e objetivamente, cabendo ao analista apenas re-petir a informação dada, nunca antecipando a resposta e solicitando que a referência confirme.

Informações do avalista

As informações sobre o avalista, caso sejam solicitadas para fortalecer a operação, devem ser efetuadas da mesma forma que as informações do proponente, até porque, se aprovado o crédito com avalista, ele será coobrigado, e, caso o financiado venha a inadimplir, cabe ao avalista saldar o débito, sob pena de ser executado judicialmente, junto com o devedor principal. Portanto, todos os dados cadastrais e procedimentos de análise devem ser feitos da mesma forma que as do cadastro do tomador do crédito, como se assim o fosse.

Confirmar com o avalista a sua participação no empréstimo - O analista deverá esclarecer ao avalista a sua participação como coobrigado na operação de crédito, esclarecendo que, em caso de não pagamento por parte do cliente, ele será o responsável pelo pagamento.

Confirmar local de residência do avalista - O analista vai confirmar onde o avalista mora, com quem mora, seu estado civil, se tem filhos etc.

Confirmar local de trabalho do avalista - Da mesma forma que as informações do local de residência, deve confirmar as informações profissionais do avalista, onde trabalha, há quanto tempo, a função, em qual empresa.

Consultar informações do avalista - O analista de crédito deverá efetuar as consultas em banco de dados negativos, buscando informações sobre a idoneidade do avalista, da mesma forma que foi feito com o cliente.

Confirmações *In loco*

É utilizada quando o analista, após a checagem das informações, fica em dúvida sobre a veracidade delas, no entanto, observa pontos fortes no cadastro e, para não recusar o crédito, solicita uma visita *in loco* ao local onde há a dúvida, na residência ou no trabalho, e o procedimento deve ser conforme a seguir.

Veracidade das informações - Pesquisar primeiro na vizinhança, da direita, da esquerda, da frente, comércio próximo, etc. Com perguntas aos moradores locais próximos do endereço do cliente poderemos chegar a conclusões sobre a veracidade das informações prestadas por eles ou pelas referências.

Verificação no endereço do cliente - Somente após obter informações nas vizinhanças do cliente deverá confirmar as informações no endereço dele, e terá informações mais precisas.

Relatório de visita *in loco* - Informar detalhadamente em relatório específico de visita *in loco* as informações colhidas no local, as características do imóvel e localização, e, se necessário, inclusive com mapa da localização.

Pontos fortes para análise de crédito

No processo de análise do crédito existem diversas variáveis para avaliação do tomador do crédito, que são as informações cadastrais colhidas no ato do preenchimento da ficha cadastral e que, de acordo com a política de créditos de cada empresa, são as mais importantes para o seu negócio.

Na sequência vejam algumas dessas informações essenciais para análise de crédito com qualidade, as quais chamamos de pontos fortes. Convém ressaltar que nenhuma dessas variáveis isoladamente trará segurança para a aprovação do crédito solicitado, o analista deverá avaliar todas as variáveis e ponderar, buscando a melhor combinação entre elas e as normas estabelecidas pela política de créditos da empresa.

Residência estável, casa própria ou dos pais - Caso o tomador do crédito tenha como comprovar que tem casa própria ou que mora com os pais, essa variável torna-se ponto forte e em conjunto com outras poderá trazer qualidade para o cadastro. Uma vez que tem a residência como sua propriedade, a probabilidade de não ser encontrado, caso seja necessário, será reduzida, pois de certa forma o tomador criou ali uma raiz.

Telefone LR, local de residência procede em nome - Mesmo parecendo uma informação com pouca importância para alguns profissionais de análise de crédito, essa é uma informação que poderá trazer segurança para a operação, pois o fato de o tomador ter número de telefone fixo divulgado em seu nome e no endereço fornecido na ficha cadastral é ponto forte para a análise, porque o credor poderá ter contato direto com o tomador do crédito. Ao contrário de outra situação em que o tomador do crédito informa que tem telefone divulgado em seu nome, achando que não será confirmado, deixando visível a sua postura inidônea, tentando burlar a análise.

Telefone LT, local de trabalho procede em nome da empresa - Da mesma forma que a variável anterior, essa também tem importância. Se o telefone fixo da empresa onde o tomador trabalha não está divulgado em nome da empresa, convenhamos, diverge da naturalidade do mercado, em que as empresas fazem questão de ter os telefones divulgados em seu nome, pois facilitarão e darão agilidade aos seus negócios, além de ser uma forma de divulgação da marca. Caso isso ocorra, causará desconfiança ao analista de crédito, podendo trazer problemas ligados à liquidez da operação liberada para o empregado da empresa, que poderá não receber seus salários nas datas previstas, causando inadimplência.

Trabalha em empresas conhecidas e de renome - Essa variável deverá ser avaliada de uma forma muito especial, pois não é pelo fato de um tomador de crédito estar empregado em uma empresa de grande porte e conhecida no mercado que ele trará liquidez para a operação de crédito, embora se saiba que essas empresas têm uma forma organizada e bem gerida, deixando poucas chances de atrasar folha de pagamento, por exemplo! Esse fato poderá ser assumido como ponto forte para a análise do crédito.

Estar empregado há mais de um ano - Sabemos que quando uma pessoa se mantém empregada na mesma empresa por mais de um ano, pode ser bom sinal, de que é competente e de que se adaptou ao trabalho e ao empregador; por outro lado, o empregador ratificou as qualidades e competências do empregado, mantendo-o na empresa. Sendo assim, essa variável poderá ser considerada ponto forte, pois a tendência é que ele se mantenha empregado.

Renda fixa comprovada - Essa variável deve ser analisada com precisão, pois é nela que poderemos avaliar a capacidade de pagamento, o que trará segurança e liquidez para a operação de crédito. O analista de crédito deverá solicitar

comprovação da renda do tomador, considerando sempre a renda fixa, que compreende o salário mais os benefícios, pois são os valores que compõem a renda permanente do tomador do crédito. Em casos de a renda ser composta de renda variável (hora extra, comissão, prêmio etc.), os valores dessas rendas deverão ser descontados dos valores fixos, porém, caso queira incluir essas rendas no cálculo, poderá solicitar ao tomador do crédito os três últimos holerites, e, fazendo a média das rendas totais (soma o total das rendas e divide por três), o analista terá uma média de renda. Essa prática poderá trazer risco aumentado para a operação, porque as rendas variáveis, hora extra, comissão, prêmio podem variar muito no decorrer do prazo contratado para a operação de crédito. Obs.: As confirmações deverão ser junto à empresa empregadora do tomador do crédito, procurando sempre falar com os profissionais responsáveis pelo departamento de RH ou pelo contador da empresa. A análise da comprovação deverá ser sempre de posse dos documentos originais.

Experiência comprovada de crédito em outros estabelecimentos - Apesar de ser tarefa difícil, o analista deverá buscar informações sobre créditos tomados em outras empresas e o índice de liquidez dessas operações. Essas confirmações podem dar base forte para o cadastro do tomador, por tratar-se de histórico favorável. Caso o tomador do crédito não tenha histórico de crédito, essa variável passará a ser considerada ponto fraco.

Não ter nenhum restritivo - Para a maioria das políticas de crédito das empresas, essa variável é decisiva para a aprovação do crédito. Caso o tomador apresente registro de restrição cadastral nos bancos de dados negativos, SPC, Serasa, Boa Vista, CCF, imediatamente o crédito é recusado, muitas vezes nem analisando qualquer outra variável. Caso a política de créditos da empresa contemple a possibilidade de aprovação do crédito para tomadores com registros negativos, deverá o analista apurar a gravidade do registro, os quais podem ser separados em restritivos pesados, que são protestos, cheques incluídos no CCF, ações, valores expressivos, e restritivos leves como telefonia e carnês de lojas. Quando houver restritivos leves, cabe ao analista de crédito avaliar o risco, podendo ou não aprovar o crédito solicitado. Já quando os restritivos forem pesados, a orientação é para não aprovação do crédito, pois o risco será iminente.

Histórico interno ruim - Quando a empresa tiver um nível de gestão com qualidade e controles internos, essa variável apoiará a avaliação do histórico do tomador do crédito. De posse dos dados pessoais do tomador, o analista de crédito

fará busca no sistema interno de controles operacionais e prontamente terá um relatório da vida pregressa do tomador do crédito, constando valores tomados, vencimentos e datas do pagamento, e, em alguns casos, se o sistema contemplar essa informação, poderá saber a média de atraso das prestações, listadas em dias de atraso, além do conceito atribuído na época dos créditos. Sendo assim, o analista de crédito tem em mãos uma ferramenta valiosa, com a qual poderá avaliar de modo seguro a concessão do crédito, minimizando os riscos de perda para a empresa.

Estabilidade familiar, casado - A variável estabilidade familiar é importantíssima para a análise do crédito, pois é sabido que uma pessoa tendo o estado civil casado automaticamente está assumindo condição de responsabilidade maior, pois, além de si, tem a responsabilidade de manter outras pessoas, sendo assim terá sua condição valorizada na análise de crédito. Estatisticamente sabemos que os índices de pessoas inscritas nos bancos de dados restritivos no SPC, Serasa, Boa Vista, CCF são muito maiores quando seu estado civil é solteiro, o que ratifica a menção anterior sobre a responsabilidade das pessoas.

Muito tempo de residência - Se o tomador, além de ter residência própria, reside há muito tempo no local, a variável se tornará fortíssima. Mesmo que a residência não seja comprovada como própria, e sim, alugada, porém o tomador reside ali há muito tempo, também poderá ser considerado ponto forte.

Conta corrente em banco há bastante tempo - Na atualidade, muitas pessoas não se importam com o seu nome e seu crédito, e o cheque passou a ser moeda com pouca credibilidade no mercado. Os sistemas rígidos de controles dos bancos, capitaneados pelo Banco Central do Brasil e Conselho Monetário Nacional, têm encerrado as contas bancárias das pessoas que apresentarem problemas de descontrole financeiro, emitindo cheques sem a provisão necessária de fundos, ou pré-datando cheques para compras parceladas, sem ter a mínima ideia de como vão fazer para honrar o pagamento em seus vencimentos. Partindo desse princípio, a pessoa que conseguiu manter sua conta corrente aberta há bastante tempo é porque até então não teve problemas dessa natureza. Sendo assim, o analista poderá avaliar essa variável como ponto forte.

Pontos fracos para análise de crédito

Casa alugada com pouco tempo de moradia - O fato de o tomador residir em casa alugada é ponto fraco, por ele não estar enraizado, podendo a qualquer

momento se mudar e o credor perder o contato, e também por somar em suas despesas o valor do aluguel da moradia, além de pouco tempo de moradia nesse local. Na entrevista com o tomador, devem ser apurados detalhes como qual a sua última moradia e por quanto tempo, qual o motivo da mudança etc.

Histórico de pouco tempo de trabalho nas empresas por que passou - Apesar de muitos profissionais de RH, recrutadores e empresários acharem que a alternância de empresas onde trabalha seja salutar para o empregado desenvolver a sua empregabilidade, para o processo de análise de crédito essa premissa não vale muito, pois o fato de tomador do crédito ficar saltitando de empresa em empresa a cada curto período demonstra instabilidade, e para o credor isso será avaliado como ponto fraco. As operações de crédito são em geral contratadas para médio e longo prazos, e com base em valores percebidos na época da liberação do crédito, e essas mudanças periódicas elevaram os índices de risco da operação, tornando improvável a aprovação do crédito. Muitas empresas têm como regra básica para aprovação do crédito em suas políticas de crédito o tempo mínimo de tempo de serviço para iniciar a análise do cadastro, em geral acima de seis meses ou de um ano.

Profissão instável, pedreiros autônomos, camelôs, ambulantes, informais, estagiários - Sabemos que todo e qualquer trabalho dignifica o homem, devemos dar o devido valor e respeito a cada profissão, porém, quando se trata de concessão de crédito, vimos anteriormente que, entre os elementos fundamentais do crédito, estão a segurança e a liquidez e, quando definimos esses dois elementos, vemos que segurança é a probabilidade de o tomador do crédito ter estabilidade no mesmo local de trabalho, e que a liquidez é a possibilidade que o tomador do crédito tem para saldar as parcelas nos vencimentos acordados, por estar empregado e ter renda mensal compatível com os valores assumidos.

Sendo assim, podemos afirmar que as profissões mencionadas não reúnem essas condições, então vejamos:

Pedreiros autônomos - Quando ele tem trabalho contratado e auferir boa remuneração, porém essa remuneração poderá não ser contínua, podendo ainda ficar sem trabalho por longo período.

Camelôs, ambulantes e os informais - Trabalham na ilegalidade, podendo a qualquer momento serem punidos pelo Fisco, com a perda das suas mercadorias, as quais são sua fonte de receita. Talvez isso nunca ocorra, mesmo assim não conseguimos avaliar a renda constante e permanente, proveniente de seu trabalho;

além disso, o credor não consegue ter a certeza da localização do tomador, uma vez que ele não tem local fixo de trabalho.

Estagiários - Não tem vínculo empregatício e o seu contrato de trabalho é sempre por tempo determinado, podendo ser dispensado ou solicitar dispensa a qualquer momento. Não tem salários, a receita recebida pelo seu trabalho é bolsa-auxílio, e é destinada ao pagamento de seus estudos, não reunindo requisitos necessários para trazer segurança e liquidez para o credor, portanto ponto fraco para a análise de crédito.

Ausência de experiência de crédito, primeiro crédito - Vimos anteriormente que a experiência de crédito é um ponto forte para a análise de crédito. Quando o tomador do crédito não tem nenhuma experiência, e o crédito solicitado é a sua primeira experiência, o analista deverá avaliar como ponto fraco, porém não é esse o motivo para a recusa definitiva do crédito, pois, se o cadastro do tomador tiver pontos fortes relevantes, como bom salário, empregado em empresa tradicional e bem-conceituada, residência própria etc., o crédito poderá ser aprovado. Nesse caso, o analista deverá orientar o tomador de como é o crédito, quais os juros cobrados, quais os prazos e vencimentos acordados, as sanções que poderá ter de assumir caso não cumpra as cláusulas contratuais, revelando ao tomador o tamanho de sua responsabilidade com aquele ato, e as consequências restritivas que deverá assumir em caso de não pagamento conforme contratado.

Trabalho sem registro, confirmação somente por declaração – Se o tomador do crédito não tem registro em carteira de trabalho, passa a se enquadrar na variável anterior, como trabalhador autônomo, sendo assim o analista de crédito deverá considerar como ponto fraco. Quanto à confirmação de trabalho e de renda, por declaração, a recomendação é que não deve ser aceita, até porque é um documento que poderá ser feito por qualquer pessoa, não necessariamente pelo empregador, existindo grande probabilidade de não conter as informações corretas e reais.

Pouco tempo de registro - Essa é uma variável que depende muito da política de créditos de cada empresa. A prática mostra que o tomador do crédito com pouco tempo de registro em carteira de trabalho é um potencial inadimplente, porém isso não é regra geral, e deverá ser analisado caso a caso, até porque dentro de cada política de créditos está definido quando e quanto é pouco tempo. Como exemplo

podemos citar empresas que não liberam crédito para tomadores com menos de um ano de trabalho registrado; para outras, mais de seis meses é o suficiente, e existem outras ainda que nem sequer avaliam essa variável, tendo aumentado o risco da operação de crédito, mas, enfim, é critério e decisão de cada uma. O que vale aqui registrar é que, no processo de análise de crédito, o risco é inerente ao negócio, como citamos nesta obra, porém o trabalho do analista de crédito é criar alternativas e estratégias para neutralizar todo o risco, ou, ao menos, minimizá-lo, trazendo-o para níveis aceitáveis.

Telefones de difícil acesso, recado, que não atende, celular, telefone rural - Essa variável está relacionada diretamente ao setor de cobranças da empresa, até porque no processo de análise de crédito está implícita a possibilidade de inadimplência e, sendo assim, a necessidade de localização do devedor. Sem dúvida alguma, a maneira mais fácil de localização é o telefone, pois o tomador que tem telefone fixo procedendo em seu nome e endereço, tem um ponto forte em sua ficha cadastral. Quando o tomador do crédito fornece telefone de recado, telefone rural e celular, a experiência mostra que essas alternativas de localização são pouco eficazes e em muitas ocasiões causam problemas sérios de demandas judiciais, por ações movidas por devedores, alegando constrangimento e cobranças fora da legislação vigente em nosso país. Assim podemos afirmar que realmente essa variável pode ser considerada como ponto fraco.

Morar em casa do empregador - Essa é uma variável raramente encontrada hoje em dia, porém ainda existem alguns casos, e por essa razão devemos conhecer e criar estratégias para avaliá-las. Trata-se de ponto fraco, pois algumas das variáveis mais relevantes para a análise de crédito estão envolvidas nessa situação, como a questão da moradia, não é própria e a pessoa nem reside com os pais, o telefone não é seu e nem procede em seu nome, aliado a esses está o trabalho, o qual poderá perdê-lo a qualquer momento, e, caso isso ocorra, onde vamos encontrá-lo? Notem que todas essas variáveis estão concentradas em um só local, e, em caso de localização do cliente, a empresa estará prejudicada, pois as opções de contato se reduziram drasticamente, tendo aumentado o risco da operação de crédito concedida.

Autônomos, sem documentação - Como mostramos anteriormente, os profissionais autônomos têm dificuldades de comprovar efetivamente a sua condição de trabalho e sua renda mensal, pois seu trabalho em geral não é contratado por tempo, e sim por atividade, podendo até permanecer longos períodos sem atividade

profissional remunerada, motivo mais do que certo para ser considerada uma variável como ponto fraco, por apresentar alto risco para a operação de crédito.

Solteiro - Estatisticamente está provado que as pessoas solteiras apresentam mais probabilidade de inadimplência, e, ao contrário das pessoas casadas, têm menos responsabilidades familiares e financeiras, sendo assim considerado ponto fraco.

Ter menos de 25 anos - Da mesma forma que a variável anterior, as estatísticas nos mostram que as pessoas até essa faixa de idade apresentam maiores possibilidades de inadimplência. Algumas empresas têm restrições em suas políticas de crédito para tomadores incluídos nessa faixa etária, exigindo para a aprovação do crédito solicitado avalista dos pais ou garantias reais como adicional, minimizando o índice de risco, utilizando de pressão sobre o tomador, envolvendo outras pessoas na operação de crédito, ou, no caso de garantia real, a ciência de que poderá perder algo de sua propriedade.

Não ter conta corrente em bancos - Como abordamos anteriormente em pontos fortes, hoje em dia é muito difícil viver sem ter conta em banco. Existem poucas pessoas que realmente não têm intenção de ter conta bancária, porém é raro, logo, se o tomador não tem conta bancária, é possível que também não tenha experiência de crédito, ou poderá ter sido correntista bancário e, por problemas cadastrais, teve sua conta encerrada pelo banco. Com essas possibilidades, o analista de crédito quase sempre considera essa variável um ponto fraco, pois poderá ter aumentado o risco para a operação de crédito.

Não ter perfil para o crédito solicitado - Existem tomadores que não têm o perfil desejado. Vejamos, por exemplo, um tomador que atua como vendedor de loja. Um belo dia, ele resolve ser caminhoneiro, porém não tem capital para comprar o próprio caminhão, então procura uma empresa e solicita um crédito para a compra do caminhão, pois pretende labutar naquela profissão a partir de então. Sem conhecer bem aquele trabalho, ele vai à luta, e em pouquíssimo tempo vai descobrir que a profissão é muito dura, difícil e não tão rentável como imaginava. Diante disso, ele se desmotiva, produz menos, não consegue ganhar o suficiente para honrar o compromisso com o credor, e a inadimplência passa a fazer parte do seu dia a dia. O credor, por consequência disso, fica com o prejuízo, por não ter calculado o risco da operação de crédito no momento da análise. Esse exemplo mostra com clareza como essa variável é um ponto fraco. Para que isso não ocorra, o analista deverá questionar sobre o destino do valor do crédito e o histórico profissional do tomador, avaliando a

similaridade entre as duas informações, minimizando assim o grau de risco para a operação de crédito.

Fatores que merecem análise mais detalhada

Anteriormente vimos os pontos fortes e os pontos fracos na análise de crédito, agora vamos ver alguns fatores que não são bons e nem ruins, entretanto merecem atenção especial, visão mais crítica, mais minuciosa, mais detalhada, pois podem influenciar na análise e decisão de liberação do crédito, tanto para o lado positivo, quanto para o lado negativo.

Jovens com idade entre 18 e 25 anos - Historicamente está comprovado que os maiores níveis de inadimplência são registrados nessa faixa de idade. Essas pessoas, por serem jovens e não terem experiência em administrar suas finanças e nem experiência de crédito, aliado ao deslumbramento quando entram no mercado de trabalho, achando que podem comprar tudo aquilo que querem, acabam comprometendo seus rendimentos totalmente, e, no primeiro sinal de dificuldade, deixam de honrar seus compromissos financeiros.

Clientes que tenham restrições antigas, e apresentam comprovantes de quitação recentes - É prática muito comum no mercado financeiro, por diversos motivos, as pessoas deixarem de honrar seus compromissos, permitindo que seu nome figure negativamente em órgãos de proteção ao crédito, SPC, Serasa, Boa Vista, CCF. Passam-se os dias, meses ou anos, porém desejam novamente comprar a crédito, somente então vão em busca da regularização. Essa atitude gera conceito negativo no mercado, sendo que a pessoa ficou inadimplente e não demonstrou preocupação, até que precisasse novamente de seu nome reabilitado.

Excesso de passagens recentes no SPC, Serasa, Boa Vista - Quando ocorre essa situação, o mercado financeiro analisa negativamente, pois a experiência mostra que, quando o proponente goza de idoneidade, credibilidade, apresentando um cadastro equilibrado e consistente, ele consegue o crédito na primeira instituição que procurar, porém, se buscar crédito em várias instituições, uma após a outra, notadamente o seu conceito de crédito estará prejudicado, até porque a consulta somente é efetuada se o proponente preencher um cadastro de solicitação de crédito.

Emprestar o nome para terceiros - Prática condenada pelo mercado, porém ainda muito usada, tanto em instituições financeiras como no segmento comercial, em que o proponente deseja comprar a crédito, contudo, tem seu nome registrado

negativamente nos órgãos de proteção ao crédito SPC, Serasa, Boa Vista ou CCF. Como as empresas em geral não abrem crédito para proponente com restrições, ele procura um familiar, amigo, vizinho, colega de trabalho etc., para em seu nome efetuar operação de crédito ou compra a crédito. Essas operações historicamente registram os maiores índices de inadimplência, fraudes e golpes. E logicamente é fácil de perceber, pois no Brasil existe tendência de impunidade e privilégios aos devedores, imaginem quando a dívida não está em seu nome.

Solicitam crédito de altos valores, porém aceitam a redução do valor, levando o valor possível - É necessário muito cuidado com essa prática, pois o bom cliente, honesto e idôneo, procura solicitar somente o valor que lhe é necessário, e não o que lhe é oferecido. Quando o tomador solicita determinado valor, e o credor reduz esse valor a volumes bem menores, é melhor tomar cuidado e analisar o crédito com maior critério.

Aceitam sugestões dos vendedores, não levam em conta o prazo e o valor das parcelas, e nem a taxa de juros - O bom cliente, que goza de idoneidade e bom conceito de crédito no meio financeiro, questiona as taxas de juros, negocia os valores à vista e a prazo, jamais aceita as sugestões de vendedores. Quando vai às compras, sabe exatamente o que quer, o que precisa e o que pode comprar, ou seja, aquilo que cabe dentro do seu orçamento familiar. Já o golpista ou fraudador e a pessoa que não controla seus gastos aceita facilmente qualquer oferta, sem questionar, agindo assim porque sabe que não vai pagar.

Proponentes com pressa injustificada - Essa é prática típica de fraudadores e golpistas, que utilizam da pressão para desestabilizar o analista ou o gerente, alegando que são honestos, que sempre honraram seus compromissos, inclusive indicando pessoas e empresas para que sejam consultadas. Cuidado nesses casos, pois é comum que as informações prestadas tenham sido plantadas pelo proponente ou cúmplices. Se questionado o porquê da pressa, a alegação mais comum é que a empresa é muito burocrática, está exigindo muitas informações e documentações, sendo assim vai perder o cliente, pois ele vai comprar em outra instituição.

Residem e trabalham em praça diferente de onde querem tomar crédito - É prática normal e lógica que, quando precisamos de crédito, recorreremos a instituições em nossa praça, até porque somos conhecidos, ou estamos mais familiarizados com o local. Se ocorrerem situações de tomadores de outras praças

buscarem crédito, sem justificativa real, deverá ser analisado com muito critério, pois essa operação tem tudo para ser mais uma fraude ou golpe.

Apresentam documentos de alto escalão profissional, porém mal sabem assinar ou falar - Ocorrem muito no mercado situações em que o proponente sabedor de que altos cargos em empresas proporcionam bom conceito de crédito, pois recebem bons salários, são bons administradores de suas finanças, conhecem o mercado, têm nível cultural elevado etc. falsifica holerite, portanto o analista deve ficar atento a alguns detalhes sobre o tomador, e um deles é o fato de ele ter caligrafia que nada combina com a posição que ocupa.

Demonstram agitação, intranquilidade, nervosismo, aparentando medo - Quando o tomador apresentar os sintomas e comportamentos citados, deve-se ter muito critério na análise, pois, se ele gozar de idoneidade e bom conceito de crédito, jamais agirá assim.

Várias pessoas da mesma empresa, tentando crédito no mesmo dia ou semana - Prática muito utilizada por fraudadores e golpistas, que se utilizam de uma empresa fria ou fora do mercado para suas ações, plantam números de telefones, endereços e pessoas. As informações são passadas com segurança, porém as pessoas são cúmplices dos tomadores, e, se a empresa aprovar um crédito, certamente virão muitos empregados daquela empresa também pleitear créditos.

9. GARANTIAS E SUAS MODALIDADES

No intuito de reduzir a taxa de risco do crédito nasceu a garantia, instrumento pelo qual é garantido à empresa o ressarcimento do crédito concedido, no caso de inadimplência do tomador. Embora a operação possa apresentar garantias, não quer dizer que o seu risco está nulo, o risco continua a existir, porém com um atenuante, o credor poderia receber a garantia como pagamento, isso mesmo, poderia, pois em muitos casos não é viável o recebimento de tal garantia, até porque, para se efetivar o recebimento dessa garantia, o credor deverá iniciar um processo judicial, solicitando o cumprimento do contrato, e somente após a decisão do judiciário é que a garantia será alcançada.

Em se tratando de crédito, sua essência diz que os valores emprestados devem retornar em determinados prazos, acrescidos de juros, conforme contratado, para que esses valores retornem ao mercado em forma de empréstimos ou vendas, caso o credor receba a garantia qualquer que seja, terá de transformá-la em dinheiro para então recolocar os valores no mercado.

A seguir, as modalidades de garantias operacionalizadas no mercado, podendo avaliar qual a modalidade que melhor se adapta em sua forma de gestão e segmento de atuação.

Garantia pessoal

Esse tipo de garantia está baseado na fidelidade do garantidor em cumprir as obrigações. Caso o devedor venha a inadimplir, o garantidor, como coobrigado na operação, poderá ter seus bens pessoais tomados para o pagamento da dívida do devedor. Nessa modalidade de garantia, apresentamos três formas que podem ser aplicadas para atenuar o risco da operação de crédito.

Aval - É uma garantia dada por pessoa física ou jurídica, indicando que se responsabiliza pelo pagamento da dívida caso o tomador do crédito não honre o compromisso. Para ter capacidade de aval, a pessoa física ou jurídica deverá mostrar capacidade de honrar o compromisso do terceiro, por meio de patrimônio, inexistência de restrições cadastrais, e ter seu cadastro analisado e aprovado pela empresa, da mesma forma que o tomador do crédito.

Fundo de aval - Modalidade de aval para beneficiar micro e pequenas empresas. O fundo de aval é um instrumento financeiro criado por prefeituras, estados, federações de comércio e indústria e Sebrae, para prestar garantia total ou parcial às operações de crédito do tomador, micro e pequena empresa, que não têm condições de obter o aval no mercado ou oferecer outras formas de garantia. Para se beneficiar dessa modalidade de garantia, o beneficiário do aval pagará uma taxa sobre o valor garantido, e em geral os garantidores dessas operações proporcionam apenas garantia parcial.

Aval solidário - Diferente do aval tradicional, nesse tipo de aval, uma comunidade avaliza a operação de crédito de seus membros. Se uma pessoa do grupo não cumpre seus compromissos, as outras são solidariamente responsáveis. Muito utilizada por associações de bairros, comunidades agrícolas e cooperativas.

É uma forma prática e salutar, em que pessoas se ajudam mutuamente. Nascida no ano de 1996, vem sendo difundida e aplicada por diversas empresas em diversas modalidades de operações de crédito.

A criação dessas comunidades passa por diversas reuniões em que são aplicadas dinâmicas para que compreendam o que é aval solidário, se conheçam e adquiram confiança mútua, até atingir o estágio em que mutuamente avalizam a operação de crédito.

Garantia real

Nessa modalidade de garantia, o devedor oferece um bem específico que garantirá o ressarcimento ao credor, na hipótese de inadimplência do devedor. Caso

isso ocorra, o credor, após a posse do bem, poderá vendê-lo, e com os recursos alcançados pagar a dívida. Havendo diferença para mais, devolve-se ao devedor; havendo diferença para menor, o restante da dívida continuará pendente de pagamento, podendo também a dívida ser negociada de modo a quitá-la mesmo que o bem não cubra o saldo devedor.

Para a validade desta garantia, é necessário que o contrato, registrado em cartório, estabeleça claramente o valor da dívida e os encargos incidentes, o prazo e a forma de pagamento, além da identificação do bem garantidor da operação.

Caso a empresa decida pela posse do bem dado em garantia da operação de crédito, deverá fazê-lo por meio da impetração de processo judicial, aguardando a tramitação legal. De posse da decisão judicial a seu favor, acompanhado de profissional da área jurídica, efetuará a tomada do bem constante do contrato com o tomador, nunca de forma arbitrária e por conta própria, sob pena de responder por processos criminais, conforme leis vigentes em nosso país.

Na sequência, alguns dos tipos de garantias reais mais utilizados no mercado, avaliando quais os mais apropriados para a sua atuação no mercado, e a aplicabilidade de cada um.

Penhor mercantil

Essa operação é muito utilizada por bancos e grandes empresas. Trata-se de garantia lastreada por mercadorias do estoque, em que o tomador do crédito oferece uma quantidade de mercadorias de seu estoque para garantir uma soma de recursos em forma de empréstimo. Nessas operações, em geral, a empresa solicita garantia de até 120% do valor tomado, mediante avaliação das mercadorias pela empresa, relacionadas no contrato. Deve constar a assinatura do tomador, que assina também como fiel depositário, isso porque a mercadoria relacionada como garantia da operação permanece com o tomador, para que ele a comercialize naturalmente, sempre com a preocupação de permanecer com volume de estoque suficiente para a cobertura da operação que o beneficiou.

Alertando que os valores das mercadorias serão sempre acatados pela empresa, com seus valores de custo, ou seja, os valores constantes na nota fiscal de compra da mercadoria. Em caso de mercadorias produzidas pelo próprio tomador do crédito, os valores serão do custo de produção, pois, se fosse pelo preço de venda, ficaria fácil para o tomador do crédito simplesmente não honrar o compromisso assumido, permitindo que a empresa realize o seu direito, tomando posse das mercadorias para pagamento da dívida, caracterizando-se a venda das mercadorias pelo preço de mercado, que nada interessa para a empresa.

Foi mencionado anteriormente o termo fiel depositário, que é representado pelo tomador do crédito, modalidade de garantia na qual constam ambas as

responsabilidades, ou seja, a de tomador do crédito e a responsabilidade de guarda dos bens dados em garantia, sob pena de procedimentos jurídicos graves, chegando por vezes até mesmo à prisão.

Essa modalidade de garantia proporciona maior segurança para a empresa, mesmo assim existirá certo risco, até porque os bens dados em garantia podem não significar liquidez.

Caução

É uma modalidade de garantia muito utilizada pelos ramos imobiliário e hospitalar, em que o tomador do crédito deixa determinado valor, em cheque ou poupança, caucionado na empresa, o qual será resgatado futuramente, conforme prazos contratados, mediante a quitação do compromisso assumido, ou do prazo estipulado em contrato. Essa modalidade também é muito utilizada por bancos e grandes empresas, em que os tomadores do crédito disponibilizam duplicatas, notas promissórias, direitos de crédito e direitos de aplicações financeiras, como garantia do pagamento da dívida. Se a dívida não é paga no prazo acertado, a empresa entra em posse definitiva das garantias caucionadas.

Hipoteca

Nessa modalidade, o tomador do crédito garante o pagamento da dívida à empresa com um bem imóvel, por meio de instrumento de hipoteca. Embora conserve a posse do bem, o devedor só readquire sua propriedade após o pagamento integral da dívida. Se a dívida não for paga ou se for paga parcialmente, ao fim do prazo contratado, a empresa poderá assumir a propriedade do bem, mas nesse caso será necessária uma ação judicial de cobrança.

Alienação fiduciária

Essa modalidade de garantia é utilizada por bancos e financeiras. O tomador do crédito transfere a propriedade de um bem móvel à instituição financeira, em garantia de pagamento da dívida, sendo que o devedor continuará utilizando o bem, mesmo estando alienado. A propriedade do bem é devolvida ao seu titular depois da liquidação da dívida.

Por exemplo, o tomador do crédito financia um veículo em um banco ou financeira, a instituição proporciona ao tomador a possibilidade de ter o veículo, mas mantém a propriedade do veículo como garantia, que por meio dos órgãos de trânsito registra esse bem em nome do tomador do crédito, com restrição registrada em campo especial do documento oficial de propriedade de veículos automotores, com a seguinte expressão Alienação fiduciária ao Banco XXX. O tomador terá o direito à utilização do veículo, mas não a sua propriedade, a qual terá definitivamente somente

após o pagamento total do financiamento, momento em que o banco ou financeira autoriza o órgão de trânsito a emitir novo documento sem a restrição de alienação fiduciária.

Seguro de crédito

É uma modalidade de garantia utilizada em geral por grandes lojas de departamentos e algumas instituições financeiras. Trata-se de um seguro contratado de modo casado com a operação de crédito, com a finalidade de proporcionar maior segurança ao crédito oferecido pela empresa e ao tomador do crédito, que terá sua dívida liquidada pela seguradora, em caso de não pagamento. Vale ressaltar que não é tão fácil assim, pois nessas apólices de seguro existem cláusulas inibidoras, que restringem os benefícios, tais como a quitação de número definido de parcelas, e não o total da dívida, carência na entrada em vigor do seguro, condicionando ao pagamento mínimo de número de parcelas.

10. ANÁLISE DE CRÉDITO DE PESSOA JURÍDICA

Veremos agora como analisar os dados cadastrais de pessoas jurídicas, iniciando pela coleta de informações cadastrais, quais documentos deverão ser solicitados, e a confirmação das informações. Na sequência, as melhores técnicas para analisar as informações, passando pelo relatório de visitas e análise do balanço da empresa, para chegar finalmente à decisão sobre a liberação do crédito ao cliente.

Coleta de informações cadastrais de pessoa jurídica

O cadastro é a principal ferramenta de análise, e, quanto mais informações nele constarem, mais segura será a análise. Muitas empresas ignoram a ficha cadastral, achando que atrapalha os negócios, que o cliente não gosta de fornecer informações cadastrais, ficando a análise de crédito completamente prejudicada. As empresas deveriam se conscientizar da necessidade de elaborar ficha cadastral com as informações relevantes ao seu ramo de atuação .

Seguem alguns itens essenciais na análise de crédito e na segurança das operações.

Firma ou Razão Social - Coletar o nome completo e correto da empresa.

Nome fantasia - Se houver nome fantasia, é informação indispensável para a análise, pois é assim que a empresa é conhecida no mercado, o que facilita ao analista obter informações cadastrais valiosas para o seu parecer sobre a operação pretendida.

CNPJ - Cadastro nacional de pessoa jurídica - Coletar o número correto, para que seja consultado sem perder tempo.

Endereço da sede social- Exigir o endereço completo, inclusive com CEP e ponto de referência, para possível visita in loco a fim de melhor avaliação do cadastro

Telefone - Solicitar ao proponente os seus números de telefones, tanto fixos quanto móveis, para facilitar posteriormente as consultas e procedência.

Nome dos sócios - Os dados dos sócios devem ser solicitados para que sejam analisados junto com os outros dados da empresa, pois certamente serão avalistas das operações da empresa, e em alguns casos até fiel depositário das possíveis garantias reais que a operação exija.

Capital social - Deve ser o mesmo que consta do contrato social da empresa.

Endereço para correspondência diferente da sede - Caso ocorra essa situação, é preciso saber o endereço para correspondência, que será muito útil em caso de inadimplência.

Ramo de atividade - Em que ramo de atividade a empresa atua no mercado: comércio, indústria, prestação de serviços.

Segmento de mercado - Alguns segmentos de mercado têm seus créditos restringidos, por força de históricos de liquidez desfavoráveis do segmento, e por vezes a sazonalidade do mercado. Como exemplo citamos: empresas do ramo da construção civil, indústrias de móveis, marceneiros, empresas agrícolas, produtores rurais, autônomos, são segmentos que não têm uma regularidade de faturamento e podem sofrer restrições ao crédito. Outras empresas em que o negócio é sazonal, como sorveterias, lanchonetes, restaurantes e mercearias, localizadas em cidades do litoral, o faturamento ocorre somente em determinados meses do ano.

Número de empregados - Mostra a capacidade produtiva e geração de resultados, facilitando a análise da tendência de pagamento e suas responsabilidades. Esse número precisa necessariamente ser comprovado; se necessário, o analista deverá verificar in loco a informação, que vai apontar e ratificar as informações de produção e faturamento.

Regime tributário - Conhecendo o regime tributário em que a empresa está enquadrada, pode-se presumir os resultados e seu porte, permitindo que o analista avalie a carga tributária da empresa, pois o volume de impostos recolhidos permite avaliar o faturamento, a capacidade de expansão e de endividamento.

Nome do escritório de contabilidade - Caso os serviços de contabilidade da empresa sejam terceirizados, é necessário saber o nome do escritório e do contador responsável, com o seu número de registro no CRC.

CNPJ do escritório contábil - Essa informação é essencial para a verificação da veracidade do escritório .

Endereço do escritório contábil - O endereço do escritório contábil deve ser completo, com CEP e ponto de referência, para que, caso haja a necessidade de informações mais precisas e urgentes, possam ser colhidas diretamente no local.

Código IR da principal atividade - Informação necessária para a boa análise, pois, de acordo com a real atividade da empresa, o analista poderá avaliar com segurança a definição da concessão do crédito solicitado.

Principais produtos vendidos - Seja venda de produtos ou serviços, deve-se apurar detalhes dos produtos ou serviços, destacando-se os principais, os mais vendidos, e a regularidade dessas vendas.

Porcentagem sobre as vendas - É o percentual de ganho que a empresa tem sobre o produto, e é uma das informações mais relevantes para a análise do crédito, proporcionando ao analista a oportunidade de calcular o possível resultado da empresa. Esses números devem ser apurados e confirmados, não ficando somente nas informações prestadas pela empresa ou pelo contador dela.

Fluxo de caixa - Questionar o administrador financeiro da empresa sobre essa informação, para saber como se comporta o fluxo na empresa, se é constante ou sazonal, pois é significativo para a concessão do crédito e para sua amortização pontual. Assim como no item anterior, faz-se necessário que os dados sejam realmente apurados e confirmados.

Data da constituição - Essa informação é útil para se avaliar a vida da empresa. Empresas novas tendem a ter problemas até se firmarem no mercado.

Controle acionário - Como é distribuído o controle acionário da empresa, fundamental para boa análise, até porque os maiores acionistas, em geral, têm maior responsabilidade sobre a gestão, os resultados e a saúde da empresa.

Bens imóveis - Informações que vão proporcionar reforço adicional ao cadastro do proponente, desde que verificados e confirmados.

Bens móveis - Relacionar os bens móveis da empresa, tais como maquinários, equipamentos e veículos. Não se esquecer de verificar as condições

desses bens, se estão financiados ou se constam como garantias reais de operações de crédito vigentes.

Área do terreno e área construída - Se a empresa tiver sede própria, é ponto forte para a análise, podendo ser para possível expansão ou simplesmente por não ter de arcar com despesas de locação, ou até pela segurança de que a empresa está devidamente instalada.

Localização - Saber a localização da empresa é importante, pois, dependendo de onde está localizada, pode não ter sucesso no mercado, dentro da atividade e do segmento em que atua.

Valor de mercado - Valor em que a empresa está avaliada, dado relevante para definição de valores do crédito pleiteado.

Hipoteca - Saber se o imóvel da empresa consta como garantia hipotecária de algum crédito, ou se é possível figurá-la se necessário.

Exportação - Se a produção da empresa é escoada no mercado interno ou exportada, caso sim, qual é a quantidade em percentual e para quais países.

Referências comerciais - Solicitar ao proponente a indicação de fornecedores ou parceiros comerciais, que possam fornecer informações sobre a empresa.

Principais fornecedores - Relacionar os principais fornecedores, com CNPJ e endereços completos, telefones, e-mail etc.

Empréstimos ou financiamentos - Se a empresa tiver empréstimos ou financiamentos vigentes, em quais instituições bancárias ou empresas, com valor do contrato, valor das prestações, número de prestações e vencimentos das prestações e do contrato.

Limite de crédito - Se a empresa tiver limite de crédito aprovado em alguma instituição, verificar nome da instituição, agência, limite de crédito, vencimento, tipo de operação.

Conta em banco - Se a empresa tem conta corrente em banco, qual banco, verificar agência, tempo de conta, limites especiais, cartões de crédito empresarial, modalidades de operações de crédito que utilizou ou utiliza.

Documentos necessários

Quando falamos em documentos necessários para boa análise de crédito, existem muitos questionamentos, tais como: para que tanto documento? Mostraremos alguns documentos essenciais para o processo de análise, porém recordando que a

relação dos documentos a serem solicitados é definida nas políticas de crédito de cada empresa.

Contrato social - o contrato social é a identidade da empresa. Nesse documento constam as informações necessárias para boa análise de crédito, como endereço, CNPJ, nome dos sócios, participação societária, capital social, ramo de atividade e sócios administradores.

Informações dos sócios - Muitas empresas desprezam essas informações, prejudicando a análise de crédito, pois os sócios são as pessoas que dão suporte administrativo e operacional para a empresa. Se a idoneidade deles estiver comprometida, fatalmente a empresa terá problemas.

Balanços patrimoniais - Os três últimos balanços patrimoniais e demonstrações de resultado são documentos essenciais, pois por meio deles o analista de crédito poderá avaliar a evolução da empresa. Outros documentos, como a constituição e alterações estatutárias dos últimos 12 meses e, se possível, o último balancete, também podem ajudar na decisão de aprovação de crédito.

Lucro presumido - As empresas sujeitas ao regime de lucro presumido deverão anexar também a cópia da declaração de rendimentos do imposto de renda.

Contador da empresa - Os balanços e as demonstrações de resultados deverão estar assinados pelos responsáveis pela empresa e pelo contador com registro CRC.

Grupo econômico - Quando a empresa pertencer a um grupo econômico, apresentar relatório anual da diretoria ou outra publicação que relacione as atividades do grupo.

Produtor rural - Quando se tratar de produtor rural, anexar relação contendo os volumes e valores brutos da produção dos três últimos exercícios.

Autorização de consulta

Para operação superior a determinado valor, existe legislação que prevê a necessidade de o proponente autorizar, em impresso próprio, fornecido pelo banco, consultas ao SCR - Sistema de Informações de Créditos do Banco Central do Brasil, onde a empresa credora tem acesso a informações sobre o endividamento total do proponente, ou seja, o volume de valores tomados em instituições financeiras no Brasil, com essa informação a empresa terá mais segurança em aprovar o crédito solicitado.

Checagem das informações cadastrais de pessoa jurídica

Nessa fase da análise é feita a checagem das informações apresentadas na ficha cadastral, e, por meio das fontes que seguem, verifica-se a veracidade das informações.

Receita Federal - Deve-se confirmar a veracidade do CNPJ, se está ativo. É uma consulta gratuita e rápida, que vai mostrar a situação do CNPJ da empresa.

Serasa/Boa Vista - Caso o proponente tenha restrições nos órgãos de proteção ao crédito, verificar quais os restritivos, além de verificar também os fornecedores do cliente, o volume de boletos pagos por períodos de até 90 dias, e o percentual de pagamentos pontuais.

Empresa - Confirmar a veracidade das informações do proponente apresentadas no ato do preenchimento da ficha cadastral, como tempo de atividade e faturamento mensal/anual. O ideal é falar com colaboradores dos setores financeiro e comercial, pois terá informações mais seguras, facilitando a decisão do analista.

Contador - Solicitar ao contador as informações desejadas, e que ele confirme essas informações, preferencialmente por escrito, e que também assine o documento.

Obs.: Em geral os contadores exigem a autorização da empresa para fornecer essas informações; caso a empresa se recuse a autorizar o contador, abra o olho, não é bom sinal.

Análise de dados coletados de pessoa jurídica

Após a checagem das informações apresentadas na ficha cadastral, essas informações devem ser analisadas de acordo com a política de créditos adotada pela empresa para operações de pessoa jurídica.

- Essa análise deverá ser criteriosa, avaliando os seguintes itens:
- capacidade econômica, financeira, de pagamento, de produção, do negócio;
- tendências do mercado;
- histórico da empresa tomadora do crédito;
- avaliação dos sócios da empresa;
- capacidade de gerar receita;
- estrutura operacional e de distribuição e vendas;
- forma de recebimento das vendas;
- fluxo de caixa da empresa;

- capacidade de gestão.

Para essas avaliações, o analista utiliza dados da ficha cadastral, das informações das referências, dos números apresentados no balanço da empresa e das informações bancárias.

Relatório de visitas pessoa jurídica

O relatório de visitas é considerado um dos mais fortes elementos da análise para a concessão de créditos para uma empresa. Nesse relatório, o analista terá oportunidade de verificar in loco as informações fornecidas na ficha cadastral, bem como elaborar perguntas e obter respostas precisas olho no olho de elementos-chave na empresa, tais como os responsáveis pelas áreas financeira, administrativa e recursos humanos. Poderá visualizar o ciclo produtivo, o estoque e o maquinário operacional.

Com essas informações, será elaborado o relatório de visitas, com detalhes sobre os pontos fortes e fracos da empresa, e o seu parecer sobre o potencial da empresa como tomadora de créditos. Esse relatório e o relatório de análise de crédito serão encaminhados ao escalão que detém o poder decisão.

Análise de balanço de pessoas jurídicas

Na análise de balanço de uma empresa, o analista de crédito terá a oportunidade de avaliar a evolução do ativo e do passivo, das despesas e receitas e do patrimônio líquido da empresa. Deverá verificar as operações que deram origem aos números da empresa, como também os índices de liquidez que demonstram a situação patrimonial e a capacidade financeira. Poderá avaliar a evolução horizontal da empresa, com os dados dos três últimos balanços, verificando se a empresa está evoluindo ou está estagnada, ou pior, perdendo fôlego e reduzindo seus resultados. Verá também a evolução vertical, a qual mostra os números da empresa e a forma que estão distribuídos no ativo e no passivo da empresa e quanto representam sobre o total de cada parte contábil da empresa.

Essa avaliação de crédito é a consolidação do processo de análise de crédito, podendo verificar o parecer sobre a administração da empresa, o seu controle acionário, os créditos para investimentos, o volume de vendas, as sazonalidades (se houver), a lucratividade, o nível de endividamento, o ciclo operacional, estoques, entre outros.

Outro tópico importante é o aspecto operacional, que deve ser feito por meio de visita in loco. Verificar de que forma a empresa desenvolve sua operação produtiva, como principais matérias-primas e participação no custo do produto, número de empregados etc.

Avaliação de crédito de pessoa jurídica

Na avaliação de crédito de pessoa jurídica, serão apresentadas diversas variáveis para se chegar ao potencial de risco da empresa tomadora de crédito. Para isso, o analista deve considerar o cenário, a conjuntura atual e, principalmente, os passos da análise subjetiva.

Como visto anteriormente, o relatório de avaliação de crédito é a consolidação do processo de análise de crédito. Nele estão contidos comentários a respeito da situação global de determinado cliente sob a forma de redação.

Ao elaborar a análise financeira, o analista deve obrigatoriamente identificar causa e efeito futuro no comportamento geral da empresa tomadora de crédito. Afirmando, por exemplo, que o faturamento mensal da proponente ao crédito será suficiente para saldar as prestações do empréstimo tomado, seu ponto de vista quanto à capacidade de pagamento e o seu parecer sobre a aprovação ou reprovação do crédito solicitado, mostrando a melhor opção para os tomadores de decisão na concessão de crédito.

Para chegar a esse parecer, o analista de crédito lançará mão dos dados da empresa, dados de identificação, dados econômicos, análise do balanço da empresa, relatório de visitas etc.

Exemplo de parecer do analista

Parecer favorável

De acordo com as informações apresentadas pela empresa, as quais foram checadas, confirmadas e avaliadas, conforme nossa política de créditos, observamos que a empresa proponente reúne condições satisfatórias para assumir esse compromisso junto a nossa instituição.

Somos favoráveis à aprovação do crédito solicitado pela empresa, considerando a avaliação positiva da capacidade da empresa, de geração de renda suficiente para honrar o compromisso assumido, e a capacidade de produção e vendas, que apresentam capacidade produtiva total, não apresentando ociosidade de maquinário e tampouco de empregados. O estoque é compatível com a sua produção

em relação à colocação no mercado. Tem como ponto forte a gestão financeira, com fluxo de caixa equilibrado. A empresa apresenta também relação muito boa com seus fornecedores, cumprindo sempre os prazos contratados.

Apuramos ainda que os valores propostos para essa operação de crédito serão destinados à expansão da empresa, especificamente para o desenvolvimento e a comercialização de um novo produto, com boa demanda no mercado, e com forte tendência de crescimento a médio prazo.

Como mais um ponto forte, constatamos que a empresa está instalada em sua sede própria, com dimensões ideais para suas necessidades, apresentando ótimas condições de conservação e muito boa distribuição de seus setores, facilitando a gestão administrativa, com boa localização para escoamento de sua produção.

Parecer desfavorável

De acordo com as informações apresentadas na ficha cadastral da empresa proponente, após checadas, confirmadas e avaliadas, apuramos que não reúne condições para assumir esse compromisso, sendo que seu volume de faturamento não gerará receita suficiente para honrar o compromisso nos vencimentos. Apuramos ainda que os valores propostos serão utilizados para saldar compromissos assumidos e com seus reembolsos em atraso, visto a sua gestão financeira não conseguir adequar o fluxo de caixa para saldar esses compromissos. Um dos fatores que levaram a essa dificuldade é o fato de a empresa não ter um sistema de análise de crédito eficaz, tendo alto índice de inadimplência de seus clientes.

Em nossa análise, levantamos mais um agravante; os sócios fazem retiradas muito além de seus pró-labores, para custear suas despesas

personais. Além do que a empresa está instalada em um prédio locado e com instalações fabris pouco produtivas e sucateadas. Sendo assim, somos desfavoráveis ao crédito proposto.

11.

CAPÍTULO 12 - Analisando a concessão do crédito para pessoa jurídica

Veremos agora, como analisar os dados cadastrais de pessoas jurídicas, iniciando pela coleta de informações cadastrais, quais documentos deverão ser solicitados, e a confirmação das informações. Na sequência, as melhores técnicas

para analisar as informações, passando pelo relatório de visitas e análise do balanço da empresa, para chegar finalmente à decisão sobre a liberação do crédito ao cliente.

Coleta de informações cadastrais de pessoa jurídica

O cadastro é a principal ferramenta de análise, e, quanto mais informações nele constarem, mais segura será a análise. Muitas empresas ignoram a ficha cadastral, achando que atrapalha os negócios, que o cliente não gosta de fornecer informações cadastrais, ficando a análise de crédito completamente prejudicada. As empresas deveriam se conscientizar da necessidade de elaborar ficha cadastral com as informações relevantes ao seu ramo de atuação .

Seguem alguns itens essenciais na análise de crédito e na segurança das operações.

Firma ou Razão Social - Coletar o nome completo e correto da empresa.

Nome fantasia - Se houver nome fantasia, é informação indispensável para a análise, pois é assim que a empresa é conhecida no mercado, o que facilita ao analista obter informações cadastrais valiosas para o seu parecer sobre a operação pretendida.

CNPJ - Cadastro nacional de pessoa jurídica - Coletar o número correto, para que seja consultado sem perder tempo.

Endereço da sede social- Exigir o endereço completo, inclusive com CEP e ponto de referência, para possível visita in loco a fim de melhor avaliação do cadastro

Telefone - Solicitar ao proponente os seus números de telefones, tanto fixos quanto móveis, para facilitar posteriormente as consultas e a procedência.

Nome dos sócios - Os dados dos sócios devem ser solicitados para que sejam analisados junto com os outros dados da empresa, pois certamente serão avalistas das operações da empresa, e em alguns casos até fiel depositário das possíveis garantias reais que a operação exija.

Capital social - Deve ser o mesmo que consta do contrato social da empresa.

Endereço para correspondência diferente da sede - Caso ocorra essa situação, é preciso saber o endereço para correspondência, que será muito útil em caso de inadimplência.

Ramo de atividade - Em que ramo de atividade a empresa atua no mercado: comércio, indústria, prestação de serviços.

Segmento de mercado - Alguns segmentos de mercado têm seus créditos restringidos, por força de históricos de liquidez desfavoráveis do segmento, e por vezes a sazonalidade do mercado. Como exemplo citamos: empresas do ramo da construção civil, indústrias de móveis, marceneiros, empresas agrícolas, produtores rurais, autônomos, são segmentos que não têm uma regularidade de faturamento e podem sofrer restrições ao crédito. Outras empresas em que o negócio é sazonal, como sorveterias, lanchonetes, restaurantes e mercearias, localizadas em cidades do litoral, o faturamento ocorre somente em determinados meses do ano.

Número de empregados - Mostra a capacidade produtiva e geração de resultados, facilitando a análise da tendência de pagamento e suas responsabilidades. Esse número precisa necessariamente ser comprovado; se necessário, o analista deverá verificar in loco a informação, que vai apontar e ratificar as informações de produção e faturamento.

Regime tributário - Conhecendo o regime tributário em que a empresa está enquadrada, pode-se presumir os resultados e seu porte, permitindo que o analista avalie a carga tributária da empresa, pois o volume de impostos recolhidos permite avaliar o faturamento, a capacidade de expansão e de endividamento.

Nome do escritório de contabilidade - Caso os serviços de contabilidade da empresa sejam terceirizados, é necessário saber o nome do escritório e do contador responsável, com o seu número de registro no CRC.

CNPJ do escritório contábil - Essa informação é essencial para a verificação da veracidade do escritório .

Endereço do escritório contábil - O endereço do escritório contábil deve ser completo, com CEP e ponto de referência, para que, caso haja a necessidade de informações mais precisas e urgentes, possam ser colhidas diretamente no local.

Código IR da principal atividade - Informação necessária para a boa análise, pois, de acordo com a real atividade da empresa, o analista poderá avaliar com segurança a definição da concessão do crédito solicitado.

Principais produtos vendidos - Seja venda de produtos ou serviços, deve-se apurar detalhes dos produtos ou serviços, destacando-se os principais, os mais vendidos, e a regularidade dessas vendas.

Porcentagem sobre as vendas - É o percentual de ganho que a empresa tem sobre o produto, e é uma das informações mais relevantes para a análise do crédito, proporcionando ao analista a oportunidade de calcular o possível resultado da

empresa. Esses números devem ser apurados e confirmados, não ficando somente nas informações prestadas pela empresa ou pelo contador dela.

Fluxo de caixa - Questionar o administrador financeiro da empresa sobre essa informação, para saber como se comporta o fluxo na empresa, se é constante ou sazonal, pois é significativo para a concessão do crédito e para sua amortização pontual. Assim como no item anterior, faz-se necessário que os dados sejam realmente apurados e confirmados.

Data da constituição - Essa informação é útil para se avaliar a vida da empresa. Empresas novas tendem a ter problemas até se firmarem no mercado.

Controle acionário - Como é distribuído o controle acionário da empresa, fundamental para boa análise, até porque os maiores acionistas, em geral, têm maior responsabilidade sobre a gestão, os resultados e a saúde da empresa.

Bens imóveis - Informações que vão proporcionar reforço adicional ao cadastro do proponente, desde que verificados e confirmados.

Bens móveis - Relacionar os bens móveis da empresa, tais como maquinários, equipamentos e veículos. Não esquecer de verificar as condições desses bens, se estão financiados ou se constam como garantias reais de operações de crédito vigentes.

Área do terreno e área construída - Se a empresa tiver sede própria, é ponto forte para a análise, podendo ser para possível expansão ou simplesmente por não ter de arcar com despesas de locação, ou até pela segurança de que a empresa está devidamente instalada.

Localização - Saber a localização da empresa é importante, pois, dependendo de onde está localizada, pode não ter sucesso no mercado, dentro da atividade e do segmento em que atua.

Valor de mercado - Valor em que a empresa está avaliada, dado relevante para definição de valores do crédito pleiteado.

Hipoteca - Saber se o imóvel da empresa consta como garantia hipotecária de algum crédito, ou se é possível figurá-la se necessário.

Exportação - Se a produção da empresa é escoada no mercado interno ou exportada, caso sim, qual é a quantidade em percentual e para quais países.

Referências comerciais - Solicitar ao proponente a indicação de fornecedores ou parceiros comerciais, que possam fornecer informações sobre a empresa.

Principais fornecedores - Relacionar os principais fornecedores, com CNPJ e endereços completos, telefones, e-mail etc.

Empréstimos ou financiamentos - Se a empresa tiver empréstimos ou financiamentos vigentes, em quais instituições bancárias ou empresas, com valor do contrato, valor das prestações, número de prestações e vencimentos das prestações e do contrato.

Limite de crédito - Se a empresa tiver limite de crédito aprovado em alguma instituição, verificar nome da instituição, agência, limite de crédito, vencimento, tipo de operação.

Conta em banco - Se a empresa tem conta corrente em banco, qual banco, verificar agência, tempo de conta, limites especiais, cartões de crédito empresarial, modalidades de operações de crédito que utilizou ou utiliza.

Documentos necessários

Quando falamos em documentos necessários para boa análise de crédito, existem muitos questionamentos, tais como: para que tanto documento? Mostraremos alguns documentos essenciais para o processo de análise, porém recordando que a relação dos documentos a serem solicitados é definida nas políticas de crédito de cada empresa.

Contrato social - o contrato social é a identidade da empresa. Nesse documento constam as informações necessárias para boa análise de crédito, como endereço, CNPJ, nome dos sócios, participação societária, capital social, ramo de atividade e sócios administradores.

Informações dos sócios - Muitas empresas desprezam essas informações, prejudicando a análise de crédito, pois os sócios são as pessoas que dão suporte administrativo e operacional para a empresa. Se a idoneidade deles estiver comprometida, fatalmente a empresa terá problemas.

Balanços patrimoniais - Os três últimos balanços patrimoniais e demonstrações de resultado são documentos essenciais, pois por meio deles o analista de crédito poderá avaliar a evolução da empresa. Outros documentos, como a constituição e alterações estatutárias dos últimos 12 meses e, se possível, o último balancete, também podem ajudar na decisão de aprovação de crédito.

Lucro presumido - As empresas sujeitas ao regime de lucro presumido deverão anexar também a cópia da declaração de rendimentos do imposto de renda.

Contador da empresa - Os balanços e as demonstrações de resultados deverão estar assinados pelos responsáveis pela empresa e pelo contador com registro CRC.

Grupo econômico - Quando a empresa pertencer a um grupo econômico, apresentar relatório anual da diretoria ou outra publicação que relacione as atividades do grupo.

Produtor rural - Quando se tratar de produtor rural, anexar relação contendo os volumes e valores brutos da produção dos três últimos exercícios, c1os.

Autorização de consulta

Para operação superior a determinado valor, existe legislação que prevê a necessidade de o proponente autorizar, em impresso próprio, fornecido pelo banco, consultas ao SCR - Sistema de Informações de Créditos do Banco Central do Brasil, onde a empresa credora tem acesso a informações sobre o endividamento total do proponente, ou seja, o volume de valores tomados em instituições financeiras no Brasil, com essa informação a empresa terá mais segurança em aprovar o crédito solicitado.

Checagem das informações cadastrais de pessoa jurídica

Nessa fase da análise é feita a checagem das informações apresentadas na ficha cadastral, e, por meio das fontes que seguem, verifica-se a veracidade das informações.

Receita Federal - Deve-se confirmar a veracidade do CNPJ, se está ativo. É uma consulta gratuita e rápida, que vai mostrar a situação do CNPJ da empresa.

Serasa/Boa Vista - Caso o proponente tenha restrições nos órgãos de proteção ao crédito, verificar quais os restritivos, além de verificar também os fornecedores do cliente, o volume de boletos pagos por períodos de até 90 dias, e o percentual de pagamentos pontuais.

Empresa - Confirmar a veracidade das informações do proponente apresentadas no ato do preenchimento da ficha cadastral, como tempo de atividade e faturamento mensal/anual. O ideal é falar com colaboradores dos setores financeiro e comercial, pois terá informações mais seguras, facilitando a decisão do analista.

Contador - Solicitar ao contador as informações desejadas, e que ele confirme essas informações, preferencialmente por escrito, e que também assine o documento.

Obs.: Em geral os contadores exigem a autorização da empresa para fornecer essas informações; caso a empresa se recuse a autorizar o contador, abra o olho, não é bom sinal.

Análise de dados coletados de pessoa jurídica

Após a checagem das informações apresentadas na ficha cadastral, essas informações devem ser analisadas de acordo com a política de créditos adotada pela empresa para operações de pessoa jurídica.

- Essa análise deverá ser criteriosa, avaliando os seguintes itens:
- capacidade econômica, financeira, de pagamento, de produção, do negócio;
- tendências do mercado;
- histórico da empresa tomadora do crédito;
- avaliação dos sócios da empresa;
- capacidade de gerar receita;
- estrutura operacional e de distribuição e vendas;
- forma de recebimento das vendas;
- fluxo de caixa da empresa;
- capacidade de gestão.

Para essas avaliações, o analista utiliza dados da ficha cadastral, das informações das referências, dos números apresentados no balanço da empresa e das informações bancárias.

Relatório de visitas pessoa jurídica

O relatório de visitas é considerado um dos mais fortes elementos da análise para a concessão de créditos para uma empresa. Nesse relatório, o analista terá oportunidade de verificar in loco as informações fornecidas na ficha cadastral, bem como elaborar perguntas e obter respostas precisas olho no olho de elementos-chave na empresa, tais como os responsáveis pelas áreas financeira, administrativa e recursos humanos. Poderá visualizar o ciclo produtivo, o estoque e o maquinário operacional.

Com essas informações, será elaborado o relatório de visitas, com detalhes sobre os pontos fortes e fracos da empresa, e o seu parecer sobre o potencial da empresa como tomadora de créditos. Esse relatório e o relatório de análise de crédito, serão encaminhados ao escalão que detém o poder decisório.

Análise de balanço de pessoas jurídicas

Na análise de balanço de uma empresa, o analista de crédito terá a oportunidade de avaliar a evolução do ativo e do passivo, das despesas e receitas e do patrimônio líquido da empresa. Deverá verificar as operações que deram origem aos números da empresa, como também os índices de liquidez que demonstram a situação patrimonial e a capacidade financeira. Poderá avaliar a evolução horizontal da empresa, com os dados dos três últimos balanços, verificando se a empresa está evoluindo ou está estagnada, ou pior, perdendo fôlego e reduzindo seus resultados. Verá também a evolução vertical, a qual mostra os números da empresa e a forma que estão distribuídos no ativo e no passivo da empresa e quanto representam sobre o total de cada parte contábil da empresa.

Essa avaliação de crédito é a consolidação do processo de análise de crédito, podendo verificar o parecer sobre a administração da empresa, o seu controle acionário, os créditos para investimentos, o volume de vendas, as sazonalidades (se houver), a lucratividade, o nível de endividamento, o ciclo operacional, estoques, entre outros.

Outro tópico importante é o aspecto operacional, que deve ser feito por meio de visita in loco. Verificar de que forma a empresa desenvolve sua operação produtiva, como principais matérias-primas e participação no custo do produto, número de empregados etc.

Avaliação de crédito de pessoa jurídica

Na avaliação de crédito de pessoa jurídica serão apresentadas diversas variáveis para se chegar ao potencial de risco da empresa tomadora de crédito. Para isso, o analista deve considerar o cenário, a conjuntura atual e, principalmente, os passos da análise subjetiva.

Como visto anteriormente, o relatório de avaliação de crédito é a consolidação do processo de análise de crédito. Nele estão contidos comentários a respeito da situação global de determinado cliente sob a forma de redação.

Ao elaborar a análise financeira, o analista deve obrigatoriamente identificar causa e efeito futuro no comportamento geral da empresa tomadora de crédito. Afirmando, por exemplo, que o faturamento mensal da proponente ao crédito será suficiente para saldar as prestações do empréstimo tomado, seu ponto de vista quanto à capacidade de pagamento e o seu parecer sobre a aprovação ou reprovação do

crédito solicitado, mostrando a melhor opção para os tomadores de decisão na concessão de crédito.

Para chegar a esse parecer, o analista de crédito lançará mão dos dados da empresa, dados de identificação, dados econômicos, análise do balanço da empresa, relatório de visitas etc.

Exemplo de parecer do analista

Parecer favorável

De acordo com as informações apresentadas pela empresa, as quais foram checadas, confirmadas e avaliadas, conforme nossa política de créditos, observamos que a empresa proponente reúne condições satisfatórias para assumir esse compromisso junto a nossa instituição.

Somos favoráveis à aprovação do crédito solicitado pela empresa, considerando a avaliação positiva da capacidade da empresa, de geração de renda suficiente para honrar o compromisso assumido, e a capacidade de produção e vendas, que apresentam capacidade produtiva total, não apresentando ociosidade de maquinário e tampouco de empregados. o estoque é compatível com a sua produção em relação à colocação no mercado. Tem como ponto forte a gestão financeira, com fluxo de caixa equilibrado. A empresa apresenta também relação muito boa com seus fornecedores, cumprindo sempre os prazos contratados.

Apuramos ainda que os valores propostos para essa operação de crédito serão destinados à expansão da empresa, especificamente para o desenvolvimento e a comercialização de um novo produto, com boa demanda no mercado, e com forte tendência de crescimento a médio prazo.

Como mais um ponto forte, constatamos que a empresa está instalada em sua sede própria, com dimensões ideais para suas necessidades, apresentando ótimas condições de conservação e muito boa distribuição de seus setores, facilitando a gestão administrativa, com boa localização para escoamento de sua produção.

Parecer desfavorável

De acordo com as informações apresentadas na ficha cadastral da empresa proponente, após checadas, confirmadas e avaliadas, apuramos que não reúne condições para assumir esse compromisso, sendo que seu volume de faturamento não gerará receita suficiente para honrar o compromisso nos vencimentos. Apuramos

ainda que os valores propostos serão utilizados para saldar compromissos assumidos e com seus reembolsos em atraso, visto a sua gestão financeira não conseguir adequar o fluxo de caixa para saldar esses compromissos. Um dos fatores que levaram a essa dificuldade é o fato de a empresa não ter um sistema de análise de crédito eficaz, tendo alto índice de inadimplência de seus clientes.

Em nossa análise, levantamos mais um agravante: os sócios fazem retiradas muito além de seus pró-labores, para custear suas despesas pessoais. Além do que a empresa está instalada em um prédio locado e com instalações fabris pouco produtivas e sucateadas. Sendo assim, somos desfavoráveis ao crédito proposto.

COBRANÇA

A atividade de concessão de crédito sempre estará exposta ao risco de inadimplência, ou seja, aos prejuízos decorrentes do não pagamento de dívidas por parte dos clientes. Para minimizar essa exposição de risco, é fundamental que os profissionais de crédito somente liberem os recursos após a realização de análises minuciosas da situação financeira dos clientes, baseadas em suas informações cadastrais e de idoneidade. A partir da concessão do crédito, devem monitorar continuamente o comportamento de pagamento do cliente, fazendo averiguações (internas e no mercado) com o intuito de verificar se ocorreram registros de restrições (ex.: atrasos, cheques devolvidos, protestos etc.) que comprometem sua capacidade de pagamento. Isso porque eventos inesperados que representam alertas de risco – principalmente os de natureza sistemática – podem acontecer e, conseqüentemente, reverter a classificação de clientes idôneos à condição de inadimplentes.

Regras básicas de cobrança

As regras básicas de cobrança, que devem ser definidas na política de créditos e cobranças de cada empresa, ficando a critério de cada profissional da área aplicá-las conforme as necessidades da sua empresa.

Regras de cobrança

Cobrança com atitude - Pessoas proativas buscam resultados por meio das suas ações e decisões tomadas. Seja um cobrador proativo, pois na cobrança quem age primeiro tem mais chances de recebimento, portanto esteja preparado e mãos à obra.

Selecione a carteira de cobrança - Classifique sua carteira por blocos de valores de dívidas, assim os cobradores podem utilizar diferentes abordagens. Nunca

cobre um cliente especial com métodos massificados, ou seja, grandes clientes devem ser cobrados de modo especial, preferencialmente por um negociador experiente em cobrança, e não por um acionador.

Valorize e treine sua equipe - O departamento de cobrança é essencial na gestão de uma empresa. A equipe deve ter treinamento e estar em constante atualização, e nunca designe colaboradores inexperientes para execução de ações de cobranças, a fim de não prejudicar a sua carteira de devedores. Os cobradores devem saber como a cobrança deve ser feita, caso contrário os resultados ficarão aquém do esperado.

Crédito e cobrança são inseparáveis - As áreas de vendas, crédito e cobrança devem interagir com a máxima harmonia e cooperação mútua, buscando sempre o equilíbrio, pois nenhuma empresa sobrevive sem vendas, sem receitas ou sem negócios. Os colaboradores dessas áreas devem reconhecer as responsabilidades de cada um, respeitando-as.

Conceda crédito com segurança - O êxito na negociação de cobrança está diretamente relacionado à forma como o crédito foi concedido. Muitos problemas com inadimplência serão evitados com boa avaliação do crédito do risco e da formalização, para isso a recomendação é começar com uma ficha cadastral com o máximo possível de dados do proponente ao crédito, pois é evidente que, quanto mais dados o analista tiver para confirmar e levar em conta em sua análise, mais segura será a operação.

Busque a resolução dos problemas do devedor - Respeite sempre a legislação, minimizando os riscos de litígios para a empresa credora. Os bons negociadores negociam, resolvem os problemas dos devedores, buscam soluções de consenso, sempre com muita dedicação, evitando manobras emocionais.

Técnicas de negociação - O profissional deve buscar, por meio de treinamento em negociações, criar alternativas para a liquidação da dívida, deve mostrar aos devedores as vantagens de pagar o débito e reabilitar seu crédito, deve saber persuadir e convencer o devedor.

Seja claro e objetivo - Utilize argumentação clara, objetiva e coerente com as necessidades do devedor, não utilize palavras técnicas e difíceis, pois a compreensão será prejudicada e a negociação dificultada.

Não discuta com o devedor - A única forma de ganhar uma discussão é evitando-a. Portanto, não discuta, ouça os argumentos do devedor e busque a forma correta de persuadi-lo.

Lembre-se sempre de que o devedor é um cliente - O negociador de cobranças deve se esforçar para manter o devedor como cliente. Deve ser cordial, amigável e educado, porém não deixando de ser firme. Deve passar ao cliente devedor uma imagem positiva da empresa credora, colocando-a como parceira do

devedor, não uma inimiga, proporcionando a ele a possibilidade de retornar a ser um potencial comprador.

Humildade - Mostre sua humildade na negociação, não se imponha de maneira como se fosse superior ou melhor que o devedor. Mesmo tendo razão e ótimos argumentos, a abordagem deve ser aplicada corretamente, e assim acabará conquistando o devedor, ao contrário, não receberá a dívida. Deixe nítido ao devedor que quer ajudá-lo a resolver o problema.

Use a ideia do devedor na negociação - A melhor maneira de convencer o devedor é fazer com que ele coopere na negociação, fazendo com que pense que a melhor ideia é a dele. Dê sugestões e sinais para que ele pense numa ideia que você tem em mente, deixando-o ficar com o crédito, a partir daí a negociação ficará fácil.

Não intimide o devedor - É comum o negociador usar como tática a intimidação do devedor quanto às consequências, sanções ou penalidades, caso não aceite as condições propostas. O bom negociador vai no caminho inverso, tentando mostrar ao devedor que é possível chegar a um acordo de ganha-ganha.

Faça de conta que não ouviu insultos - Na cobrança, acontece muito de os devedores utilizarem a tática de insultar o negociador, fazendo insinuações quanto à competência profissional ou críticas à empresa. Ignorar o golpe ajuda a neutralizá-lo.

Blefe, pague para ver - Não são poucos os devedores que se utilizam da prática de blefar tentando dominar a negociação, alegando que já pagaram o débito. Nesses casos, com cordialidade, peça para apresentar o comprovante de pagamento. Outra situação é quando o devedor quer pagar somente parte da dívida, alegando que tem somente aquele montante, é pegar ou largar; avalie cada caso e, quando achar viável, pague para ver.

Valorize o caráter do devedor - Demonstre ao devedor que o considera uma pessoa de caráter e que honrará o débito, mas cuidado com ironias.

Não caia em jogos emocionais - Na tentativa de justificar a inadimplência, ou postergar o pagamento, alegam que a empresa cometeu injustiças, fazem chantagem emocional, como doenças graves. Não caia nessa, trate-o com cordialidade e fuja de situações que envolvem a emoção.

Nunca critique o devedor - Um dos pontos fortes na negociação é não criticar o devedor, não o condenar e não o julgar. Utilize argumentos que valorizem o devedor, assim a negociação fluirá melhor.

Ouvir o devedor é uma ótima estratégia - Outro ponto forte na negociação, para obter a cooperação do devedor, é ouvi-lo. Ser bom ouvinte é utilizar estratégias adequadas fazendo o devedor falar, deixe-o desabafar; utilize parte de suas falas como argumento de convencimento.

Incentive o pagamento - Uma boa maneira de negociar o pagamento é incentivar os clientes que pagam em dia, com descontos, prêmios pontualidade, sorteios etc.

Evidencie ao devedor as penalidades ao atraso - Faça isso cobrando multas e juros de mora, proteste os títulos, bloqueie operações, suspenda limites de crédito, fornecimento de produtos e serviços. É necessário que o devedor sinta as sanções e as dificuldades que terá, caso não pague seus compromissos.

Importantíssimo negativar o devedor - SPC, Serasa e outros serviços de proteção ao crédito podem e devem ser utilizados. A negativação vai coibir a inadimplência e facilitar as ações de cobrança, pois é argumentação forte tanto a da negativação, em que pode negociar prazo para pagamento antes de negativar, como a da baixa de restritivo, em que pode negociar com o devedor a baixa imediata, caso pague a dívida.

Sua empresa deve ter política de cobranças - A política de cobranças é o conjunto de regras, normas, rotina e procedimentos, criada pelos gestores da empresa, que normatiza as ações e procedimentos de recuperação de créditos. A política deve ser formalizada e estudada por todos, além de ser uma ferramenta de consulta.

Utilize a estratégia de cobrança por carta - Implante um sistema de cobrança por carta, porém tome certos cuidados para não incorrer em situações delicadas quanto ao conteúdo das cartas. O padrão é enviar três cartas: a primeira leve, apresentando ao devedor os valores e prazos para pagamento amigável; a segunda, um pouco mais rígida; a terceira, com conteúdo mais drástico, podendo inclusive ser assinada por advogado da empresa.

Não proteste cheques sem fundos - motivos 11 a 13 - O protesto não faz muito sentido, não trazendo os resultados esperados, pois eles já estão automaticamente incluídos no CCF (Cadastro de cheques sem fundos), e o devedor estará negativado, então protestar será redundância e dinheiro jogado fora.

Obs.: Conforme regras do Banco Central do Brasil, os cheques devolvidos por motivos 11, 12 e 13, não têm provisão de fundos, sendo que os motivos 12 e 13 indicam que a conta corrente do emitente do cheque foi encerrada pelo banco.

Proteste cheques sustados por motivo 21 - O protesto de cheques por motivo 21 trará bons resultados, pois, ao sustar o cheque por esse motivo, o emitente nos mostra que o seu nome está limpo, e que não pode ou não quer ser negativado. Mas cuidado, antes de protestar analise os motivos que levaram a sustar o pagamento do cheque, caso a motivação tenha sido por problemas realmente apresentados pelo credor, procure o acerto de outra forma.

Obs.: Conforme regras do Banco Central do Brasil, os cheques devolvidos por motivo 21 são cheques sustados pelo emitente, por desacordo comercial.

Use a lei em fraudes com cheques - Fraudes com cheques são frequentes no mercado brasileiro, tais como cheques adulterados, cheques emprestados, cheques roubados e cheques clonados. Utilize o Código Penal brasileiro, em seu artigo 171, que prevê como crime essas práticas.

Use a lei em fraudes com duplicatas - Procure saber como aplicar as leis previstas no Código Penal brasileiro, em seu artigo 172, pena de 2 a 4 anos de detenção e multa para golpes e fraudes aplicados com duplicatas.

Use das implicações criminais - Como na regra anterior, o Código Penal brasileiro traz ampla legislação relativa às fraudes nos negócios. O artigo 175, por exemplo, traz legislação sobre fraude no comércio. Aplique a lei e busque seus direitos.

Notifique o devedor - Nesse caso, é necessário analisar o custo-benefício dessa abordagem. Existem duas maneiras de notificar o devedor, uma delas é via correios, com menor custo, porém com menor efetividade, pois o cliente devedor a recebe em forma de correspondência normal. A outra maneira é a notificação via cartório, com maior custo, pois o credor deve pagar taxas cartorárias e o custo para que a notificação seja entregue por um oficial do cartório, logicamente com melhores resultados, pois o fato de recebê-la de um representante do cartório provoca no devedor sensação de seriedade sobre o problema.

Prepare-se antes de negociar - Na negociação de dívidas por telefone, WhatsApp etc., assim como qualquer método em que ocorre a abordagem pessoal, o negociador deve estar preparado emocional e tecnicamente.

Estude o caso antes de negociar - Motive e incentive o pagamento, mostre as vantagens que a negociação trará ao devedor, procure ganhar a confiança do cliente, atue positivamente, planeje a negociação com antecedência, estude e conheça o histórico do cliente e a situação como um todo.

Confira a agenda de pagamentos - Mesmo tendo êxito na negociação, se agendado o pagamento, porém o devedor não pagou na data combinada, seja sempre perseverante, ligue novamente.

Visita pessoal aos maiores devedores - A negociação por meio de visitas pessoais é uma estratégia de recuperação de dívidas que traz excelentes resultados, porém em pequena escala, pois os custos podem tornar inviável a negociação. Avalie o custo x benefício.

Terceirizar a cobrança pode ser a solução - Trata-se de serviço oferecido por empresas especializadas e preparadas em negociação com inadimplentes, localização de devedores, localização de bens, com profissionais preparados para esse árduo trabalho.

Prazos de prescrição - Fique atento aos prazos de prescrição dos títulos de crédito, como cheques, por exemplo, que perdem sua executabilidade rápido, e podem inviabilizar a cobrança terceirizada.

Campanhas de negociação de cobranças - Esse tipo de estratégia de cobrança é comum ser aplicada em dívidas vencidas há mais tempo. São definidos planos de parcelamentos, descontos, redução ou isenção de juros em parcelas ou sobre o valor principal.

Sempre cobrar entrada no parcelamento - Sempre que renegociar uma dívida, peça entrada, para perceber o interesse do devedor, e o valor cobrado já entra no caixa.

Busque dar condições de pagamento ao devedor - Negocie pagamentos mensais, quinzenais ou até diários, conforme as necessidades de cada cliente devedor, criando efeito psicológico positivo em relação ao valor das parcelas.

Faça o vencimento conforme necessidade do devedor - Procure negociar o vencimento das parcelas ou do valor negociado, para o dia do pagamento do devedor, ou próximo desse dia. Quanto ao cliente devedor pessoa jurídica, procure saber a melhor data para o vencimento das parcelas, datas em que ele tem maior entrada de caixa.

Use o bom senso e não abuse dos juros - Não abuse dos juros de mora, procure cobrar taxas de juros que correspondam com o que o mercado pratica. Juros de 12% a.a. é o máximo que a lei vigente no Brasil permite cobrar.

Juizado Especial - O Juizado Especial é um meio de acesso à justiça, para homologar judicialmente transações e acordos extrajudiciais de valores de até quarenta salários-mínimos, sem custos. É um serviço gratuito, e no caso de valores de até vinte salários-mínimos não tem necessidade de advogado.

Arbitragem - Regulamentada pela Lei n. 9.307, desde novembro de 1966. Trata-se de instrumento de natureza privada, uma forma alternativa para resolução de conflitos, é um acordo entre as partes envolvidas, mediada por um conciliador habilitado junto à justiça.

Cessão de créditos - Faz parte da legislação civil vigente no Brasil que pessoas físicas ou jurídicas cedam seus direitos a terceiros, isto é, pode aproveitar os créditos que o seu cliente devedor tem com alguém, sendo essa uma boa forma de receber seus créditos inadimplentes.

Dação em pagamento - É uma forma de receber os créditos vencidos, em que o cliente devedor oferece bens móveis ou imóveis, em pagamento de uma dívida. Recomenda-se não pegar bens sem antes conferir a nota fiscal de compra.

Busca e apreensão - Quando a dívida for calçada por garantia real, entre com ação de busca e apreensão do bem dado em garantia. É ação que tem bom custo-benefício, desde que o valor da dívida e da garantia sejam substanciais.

Indique os bens a serem penhorados - Procure saber os bens do devedor, e que são passíveis de penhora, e na petição inicial da execução indique os bens a serem penhorados.

O dinheiro pode ser penhorado! - Se o devedor for pessoa jurídica, cuja atividade tenha movimentação de valores em caixa, poderá ser requerida a penhora de valores na boca do caixa.

Contas a receber podem ser penhoradas - Se o devedor tiver contas a receber, tais como aluguel, arrendamentos e outros recebíveis, podem ser objetos de penhora.

Cheques pré-datados podem ser penhorados - Os cheques pré-datados podem ser penhorados, na boca do caixa. Contudo é necessário informar o banco sacado.

Alertas de risco

Seguem exemplos de fatores evidenciadores da deterioração financeira dos clientes que devem ser monitorados pelos analistas ao longo do relacionamento:

- aparecimento de apontamentos restritivos no mercado de crédito (ex.: atrasos, cheques devolvidos, protestos etc.);
- deterioração de índices contábeis e financeiros;
- apresentação de constantes descasamentos de caixa (saídas de caixa maiores que entradas de caixa);
- constatação de que o mercado de crédito esteja recusando financiamentos ou concedendo-os em termos e condições rígidos;
- descumprimento ou violação de cláusulas contratuais;
- pedidos constantes de prorrogação nos prazos de vencimento de dívidas com fornecedores, bancos e outras entidades;
- frequentes saldos devedores em contas-correntes;
- constantes renovações de principal e encargos;
- solicitação de créditos urgentes ou não previstos;
- aceitação de taxas ou condições contratuais diferentes das habituais;
- significativa variação entre projeções e dados reais de receitas, custos e despesas;
- diminuição significativa nas vendas e nos pedidos;
- redução dos padrões de crédito para aumentar vendas;
- venda de ativos operacionais;

- relutância em facilitar visitas de analistas;
- repentina reversão de posição aplicadora para posição devedora nos bancos;
- dificuldade de obter informações financeiras para renovação cadastral;
- repentina sucessão administrativa;
- repentina solicitação de desvinculação de garantias acessórias do contrato de crédito.

Perfil do cliente

Todas as empresas fazem provisões financeiras para perdas com devedores duvidosos em transações de crédito. Quando tais provisões aumentam, sem contrapartida de maior geração de faturamento, conclui-se tratar-se de maior exposição ao risco de inadimplência, ou seja, o risco de não receber o crédito (parcial ou total) nas condições negociadas. Por isso, é importante que os credores tracem um perfil de seus clientes de modo a classificar adequadamente. Para isso, destacam-se três categorias de inadimplentes: o mau pagador, o mau pagador ocasional e o devedor crônico.

O mau pagador é o tipo de cliente que simplesmente se recusa a pagar. Portanto, está sempre procurando esquivar-se do contato com o cobrador.

O mau pagador ocasional é um tipo de cliente que deixa de cumprir seus compromissos ocasionalmente, diante de circunstâncias adversas e temporárias.

O principal fato que o diferencia do mau pagador é a intenção de pagar. Já o devedor crônico é um tipo de cliente que sempre atrasa, mas acaba pagando. As razões que o levam a deixar de pagar geralmente decorrem da má administração de recursos.

Se tais clientes são identificados, problemas de gestão de caixa são reduzidos com as provisões, tais como os decorrentes de descasamentos entre entradas e saídas diárias do caixa, que forçam muitas empresas a tomar empréstimos em instituições financeiras e/ou vender ativos para pagar dívidas relacionadas à atividade operacional.

Medidas preventivas

Caso haja constatação de que o cliente esteja enfrentando dificuldades financeiras comprometedoras da recuperação do crédito, os credores devem analisar a possibilidade de renegociação do saldo devedor.

Todavia, para negociar créditos problemáticos, é essencial que os credores conheçam minuciosamente a situação financeira do cliente para que as novas condições sejam compatíveis com sua capacidade de pagamento. Esse conhecer envolve muito mais do que dispor de dados sobre seu atual endividamento. É fundamental diagnosticar as causas de suas dificuldades financeiras e, por fim, obter todos os dados possíveis que permitam uma renegociação objetiva que leve à recuperação do crédito.

Dentre as ações preventivas para reduzir as perdas com a inadimplência destacam-se a redução do preço ou da taxa de juros embutida no crédito, o alongamento do prazo de amortização e o abatimento do saldo devedor através da concessão de descontos.

Função e procedimentos de cobrança

A função da cobrança é a de recuperar créditos em atraso de uma forma que não cause prejuízos financeiros aos credores nem comprometa a idoneidade dos clientes no mercado de crédito.

Para isso, toda carteira de crédito bem administrada deve ter o suporte de uma política de cobrança que incorpore os procedimentos tradicionais utilizados para a recuperação (total ou parcial) do crédito: contato telefônico, envio de cartas, visitas pessoais, uso de agências de cobrança e protesto.

Contato Telefônico

O contato telefônico constitui uma das primeiras ações do gestor de cobrança para a regularização do pagamento da dívida. Antes de efetuar a ligação, é importante que o gestor de cobrança esteja com todas as informações relevantes do cliente, quer sejam: dados cadastrais; pessoa(s) de contato; objetivo da conversa; histórico de crédito com informações de limites, empréstimos, frequência de utilização de limites, valores médios de utilização de crédito, outras modalidades de financiamentos contraídos, garantias vinculadas, perfil de pagamento etc.; mapa de acompanhamento atualizado com a posição do cliente. Além disso, deve ter elaborada a relação de questões a serem abordadas e a proposta para a regularização do crédito. Se o cliente tiver um argumento plausível para o atraso, pode-se fazer acordos para estender o prazo de pagamento. Se todas as tentativas anteriores falharem, os profissionais jurídicos podem fazer uma ligação para

o cliente para alertar quanto às penalizações que serão aplicadas em caso de não amortização da dívida.

Cartas

Alguns dias após o vencimento do crédito, o credor normalmente envia uma carta cortês, lembrando o cliente de sua obrigação. Se o pagamento do crédito não for regularizado dentro de certo período, uma segunda carta, mais enfática, pode ser remetida.

Visitas pessoais

Essa técnica é muito comum para encontrar o cliente e buscar a regularização do crédito. Todavia, em muitos casos, esse procedimento não funciona, tendo em vista as dificuldades para localizar o cliente.

Uso de agências de cobrança

A empresa deve recorrer à ajuda externa quando o gestor de cobrança tiver esgotado todos os esforços na negociação para concretizar um acordo satisfatório entre as partes. Nesse caso, um serviço qualificado pode complementar o processo de negociação com o cliente devedor. O recurso judicial deve ser usado apenas em última instância.

É importante que os credores façam uma avaliação da relação custo/ benefício para verificar se o gasto associado à cobrança externa justifica os valores a serem recuperados. Ao ser contactada uma agência externa, é sempre necessário que os credores peçam referências, façam confirmações das mesmas e obtenham um indicador sobre o percentual de sucesso na recuperação de créditos.

Protesto judicial

Trata-se de processo litigioso representado por protestos e/ou ação judicial. Esse é o passo mais severo no processo de cobrança, sendo uma alternativa que prejudica sensivelmente os negócios do cliente, via divulgação de sua falta de idoneidade no mercado de crédito. Antes de recorrer aos procedimentos litigiosos, os gestores de cobrança devem procurar convencer os clientes quanto aos maiores benefícios da boa reputação no mercado de crédito. Para isso, devem apresentar-lhes argumentos inibidores à inadimplência, tais como: dificuldades de obtenção de novos financiamentos; acesso a novos financiamentos condicionados à vinculação de garantias patrimoniais; pagamento de preços e taxas de juros elevados etc.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cezar A. Tiburi. **Administração do Capital de Giro**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12ª. ed. São Paulo: Harbra, 2009.

LEONI, Geraldo; Leoni Evandro Geraldo. **Cadastro, Crédito e Cobrança**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas 1998.

SÁ, Alexandre. **Estabelecimento de limite de crédito: uma nova abordagem para um velho problema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de crédito: Empresas e pessoas físicas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de Crédito**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBBEN, Renivaldo José. **Análise de Crédito e Cobrança: Como conceder crédito com segurança e recuperar créditos inadimplentes** 1 ed. São Paulo: Novatec, 2020.

SILVA, José Pereira. **Gestão e análise de risco de crédito**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, Marcos Villela. **Adm. Estratégica do Capital de Giro**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CURSO TÉCNICO EM

FINANÇAS

MÓDULO III

Projeto de Aprendizagem Interdisciplinar III

Keurelene Campelo

A decorative graphic consisting of four curved, parallel lines that sweep across the bottom right portion of the page, creating a sense of movement and depth.

Sumário

1. 1

1.1 Autonomia na educação a distância:

1.2 Cenários escolares em tempo de COVID-19:

1.2 Experiências Pedagógicas e Covid-19:

2. 16

2.1 Formação do Povo Brasileiro:

2.2 Uma identidade para o Brasil:

3. O TRABALHO NO SÉCULO XXI:

3.1 Tenha um bom trabalho... precarizado:

3.2 Terceirização do Trabalho:

3.3 Trabalho: conquistas e desafios:

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA

1.1 Autonomia na educação à distância

Historicamente, a sociedade sempre buscou – por questões de sobrevivência – a propagação de sua espécie, dando a ela qualidade de vida e construindo mecanismos que pudessem atender suas necessidades. Temendo sua extinção, atividades coletivas, desenvolvimento da agricultura, formação de agrupamentos sociais, faziam parte dos métodos e técnicas para a continuidade daqueles grupos na terra.

Inicialmente agrícola, a sociedade buscava aprimorar seus instrumentos primários para o plantio, colheita e confecção de manufaturas. Já na sociedade industrial, o foco era elevar a produção de objetos industrializados, utilizando um saber tecnicista para uma melhor produção. Apesar do salto histórico entre a Revolução Agrícola e a Revolução Industrial, vemos aqui o uso da técnica e da tecnologia como ferramentas para a formação de uma sociedade, formando também culturas e saberes.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

Atualmente, a rapidez da globalização exige de si uma sociedade onde o conhecimento pede uma atualização quase imediata, tendo o saber como elemento essencial para a sobrevivência dos novos tempos. Em tempos de rede, vida social, profissional e educacional se ampliam, se misturam e exigem de nós habilidades e conhecimentos em tempos mais curtos e mais específicos, mantendo sempre a qualidade desse processo de conhecimento.

Desse modo, a aprendizagem à distância surge aqui como uma possibilidade de ampliar nossos saberes, possibilitando um novo olhar para a educação, aqui agora ajustada com as exigências da globalização, do conhecimento, do trabalho, personalizando estudos e formando uma sociedade cada vez mais atenta a si.

A Educação à Distância é um modelo educacional que utiliza os mecanismos tecnológicos disponíveis a sua época para alcançar um determinado espaço, um determinado grupo. Amadurecida, hoje a EaD já é nacionalmente reconhecida como uma modalidade de aprendizagem e está inserida, formalmente, no contexto educacional, apresentando uma merecida expansão no cenário educacional mundial.

Tal fato pode ser compreendido ao analisar as novas demandas políticas e sociais, visto que a necessidade e a exigência do aperfeiçoamento profissional no mercado de trabalho pedem uma continuidade do processo de formação educacional.

No campo tecnológico, é importante ressaltar que as inovações da tecnologia possibilitam novas situações de aprendizagem. Na esfera pedagógica, observa-se a educação à distância como uma modalidade flexível e que corresponde como um modelo de autoformação, algo alternativo e necessário no atual contexto, consolidando uma autonomia ao indivíduo durante o seu processo de aprendizagem.

PARA IR ALÉM:

Black Mirror: (Direção: Charles Brooker, Netflix, 2011, 5 temporadas): a série possui cinco temporadas e em cada episódio o público conhece uma história diferente que aborda alguns dos vários malefícios do uso excessivo da tecnologia. A série de ficção científica e thriller psicológico envolve o telespectador e apresenta reviravoltas e reflexões, tais como as questões abaixo:

Se você pudesse, bloquearia uma pessoa na vida real?



Disponível em: www.pixabay.com/ Acesso em 22 abr. 2023

A educação tem buscado acompanhar as transformações sociais ocorridas ao longo dos anos, sem perder sua função social, possibilitando assim o pleno desenvolvimento humano. Logo, a modalidade à distância de ensino acaba por atender às novas demandas educacionais e profissionais socialmente impostas.

Ao longo do seu processo escolar, o indivíduo acaba por procurar e localizar formas preferenciais de aprendizagens. Nesse período, o ensino à distância acaba por ganhar visibilidade e preferência pois oportuniza e viabiliza

várias linguagens de aprendizagem para o conteúdo desejado em tempo acessível ao aluno, muitas vezes já inserido no mercado de trabalho. A aula passa a ser direcionada ao aluno, que à sua maneira, no seu tempo, participa através de debates, conferências, fóruns e videoaulas oferecidos, tornando ele um ser ativo no seu processo de formação e desenvolvimento intelectual.



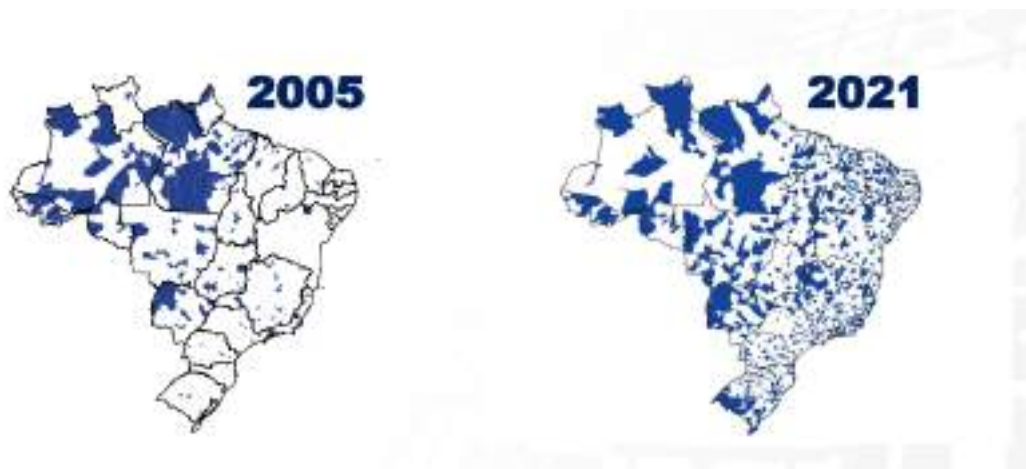
Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

No mundo digital a qual estamos inseridos, com um smartphone na mão, já é possível realizar qualquer curso on-line. Além disso, sem a necessidade de manter espaços físicos para comportar seus alunos, diversas universidades acabam por investir na expansão de campus digitais. Com uma única aula gravada, um professor pode alcançar milhares de alunos no Brasil e no mundo, dando a todos eles as mesmas condições de aprendizagem, barateando assim custos que exigiriam se estivesse em um espaço físico.

Com esse barateamento de custos, as instituições privadas repassam valores ainda mais acessíveis a seus alunos, que se interessam em obter diplomas de graduação, pós e cursos técnicos, uma vez que isso passa a caber no seu orçamento.

Entre os outros elementos que fazem a educação à distância manter o êxito e a procura estão a flexibilização de horários que ela pode promover para o estudante, atendimento personalizado, inovação das metodologias de ensino, aperfeiçoamento e novas possibilidades de avaliação da aprendizagem, assim como a ampliação de relacionamentos interpessoais construídos. Além disso, o EaD respeita o período de concentração e interesse do aluno para o estudo, promovendo assim a continuidade da construção de sua autonomia.

Nos últimos anos, o número de municípios que vêm aderindo à modalidade educacional à distância vem aumentando, promovendo um crescimento nunca antes visto no campo educacional brasileiro.

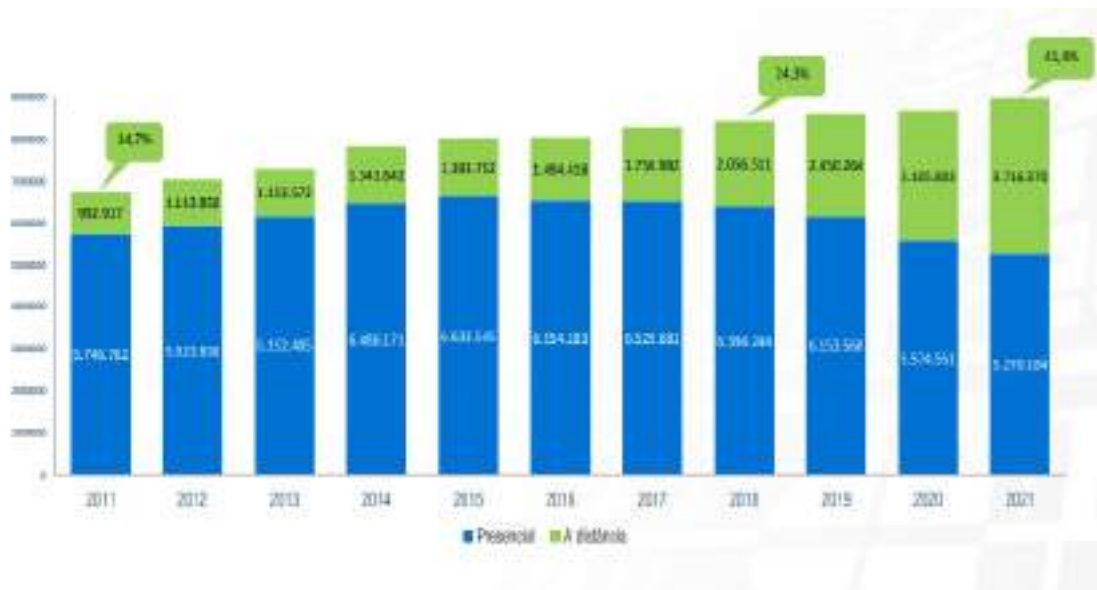


Disponível em: www.inep.gov.br/Acesso em 21 abr. 2023

Segundo dados do INEP, em 2021, a matrícula na rede federal estava presente em 931 municípios brasileiros, por meio de campi com cursos presenciais ou de polos EaD. Sendo 101 deles nos municípios na região Norte; 315, no Nordeste; 249, no Sudeste; 174, no Sul; e 92, no Centro-Oeste do país.

Apesar da procura e da visibilidade que mantém nos últimos anos, o Ensino à Distância também é alvo de críticas referentes à abordagem qualitativa do ensino, ao alcance construído na aprendizagem dos educandos e na superação do estigma que a caracteriza como uma “facilitadora de diplomas”. Essas críticas podem aprimorar ainda mais a metodologia adotada, assim como construir formas de solucionar problemas que surgem.

Historicamente desigual, a formação da sociedade brasileira se apoiou na educação como a forma mais democrática e segura de ascensão política e social, promovendo inclusão e possibilidade a populações historicamente excluídas. O ensino à distância, como parte desse histórico educacional, também acaba por ter sua função social.

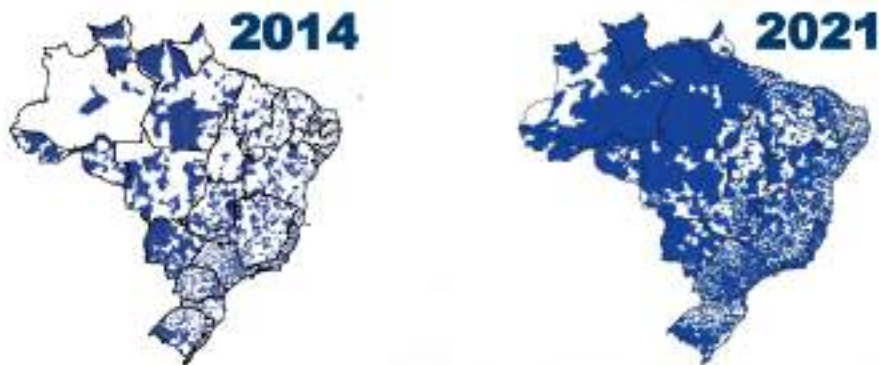


Disponível em: www.inep.gov.br/ Acesso em 21 abr. 2023

Segundo dados do INEP, desde o ano de 2016, a matrícula em cursos presenciais na rede privada de educação superior tem diminuído e esse comportamento é acompanhado pelo aumento do ritmo de crescimento dos cursos EaD. Em 2021, o número de matrículas em cursos à distância da rede privada acaba ultrapassando o número de matrículas em cursos presenciais.

O ensino à distância respeita os interesses e as necessidades da população brasileira, rompendo assim com os desejos da classe dominante do país que se enriquece com a pobreza e a desvalorização do outro, elevando possibilidades e democratizando o acesso à educação.

A formação continuada oferecida pelo ensino à distância eleva a motivação e o interesse para a continuidade da aprendizagem, aperfeiçoando e favorecendo habilidades profissionais e educativas. Vale ressaltar que o sucesso das EaD's vem dos resultados concretos que seu ensino oferece percebidos na redução da disparidade econômica e educacional entre os brasileiros, promovendo o exercício da cidadania a muitos brasileiros, elevando assim a compreensão política e cultural do brasileiro, além de promover o desenvolvimento do país.



Disponível em: www.inep.gov.br/Acesso em 21 abr. 2023

Segundo dados do INEP, em 2021, a matrícula na modalidade EaD estava presente em 2.968 municípios brasileiros, por meio de campus das IES ou de polos EaD. Um aumento de quase 120% quando comparado com o ano de 2014.

1.2 Cenários escolares em tempo de COVID-19:

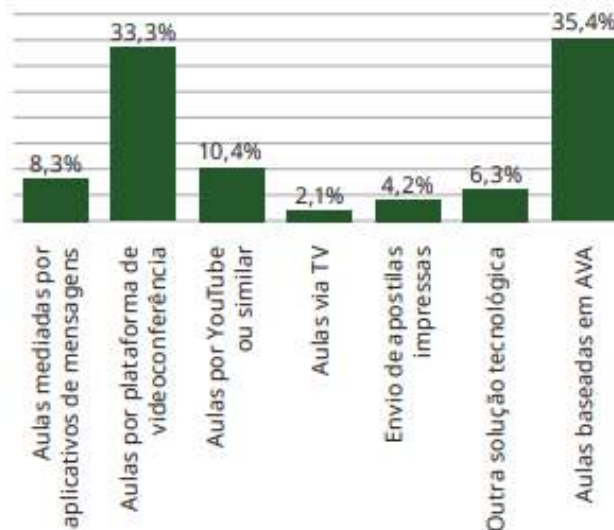
Em 11 de março de 2020 o mundo foi agitado pela declaração da Organização Mundial da Saúde (OMS) de que estaríamos inseridos em uma pandemia, provocada pela COVID-19, doença causada pelo novo coronavírus (Sars-Cov-2), atingindo mais de 180 países. Por se tratar de uma doença altamente contagiosa para a qual - à época - não havia tratamento nem vacina, o mundo passou a adotar medidas de distanciamento físico, adquirindo novos hábitos como o *home office* e a suspensão das aulas nos espaços escolares físicos, migrando as interações escolares para ambientes virtuais até então utilizadas no Brasil, prioritariamente, pelo método de Educação à Distância.

Com a defesa do distanciamento físico e do isolamento social como melhores práticas de prevenção, passamos a forjar outras relações de convívio social e, no campo educacional, práticas pedagógicas urgentes tiveram que ser acionadas para lidarmos com a pandemia. Essas práticas acabaram por desvelar desafios e tensões que a educação já vinha enfrentando nos últimos anos.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

A pandemia acabou por amplificar crises econômicas, políticas e sociais, tornando-as maiores e mais complexas e, ao mesmo tempo, denunciadas. Na educação não foi diferente. Com a busca por soluções imediatas, muitas escolas adotaram estratégias alternativas, modificando suas rotinas pedagógicas, para que seu ano letivo não fosse suspenso e a manutenção dos vínculos na comunidade escolar fosse garantida, promovendo uma aceleração de muitas delas às exigências tecnológicas do século XXI, inclusive alterando sua infraestrutura física e tecnológica.



Soluções tecnológicas para continuidade das aulas durante a pandemia

Disponível em: www.abed.org.br/Acesso em 22 abr. 2022

Conforme indica o gráfico acima, a cultura estabelecida na EAD clássica, baseada em ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), apresentou-se, inicialmente, como a principal alternativa em 35,4% dos casos. No entanto, os dados indicam uma proximidade em relação à tendência que se consolidou com o prolongamento da urgência social: as aulas por plataformas de videoconferência.

Isso pode ser constatado com a crescente utilização dos serviços de videoconferência – como Zoom e o Google Meet – na educação, em todos os níveis e modalidades, a partir do segundo trimestre de 2020. Essa tendência é seguida por aulas em plataformas de compartilhamento de vídeos, como YouTube, e pela utilização complementar de aplicativos de mensagens instantâneas, por exemplo, Telegram e WhatsApp, como alternativas de atendimento.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

Vale ressaltar que muitos nomes foram dados à modalidade de educação não presencial, divulgados na grande mídia como se pertencessem a um “pacote único” de ensino, e não é por aí. Educação a distância, ensino híbrido, educação online e ensino remoto foram os termos mais utilizados e propositalmente embaralhados como se a metodologia, as competências e habilidades utilizadas fossem a mesma. E não são.

Presente na Legislação Educacional desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9394/96, com oferta em instituições de ensino,

especialmente de nível superior, a *Educação a Distância* – EaD adquiriu uma visibilidade nas demandas e preocupações da sociedade brasileira a partir do distanciamento social imposto pela pandemia de COVID-19. Emergencialmente as instituições de ensino, a mídia e a sociedade em geral, passaram a falar de EaD em uma confusão de nomes que denuncia o desconhecimento da modalidade, utilizando o termo como sinônimo de outras modalidades de ensino não presencial.

. Contemplada especialmente no artigo 80 da LDB, a EaD tem hoje um decreto nº 9.057/2017, que a define em seu 1º artigo como uma modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com docentes qualificados, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos (BRASIL, 2017).

Tal modalidade de ensino acumula construções sobre formatos de desenvolvimento curricular, material didático multimídia, procedimentos avaliativos específicos, demandas de conteúdos e práticas a serem trabalhadas em formato presencial e/ou a distância, além de ambientes e ferramentas de mediação virtual. Vale ressaltar que a ausência física do professor em sala de aula, substituída por uma tela de transmissão, não caracteriza a modalidade como EaD.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

O *ensino híbrido*, por sua vez, já surge como uma modalidade que consegue somar as dinâmicas educacionais presencial e a distância de forma igualitária, promovendo um encontro de saberes e práticas que não se sobrepõe à outra, mas sim promove uma mediação, desenvolvendo habilidades, conteúdos e produções.

Atualmente, no Brasil, este formato é regulado pelo Ministério da Educação que oferta, por Instituições de Educação Superior (IES), disciplinas na modalidade a distância em cursos de graduação presencial. De acordo com esta regulamentação as IES podem ofertar entre 20% e 40% da carga horária total dos seus cursos na modalidade a distância.

Vale destacar, no entanto, que a perspectiva de ensino híbrido pressupõe a realização de atividades com presença física, o que só foi possibilitado em 2021 com as políticas de vacinação e o uso de medidas preventivas como o acesso às máscaras e o uso do álcool em gel.

A *educação on-line*, muitas vezes confundida com as modalidades já citadas, é um conceito amplo e multifacetado, mas sem regulamentação no Brasil. Por apresentar um caráter complexo, a educação on-line é compreendida como um conjunto de ações de ensino-aprendizagem mediadas por tecnologias digitais que fortalecem práticas interativas.

Enquanto fenômeno nascido da cibercultura, a Educação On-line, portanto, não é sinônimo de EaD. Acaba por se definir apenas como uma perspectiva pedagógica que pode ser assumida como potencializadora de situações de aprendizagem mediadas por encontros presenciais, a distância ou em processos híbridos.

Deste modo, não são os encontros mediados por tecnologias e o uso de ambientes virtuais de aprendizagem que caracterizam essa perspectiva de ensino, mas sim a cibercultura enquanto fenômeno social associado à maneira como anônimos ou personalidades se apropriam das tecnologias digitais e do ciberespaço por meio de processos interativos e tutoriais de ensino, como exemplo, poderemos citar youtubers, coaches e até digital influencers.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

A crítica feita a essa modalidade é que, muitas vezes, o processo de ensino adotado é centrado em pressupostos pedagógicos sem embasamento teórico, com fins de visibilidade, engajamento e lucro pautados no sucesso da sua transmissão, adotando lógicas massivas das mídias de massa.

Em razão da pandemia de COVID-19, um outro termo ganha repercussão e visibilidade na sociedade: o *ensino remoto*. A legislação educacional construída em razão da pandemia de COVID-19, não contempla o ensino remoto como modalidade de ensino. No entanto, esse termo se popularizou na mídia, nas redes sociais digitais e entre gestores públicos na tentativa de nomear as ações pedagógicas criadas para atender às regulamentações emergenciais referentes à educação escolar em tempos de pandemia.

Embora a legislação não conceitue o ensino remoto nem o adote como categoria de ensino, seu uso em situações atípicas e emergenciais como pandemias e outras catástrofes é eficaz e possível para a continuidade das atividades pedagógicas com o objetivo de diminuir os prejuízos derivados da suspensão das aulas presenciais e acaba evitando que o vínculo pedagógico planejado pela escola não seja rompido totalmente.

Vale destacar que nomear as modalidades, tipologias e práticas de ensino feitas aqui é promover a valorização das modalidades feitas em outro espaço escolar, evitando assim a precarização do sistema de ensino e o enfraquecimento e fragilização dessas áreas educacionais.

A pandemia da COVID-19 evidenciou as fragilidades da educação, expondo uma necessária mudança nos modos de ensino e aprendizagem no século XXI. A educação no contexto da cibercultura evoca o princípio de Paulo Freire de que educar não pode se resumir a práticas de transmissão de conteúdo.

1.2 Experiências Pedagógicas e COVID-19:

Não há dúvidas que a pandemia de COVID-19 acabou gerando perdas para a educação e para aprendizagem dos mais de 47.000.000 de estudantes matriculados no país¹. Na rede pública, esse abismo ainda foi maior, cabendo às secretarias propor alternativas para a suspensão das atividades presenciais físicas e um outro planejamento para o retorno dos estudantes.

Segundo dados do CIEB (Centro de Inovação para a Educação Brasileira) muitas escolas acabaram por adotar em caráter emergencial a mudança de seus calendários pedagógicos adotando a suspensão, o adiantamento de férias, recessos e até a permanência das atividades escolares. Esse tempo fez com que outras estratégias de ensino fossem valorizadas como o uso da modalidade EaD e até mesmo – na eficácia do programa de vacinação – a abertura para o ensino híbrido.



Fonte: Centro de Inovação para a Educação Brasileira.

Com o início da pandemia de COVID-19, muito se alterou nas casas dos estudantes brasileiros. Houve um aumento nas taxas de desemprego fazendo

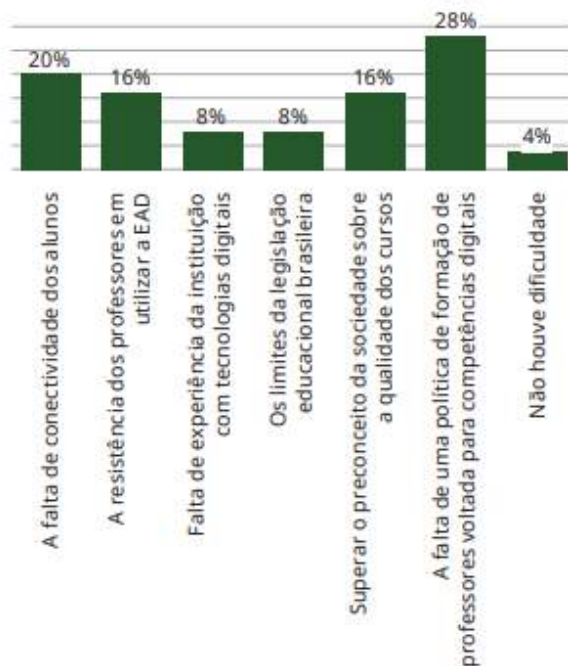
¹ Dados do Censo Escolar 2019 produzido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (BRASIL, 2020).

com que, todo orçamento do brasileiro passasse por alterações, já que o valor da faculdade era incompatível com a renda que possuía e isso é um importante fator que diz muito sobre o perfil dos alunos da modalidade EAD.

Com a crise sanitária, o número de evasões e de desistentes também teve seu aumento. Se antes as pessoas deixavam seus cursos por diversos motivos, indo da falta de identificação com a escolha até mudanças de planos em suas vidas, vemos, hoje, o fator econômico mais presente.

Segundo dados do censo da ABED (Associação Brasileira de Educação a Distância) de 2020 no modelo EAD, grande parte dos estudantes cursam licenciatura, o que acaba por contribuir com o aumento de mestres e doutores lecionando nas graduações.

Vale ressaltar que há fatores que levam ao afastamento de muitos alunos do ensino à distância, que segundo dados da ABED, vão da resistência das instituições e de professores ao uso de plataformas digitais, assim como ausência de capacitação para isso, devido à falta de conectividade dos alunos.



Maiores dificuldades para a ampliação da oferta da EAD

Disponível em: www.abed.org.br/Acesso em 22 abr. 2022

Ainda segundo dados do último ano, a grande maioria das pessoas que fazem cursos à distância são mulheres, que, por vezes, no meio de suas jornadas triplas entre trabalho, casa e maternidade, veem na EAD uma oportunidade de melhorar seus currículos sem sair de casa.

Porém, quando o recorte racial é feito, a pesquisa revela que a população negra não compõe a maioria em nenhuma modalidade de ensino. Na região Sudeste, as instituições presenciais e públicas têm conseguido igualar a quantidade de negros e brancos nas salas de aulas graças à implementação das cotas. A única região onde é possível notar uma quantidade de pessoas negras maior que a de pessoas brancas é o Nordeste do país, que respeita a relação demográfica de seus estados, compostos, em grande parte, por negros.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

Quanto à classe social, as últimas pesquisas apontam que, na modalidade EAD, a maioria dos estudantes pertencem às classes C, D e E, enquanto na modalidade presencial, as classes A e B ainda ocupam bastante espaço, tanto em universidades públicas quanto em privadas, mesmo que estas correspondam a uma pequena faixa da população brasileira.

A possibilidade de realizar uma graduação à distância usando a internet expandiu o acesso e a chance de muitas pessoas realizarem seus sonhos, crescerem em suas carreiras e, até mesmo, mudarem suas realidades. Vale ressaltar que o fato do estudante poder escolher a que horas e de que maneira

estudar abre as portas da graduação àqueles que fazem parte da grande mão de obra trabalhadora do país.

Essa mudança é fundamental no combate às desigualdades sociais e econômicas e prova que a educação é um caminho necessário para o exercício da cidadania e para a correção de falhas estruturais em um Brasil que luta para eliminar sua histórica desigualdade.

2. BRASIL, BRASIS:

2.1 Formação do Povo Brasileiro

A formação do Brasil e da sua população não pode ser definida por palavras-chave ou por teorias, pois trata-se de uma experiência e um processo histórico, repleto de contradições, conflitos e desigualdades e ainda em construção. No percurso escolar que temos, somos levados a entender o Brasil como o país da diversidade cultural, que devido a mistura de raças originou um “povo novo”, tolerável, livre de preconceitos, um país diferente, onde todos cabiam, todos podiam.

Para a filósofa Marilena Chauí (2001) existe uma crença generalizada de que o Brasil é um país pacífico, generoso, alegre e até sensual; que apesar de sofrido, é um país sem preconceitos e acolhedor; que seus contrastes regionais, geram um país diverso e plural, faltando ao país apenas investimentos para a sua modernização e assim ser valorizado como os demais. Mas não é bem por aí.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

Essa ideia de um país diverso – logo sem preconceitos - vem da falsa ideia de uma formação do povo brasileiro. Segundo Darcy Ribeiro (1995) surgimos do choque do invasor português com índios silvícolas e com negros africanos, estes dois últimos, povos que acabaram sendo escravizados. Ou seja, o povo brasileiro surge a partir de uma “mistura” ocasionada pelos povos responsáveis por sua formação, em uma violenta miscigenação de culturas.

Após o primeiro contato com os povos nativos, com violências que iam da invasão territorial ao etnocídio e genocídio de tribos indígenas, o plantio da cana de açúcar e a necessidade da mão de obra para sua execução fez com que inúmeros africanos fossem extraídos de suas terras para viverem na condição de escravizados. Tal fato é significativo na formação do Brasil. Estes foram trazidos brutalmente a um lugar até então desconhecido, distante de suas referências culturais e familiares, cabendo a eles recriar sua maneira de ver e agir no continente novo.

Muitos acabavam não suportando o sofrimento causado pela travessia, e como resistência recorriam ao suicídio, à violência e a formação de quilombos para se livrar da exploração e elaborar uma cultura à parte da ordem colonial. Outros buscavam meios de comprar a sua própria liberdade ou, mesmo sendo vistos como escravizados, conquistaram funções e redes de relacionamentos que lhes concediam uma vida com maiores possibilidades.

Vale ressaltar que o processo de miscigenação não se limitou ao contato entre o português e o indígena; a mistura de povos se estendeu também à

população negra. Com o passar do tempo, o reconhecimento desses sujeitos miscigenados passou a ser limitado pela cor da pele, distinguindo-os de outros grupos sociais.

PARA PENSAR O BRASIL:

O Censo Demográfico 2022 iniciou em agosto a coleta de dados em domicílios por todo o Brasil. Além de atualizar as estatísticas - a edição anterior foi a de 2010 - a pesquisa do IBGE tem relevância específica para populações como indígenas e quilombolas. "Primeiro, estar nas estatísticas oficiais já garante a esses grupos a existência perante o Estado. Nos materiais didáticos, na informação que circula na sociedade como um todo, muitas vezes eles estão como algo do passado. Tem esse papel de visibilizar a diversidade étnica que há no Brasil em termos de povos e comunidades tradicionais", explicou a Ecoa a coordenadora do Censo de povos e comunidades tradicionais do IBGE Marta Antunes.

Fonte: www.uol.com.br/ecoa/ Acesso em: 23 abr. 2023

De forma lenta a agricultura e o uso da mão de obra escravizada foram sendo substituídos pela modernização capitalista. O trabalho escravo acabou abrindo espaço para a entrada de outros povos. Italianos, alemães, poloneses e portugueses não suportando os abalos causados pelas tensões políticas dos seus países, acabam vindo no Brasil em desenvolvimento a forma mais segura de buscar novas oportunidades contribuindo para a formação do operariado nas primeiras jornadas de trabalho em ambiente fabril.

Ao analisarmos a formação do povo brasileiro e seu processo de miscigenação, poderíamos pensar que as influências dos diversos povos promoveriam uma sociedade multiétnica, porém, ocorre o contrário, já que tais sujeitos foram condicionados a reproduzirem valores do país colonizador, sendo condicionado a adotar um papel receptor nesse processo de formação. A resistência desses povos fez com que o efeito da colonização fosse menos evidente, daí a leitura de um país miscigenado, diverso.

Todo esse processo formador deu origem a uma distância social no Brasil que separa e opõe diferentes grupos sociais, além de uma discriminação

que pesa sobre negros e indígenas, com imposições que anulam a manifestação de suas culturas de forma qualitativa e sem repressão.

Vale ressaltar que o primeiro desafio cultural imposto ao negro e ao indígena foi aprender a língua portuguesa em prol de sua comunicação e sobrevivência. Posteriormente, o domínio da língua portuguesa ocasionou uma difusão em todo o território, originando uma nova língua que contava tanto com dialetos tupi-guarani como de povos iorubás e bantos.

Apesar do Brasil ser um país que tem todo seu processo de construção relacionado à mistura de raças, onde índios e negros tiveram um maior destaque na sua formação cultural, a sociedade ainda se mostra resistente em assumir e reconhecer seu processo de formação, mantendo atitudes e pensamentos discriminatórios e preconceituosos, a favor de um embranquecimento de sua história, elencando a culinária e a linguagem como únicas formas de transmissão cultural dos povos nativos e africanos.

Assim, é urgente o reconhecimento desses povos na formação cultural brasileira a partir das suas práticas, representações, símbolos e rituais, demarcando identidades, proporcionando o fortalecimento da autoestima, e na reconstrução de nossa história.

2.2 Uma identidade para o Brasil

Enquanto sujeitos sociais que somos conduzimos nossas experiências por representações de quem somos, de quem podemos ou desejamos ser. Por envolver interação social, afetos, autoestima, a identidade é uma categoria social construída, expressa e percebida por diferentes linguagens: escritas, corporais, gestuais, imagéticas e midiáticas.

Fruto da ideia de pertencimento a um grupo, a um povo, a um movimento, produzindo significados, a identidade brasileira está ligada à formação cultural de um ou mais grupos humanos e está em constante transformação. Essa construção se apoia, também, de diversas matérias-primas fornecidas pela nossa história, pela geografia local, pela biologia, pela memória.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

Ao se pensar em apresentar o Brasil e o brasileiro, acabam, de certa maneira, por apresentá-lo, a partir de seu caráter "identitário", ainda que por uma identidade construída por meio da diferença, da miscigenação, da dominação. No entanto, embora podendo surpreender pela força da expressão, é possível se encontrar essa identidade nacional no brasileiro?

Pensemos na dimensão e na diversidade geográfica e territorial do Brasil, na variedade de costumes, culinárias, sotaques, na diversidade de seus valores, ideias, práticas, ritos, religiões, manifestações, tradições, expressões, sentimentos, que podemos verificar nas ruas, praças, casas, famílias, trabalhos, igrejas, empresas, entidades e associações, localidades, estados e regiões, conforme nos demonstra Roberto DaMatta em *O que faz o brasil, Brasil?* (1997).

O que nos faz então sermos reconhecidos como "brasileiros" quando somos vistos pelo olhar do outro, pelo olhar estrangeiro? Como brasileiros das mais diferentes regiões, costumes e crenças se reúnem, se unificam, se identificam e são reconhecidos como tal, ou seja, como "brasileiros"?

Podemos apontar os fatores dessa unidade, como a língua falada e escrita que, apesar dos sotaques e usos regionais, apresenta sua semelhança; algumas comidas que já se tornaram nacionais; determinados "gostos" nacionais e certos comportamentos; algumas festas e manifestações; alguns sentimentos e expressões, que nos moldam de acordo com um "jeito de ser" brasileiro. Vale

ressaltar que a nossa identidade não nasceu pronta, ela foi planejada, construída.

A identidade brasileira, apesar de ser construída pela formação de povos nativos, africanos e europeus, se assumiu como “brasileira” apenas após o seu processo de independência, apenas durante o Segundo Reinado, quando o Brasil temia se fragmentar, e acabou buscando elementos que unificavam o território e o seu povo.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

Um projeto de construção da identidade nacional brasileira utilizou códigos de reconhecimento mútuo no país, com elementos narrativos de uma história que focava nas virtudes da jovem nação, dando orgulho a seus habitantes, e assim, confiança em relação ao seu futuro – aqui início do Segundo Período Monárquico.

Naquele momento, o Brasil não precisava de uma História que falasse das tensões e sim de uma união, de um povo só. Mas afinal, o que tornava alguém brasileiro no século XIX? Quais elementos originais o Brasil necessitava para marcar seu lugar entre as grandes nações?

Literatura, história e geografia passaram a se tornar, cada uma à sua maneira, campos de ponto de união do Brasil e de diferenciação em relação aos europeus, afinal, destacando a exuberância do país. Porém, apenas a natureza não era suficiente para apresentar a originalidade do Brasil, era preciso apresentar o fruto daquele habitat.

O homem brasileiro, representado principalmente pelos elementos indígenas e mestiços, foi utilizado para materializar o exuberante país, realizando a ideia da mestiçagem das três raças, construindo um mito de uma democracia racial no país. Vale ressaltar que as três raças não foram assumidas na sua “forma natural”, logo caberia também o papel de aperfeiçoar essas raças – através do branqueamento de sua população e a civilização do indígena – para o desenvolvimento da nação.

Estavam então determinados os elementos que definiriam a identidade nacional brasileira: a natureza e sua gente. Também já se sabia o modelo civilizacional que o Brasil deveria seguir e o modo como ele se destacaria entre essas nações, era um país unido, democrático, para todos.

Chegamos, enfim, à questão: mas e o povo brasileiro, quem é? Dentre tantos autores que procuram responder isto, podemos citar Sérgio Buarque de Hollanda, Darcy Ribeiro e suas respectivas obras. Dessas leituras, podemos extrair uma conclusão: os brasileiros são tantos, tão variados e diversificados, tão múltiplos em suas origens e trajetórias que talvez nunca venhamos saber de fato quem ele é.

Poderemos falar em fatores de unidade que construídos ao longo da história nos aproximam enquanto brasileiros. Porém pensemos também na diversidade que segue, indo da formação étnica, nas diferenças por fatores como a região geográfica, gênero, geração e classes sociais.

3. O TRABALHO NO SÉCULO XXI:

3.1 Tenha um bom trabalho precarizado

Desde as primeiras décadas do século XIX, ao ganhar força no processo industrial, o trabalho assalariado, ao mesmo tempo que se expandiu, promoveu e acompanhou as grandes mudanças sociais do seu tempo, revelando-se como um novo fator de estruturação de desigualdades sociais.

Foi com a Revolução Industrial, na Inglaterra, que se tornou evidente essa realidade social, mediada pela produção e pelo capital, além claro da força crescente do movimento operário que acabou por, em suas reivindicações, ajudar a mostrar a natureza da economia capitalista, além das desigualdades econômicas e sociais.

A histórica luta travada pela classe operária foi marcada por conflitos, mas também por progressos; podemos destacar entre eles a conquista das 8 horas de trabalho diárias, o direito à greve, à sindicalização e a CLT. Porém, tais conquistas se desfazem quando ao entrarmos no século XXI, assistimos à precarização do trabalho em nome de uma modernização fria e excludente.

Este processo de precarização não é recente, nem veio com a virada do século. Promovendo desigualdades dentro do mercado de trabalho, a precarização se manifesta na imposição de uma economia informal ao trabalho flexível (combinando diferentes rotinas de trabalho), do trabalho de gerações mais jovens (de caráter temporário, parcial e que não valoriza suas qualificações escolares) até a adaptações aos setores tecnológicos e esse processo veio com a adoção do neoliberalismo nos países desenvolvidos.

A entrada do século XXI acabou por marcar novas medidas para as relações trabalhistas. O modo de produção exigido e a acumulação capitalista submetem o trabalhador às suas regras, mutáveis pelas exigências do mercado fazendo-o empenhar-se por inteiro ao trabalho, como se fosse parte da empresa. As leis de mercado, agora determinadas pelo neoliberalismo, enaltecem a mercadoria e o consumo, buscando, como resultado, um lucro de curto prazo, independente das condições do trabalhador.

COM A PALAVRA, O CONCEITO:

Neoliberalismo é uma teoria econômica que defende a livre-iniciativa, ou seja, o direito de um empresário fazer investimentos no ramo que considerar mais lucrativo, opondo-se à presença do Estado na economia.

O neoliberalismo acaba por produzir um quadro desolador para os trabalhadores, que se veem impedidos de ter acesso a um emprego, dificultado com a exigência de qualificação técnica para as novas tecnologias que surgem com o novo modelo de acumulação de capital. Os altos índices de desemprego produzem, o que Marx chamaria de “exército de reserva”, pondo a classe trabalhadora em condições precárias de trabalho.

Tal precarização é materializada nos processos de terceirização, subcontratação e trabalho informal. O discurso neoliberal também se materializa com as propostas de privatizações de instituições públicas, redução de gastos públicos e ataque aos movimentos sindicais, a defesa de uma flexibilização dos direitos trabalhistas, redução de salários e redução de benefícios previdenciários. O pensamento neoliberal também considera que os sindicatos, historicamente, criaram uma rigidez nas relações de trabalho, dificultando sua flexibilidade.

QUESTÕES PARA REFLETIR:

- Qual será o destino dos trabalhadores diante do neoliberalismo?
- Qual será o destino dos trabalhadores que não conseguem se engajar nas novas tecnologias exigidas no mundo do trabalho?

O pensamento neoliberal também tem como característica justificar os graves problemas sociais, entre eles a pobreza e a miséria. Tais problemas são entendidos pelo neoliberalismo como naturais, já que são esses “miseráveis” os próprios culpados por estarem nessa condição, pelo simples motivo de que se todos têm as mesmas oportunidades por mérito e esforço, só os mais hábeis teriam sucesso e por conseguirem não teriam responsabilidade pela miséria

alheia. Para o pensamento neoliberal, não existiria exploração, pois todos são livres para escolher o seu próprio caminho, o de quem serve e o de quem é servido.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 23 abr. 2023

Outro discurso criado pelo neoliberalismo é que essas mudanças no campo trabalhista devem ser entendidas pelos trabalhadores como normal para o momento atual, pois são necessários sacrifícios para que haja o progresso e o desenvolvimento da sociedade.

Para que as políticas neoliberais sejam implantadas com sucesso, além do consentimento do operário da “sua cooperação para o sucesso da empresa”, é necessária também a “cultura do medo”. Esta coerção está presente, por exemplo, no medo do desemprego, da miséria, da inadimplência, representando uma forma eficaz de controle capitalista do trabalho nas condições de vida do trabalhador. O medo do desemprego, por sua vez, precariza o trabalhador, comprometendo possíveis reivindicações suas em atividades sindicais.

PARA IR ALÉM:

Dois dias, uma noite: (Bélgica, 2015. Direção de Jean-Pierre Dardenne e Luc Dardenne. Duração: 95 min)

O filme retrata a história de Sandra, que acaba sendo vítima de uma votação realizada na empresa em que trabalha: os demais funcionários decidiram que ela deveria ser demitida para que eles pudessem ter seu aumento salarial. O

resultado do voto só será legitimado na segunda-feira, o que dá a Sandra a chance de reverter a situação ao longo do fim de semana.

Assista ao filme e identifique como os diretores trabalharam a questão do neoliberalismo e a precarização do trabalho.

3.2 Terceirização do Trabalho

Em condições precárias impostas, o trabalho é cotidianamente associado à insatisfação, sofrimento e até tortura, além de outros adjetivos que o associam sempre a um grande esforço. O próprio termo trabalho historicamente acaba por ter significados distintos ao longo da sua história. Segundo João Bosco Santos², o termo surgiu no século XI, originado da palavra latina *tripalium* que significava um instrumento de três pés utilizado para torturas.

Outro termo indicado como surgimento da palavra é *trabaculu*, da mesma raiz da palavra trava ou travar, tendo no latim o significado da corda que amarrava escravizados, forçando-os ao trabalho. Assim, o termo trabalho teve como significado primeiro o de castigo, tortura, tormento e sofrimento.

Em alguma medida, esses significados permanecem até nossos dias, principalmente quando não se estabelece uma relação de prazer do trabalhador com o resultado de seu trabalho. Segundo Santos, algumas expressões que concebem o trabalho como negação ou sofrimento ainda são utilizadas pelo senso comum: “dar trabalho”, no sentido de exigir esforço ou atenção; causar transtorno ou preocupação; uma “coisa trabalhosa”, algo fatigante, difícil, demorado.

Esses significados passam uma imagem de trabalho que se distancia do prazer e se coloca apenas como uma necessidade misturada à obrigação de sobrevivência dentro de um sistema capitalista, tendo como base o tripé trabalho–salário–consumo.

² SANTOS, J. **O avesso da maldição do Gênesis**: a saga de quem não tem trabalho. São Paulo: Annablume; Fortaleza: Secretaria da Cultura e Desporto do Governo do Estado do Ceará, 2000.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 23 abr. 2023

Com a implementação do novo modo de produção e de acumulação capitalista, a noção de trabalho se amplia, reduz a classe trabalhadora, mas mantém sua imagem de esforço e tortura. A terceirização, a contratação temporária, a contratação precária sem o registro em carteira e a subcontratação são elementos do neoliberalismo e demarcam os espaços ocupados pela classe trabalhadora.

A terceirização acaba sendo posta em prática porque as organizações a veem como necessária para o crescimento e desenvolvimento de suas áreas, promovendo eficiência, redução de custos, maior rentabilidade, otimização do tempo e melhora na qualidade do serviço.

A lei de mercado, imposta pelo neoliberalismo, faz com que direitos trabalhistas adquiridos ao longo do tempo acabem fragilizados. Com a flexibilização das leis trabalhistas, a precarização do trabalho acabou se estabelecendo, dando espaço para que empresas desrespeitem durante a contratação a garantia de direitos aos trabalhadores e o trabalhador refém da “cultura do medo” do desemprego acabam aceitando as condições impostas.

Então, os empregadores sentem-se autorizados a também não cumprirem outras normas obrigatórias. Com isso, pouco a pouco, o direito do trabalho vai desaparecendo, se distanciando daqueles princípios de proteção ao trabalhador.

O neoliberalismo e conseqüentemente a terceirização do trabalho apresentam realidades difusas que confundem o trabalhador, dando a ele a falsa ideia de que mais opções de trabalho surgiriam e que ele estaria mais seguro se fizesse seu trabalho.

Por um lado, assistimos às novas tecnologias na indústria e avanços do setor terciário produzindo empregos mais sofisticados, tanto na área técnica quanto profissional, exigindo um conhecimento teórico maior; por outro, vê-se o crescimento da precarização e surgimento do trabalho em domicílio e à distância. A terceirização surge então como uma forma de burlar as leis trabalhistas, reduzindo os custos com o trabalho. O trabalhador continuaria empregado, mas sem vínculo com empresas.

Com o isolamento do trabalhador, distanciando-o da empresa, um efeito dominó surge, já que a terceirização o desmobiliza politicamente e enfraquece sua participação em movimentos sindicais, tornando-o vulnerável à fácil redução de salários, flexibilização da sua jornada de trabalho e sem garantias de direitos trabalhistas. Vale ressaltar que uma outra defasagem no campo trabalhista imposto pela terceirização é o distanciamento do trabalhador à sua formação de consciência de classe, fragmentando-o à mera função que ocupa naquela empresa.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 23 abr. 2023

Destaca-se que com a precarização das relações trabalhistas acaba-se por reduzir também a classe trabalhadora. O espaço da política, representado

pelos sindicatos, aos poucos começa a ser corroído. O abalo dos direitos trabalhistas e as rápidas transformações impostas ao mundo do trabalho, fazem o trabalhador perder sua identidade. Tudo parece se tornar supérfluo, substituível, inclusive o trabalhador.

Com o processo de terceirização, a subjetividade do trabalhador passa a não lhe pertencer mais, sendo deslocada para o empregador, que a utiliza, absorvendo não só o trabalho bruto, mas também os desejos e os medos daquele funcionário. Os avanços tecnológicos que surgiram, ao invés de libertar o homem de seu trabalho repetitivo, acaba por penalizá-lo pelo medo de ficar desempregado. E é preciso pensar nisso; pensar no futuro do trabalho é pensar também no futuro das classes e das desigualdades que ele impõe. Um outro mundo é possível.

3.3 Trabalho: conquistas e desafios

A pandemia do novo coronavírus acelerou diversas mudanças em diferentes áreas trabalhistas, ampliando a utilização da tecnologia para a execução das atividades laborais em ambientes remotos. No mercado de trabalho ocorreu uma ampliação do trabalho remoto por meio da possibilidade de utilização de funcionalidades tais como reuniões e colaboração remotas.

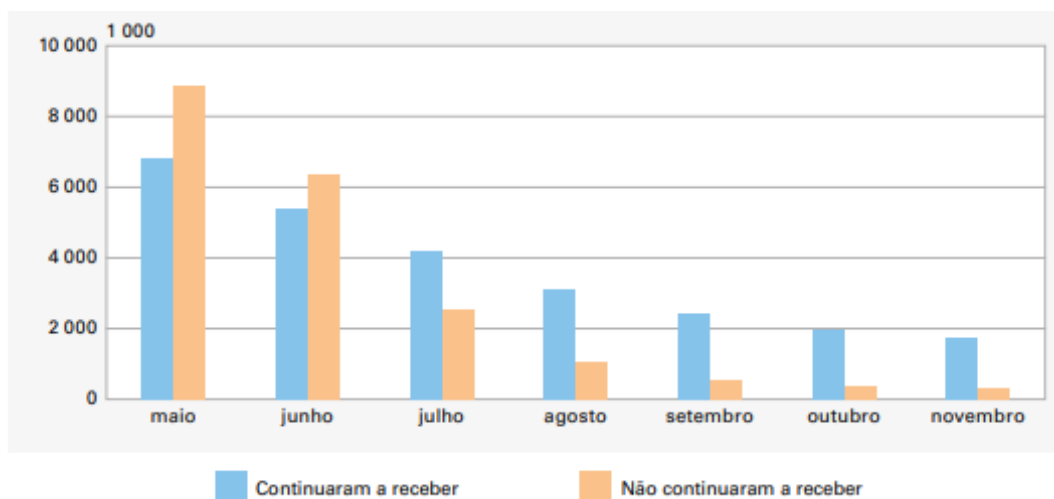
De acordo com Góes (2020), esse fenômeno é mundial, havendo uma forte associação positiva entre a renda do país e a presença do trabalho remoto. Mas isso não quer dizer muita coisa aqui no Brasil, já que grande parte da população ainda não se encontra totalmente inserida no campo digital e ao ser analisada pelo recorte de gênero e raça, os dados acabam reduzindo.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 23 abr. 2023

Nesse contexto, de acordo com a PNAD COVID-19, em maio de 2020 10,3% de pessoas ocupadas trabalharam de forma remota, sendo a maior proporção dentre as que possuíam o nível superior completo (31,1%). Nos demais níveis de instrução, a presença dessa modalidade de trabalho foi inferior, sendo de 6,0% entre os que possuíam do ensino médio completo ao superior incompleto, em torno de 1% na categoria até o ensino médio incompleto e em torno de 0,5% na categoria sem instrução ao fundamental incompleto. Houve também maior participação de mulheres (12,9%) do que de homens (8,4%), o que pode estar associado aos maiores níveis de escolaridade e às atividades econômicas onde atuavam.

Número de pessoas ocupadas afastadas pelo distanciamento social que continuaram ou não a receber os rendimentos - Brasil - 2020



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios COVID-19.

Nota: Dados referentes aos meses de maio a novembro de 2020.

São sinalizados por esses dados que as ocupações de profissionais acadêmicos são mais passíveis de serem exercidas de forma remota, ou seja, as que exigem maior qualificação, recortando aí uma parcela da população que não ocupa esses espaços por questões que vão da etnia à escolaridade.

Segundo dados do IBGE, ao contrário do observado para o afastamento por distanciamento social, a participação entre as pessoas brancas (14,1%) foi mais do que o dobro das pessoas pretas ou pardas (6,8%). Por grupos de idade, as pessoas entre 30 e 49 anos foram as que mais adotaram essa forma de

trabalho (11,4%), enquanto nas demais faixas a participação foi inferior a 10%.
Veja a tabela abaixo:

Proporção de pessoas ocupadas de forma remota, segundo características selecionadas -
Brasil - 2020

Características selecionadas	Proporção de pessoas ocupadas de forma remota (%)						
	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.
Brasil	10,3	10,4	10,3	10,2	9,7	9,0	8,7
Sexo							
Homem	8,4	8,1	7,8	7,5	7,1	6,7	6,3
Mulher	12,9	13,6	13,7	14,0	13,4	12,4	12,0
Cor ou raça (1)							
Branca	14,1	14,3	14,3	14,0	13,4	12,4	11,9
Preta ou parda	6,8	6,8	6,7	6,7	6,3	5,9	5,6
Grupos de idade							
14 a 29 anos	9,1	9,1	9,0	8,6	8,1	7,3	7,1
30 a 49 anos	11,4	11,4	11,2	11,1	10,7	9,9	9,5
50 a 59 anos	9,1	9,4	9,5	9,5	9,1	8,7	8,3
60 anos ou mais	9,9	10,4	10,5	10,7	10,1	9,5	9,1
Nível de instrução							
Sem instrução ao fundamental incompleto	0,5	0,3	0,4	0,5	0,3	0,3	0,3
Fundamental completo ao médio incompleto	1,3	1,2	1,1	1,1	1,0	0,9	0,9
Médio completo ao superior incompleto	6,0	5,9	5,9	5,5	5,0	4,6	4,4
Superior completo ou pós-graduação	31,1	31,9	31,1	31,0	30,2	28,3	27,1

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios COVID-19.

Nota: Dados referentes aos meses de maio a novembro de 2020.

Não estão apresentados os resultados para cor ou raça amarela, indígena e pessoas sem declaração de cor ou raça.

Góes (2021) mostra, a partir das informações da PNAD COVID-19, que mais de 60% das pessoas ocupadas em trabalho remoto estavam no setor privado. Em maio, correspondiam a 68,1% do total, chegando em novembro a 61,1%. Eram 4,5 milhões no setor privado e 2,9 milhões no setor público. Além disso, o autor ressalta a força do setor formal nesse tipo de trabalho, com participações relativas em torno de 84% durante todo o período da pesquisa, o que representa cerca de 6,2 milhões de trabalhadores.

Tais dados revelam a precarização do trabalho que já existia antes da pandemia e que foi evidenciada com ela, empurrando uma grande parcela da população ou ao desemprego ou ao trabalho informal. Causa muito comum para a escolha do caminho da informalidade é a falta de preparação para encarar o mercado de trabalho e a fuga do desemprego. Quantas pessoas não passaram

a fazer doces, por exemplo? Quantas pessoas não começaram a trabalhar com carros de aplicativo?

Essas informações ao serem cruzadas com os estados do país, revelam disparidades que precisam ser apresentadas. Em 2022, pouco mais de um quarto (27,4%) dos jovens piauienses de 15 a 29 anos encontravam-se sem estudar e sem uma ocupação no mercado de trabalho. Tal indicador foi superior ao registrado para o país, que foi de 25,8%, mas inferior ao observado para a região Nordeste, que atingiu 33%.

No Piauí, há cerca de 220 mil jovens nessa situação e no país esse quantitativo chegou a cerca de 12,7 milhões de pessoas. Em termos de faixa etária no Piauí, estavam sem estudar nem trabalhar: 7,6% dos jovens de 15 a 17 anos; 31,6% dos jovens de 18 a 24 anos e 38,2% dos jovens de 25 a 29 anos. Segundo dados do IBGE, os motivos informados pelos jovens por não conseguirem trabalho, foram o de não haver trabalho na localidade em que moravam e o de ter que cuidar dos afazeres domésticos, dos filhos ou de outros parentes.

Em 2022, a média anual de trabalhadores sem carteira de trabalho assinada atingiu 12,9 milhões. O número é recorde para o indicador desde o início da série histórica da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua (PNAD), em 2012. O número de pessoas nessa situação aumentou 14,9% em relação a 2021, quando havia 11,2 milhões de trabalhadores sem carteira assinada.

Os trabalhadores por conta própria - formais ou informais - somaram 25,5 milhões no ano, alta de 2,6% em relação ao ano anterior. O estudo divide os trabalhadores informais em quatro categorias: os informais de subsistência, os informais com potencial produtivo, os informais por opção e os formais frágeis.

Os informais de subsistência (60,5%), inclui os profissionais de baixa ou nenhuma qualificação e que oferecem serviços de demanda instável, conhecidos como 'bicos'. Os informais com potencial produtivo (16,1%) representam os trabalhadores que não são formalizados por conta dos custos implicados ou pela falta de oportunidades.

Os informais por opção (2,3%) são aqueles que têm condições de se formalizarem, mas pretendem se manter dessa forma para ampliar seu orçamento. Os profissionais classificados como formais frágeis (21,1%) têm CNPJ ou carteira de trabalho assinada, mas com contratos intermitentes, redução dos direitos formais e ameaça de voltar à informalidade total.

A pesquisa também traçou o perfil do trabalhador informal brasileiro de subsistência. Ele é homem, jovem, preto e de baixa escolaridade. Cerca de 75% têm o ensino fundamental incompleto ou inferior. Na faixa etária de 14 a 17 anos, o grupo representa mais de 80% e nas idades de 18 a 24 anos, os informais de subsistência são 64% do total. Na análise por regiões, a presença desse grupo é especialmente expressiva nas regiões Norte (49%) e Nordeste (45,5%). A maioria deles trabalha com serviços ligados a comércio, reparação de veículos e construção.

O trabalho informal surge aqui como uma realidade de tempos pós-pandêmicos, já que a pandemia ao afetar também o processo educacional no Estado acabou fragilizando a permanência desses jovens nas escolas e assim ampliou as estatísticas de evasão escolar e de trabalho informal. No Piauí, os dados não repetem a estatística nacional, mas seguem em evidência.



Ocupação na informalidade do Piauí em 2022 (em %)

O maior número de pessoas ocupadas na informalidade no estado do Piauí é constituído por trabalhadores por conta própria sem registro no CNPJ, com 327 mil pessoas (45,79%). Na sequência, vem as pessoas ocupadas no setor privado sem carteira assinada, com um contingente de 247 mil pessoas (34,59%); trabalhadores domésticos sem carteira assinada, com 66 mil pessoas ocupadas (9,24%); trabalhador familiar auxiliar, com 57 mil pessoas (7,98%); e empregadores sem CNPJ, com 17 mil pessoas (2,4%).

Vale ressaltar que a informalidade não é a primeira opção da maioria. A falta de emprego e de capacitação para entrar no mercado são os principais fatores que levam as pessoas a recorrerem ao trabalho informal. Há quem defenda a ocupação informal justificando a decisão pela liberdade que adquiriu de definir suas próprias horas e escolher seus próprios projetos. Apesar de não serem acobertados pelo seguro-desemprego e INSS, essa defesa é a marca dos tempos neoliberais que estamos vivendo.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo.** São Paulo: Boitempo, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 maio 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 544/2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus - Covid-19, e revoga as Portarias MEC nº 343, de 17 de março de 2020, nº 345, de 19 de março de 2020, e nº 473, de 12 de maio de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 jun. 2020.

CHAUÍ, M. **Brasil: mito fundador e sociedade autoritária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro.** Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

_____. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

DECCA, E. Cidadão, mostre-me a identidade! *In: Caderno Cedes*, Campinas, V.22, nº 58, pp. 7-20, 2002.

GÓES, G.; MARTINS, F.; NASCIMENTO, J. **Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo.** Carta de Conjuntura, Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea, n. 47, p. 1-10, 2020. Disponível em: www.ipea.gov.br/Acesso em: abr. 2023.

HOLANDA, S. **Raízes do Brasil.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBGE. [Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD]. Acesso em: abr. 2023.

LARAIA, R. **Cultura: um conceito antropológico.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.

LEMOS, A. **Isso (não) é muito Black Mirror**: passado, presente e futuro das tecnologias de comunicação e informação. Salvador: EDUFBA, 2018.

PRETI, O. **Autonomia do Aprendiz na Educação a Distância**: significados e dimensões. Cuiabá: UFMT/NEAD, 2005.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SANTOS, J. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1992.

Escola Estadual com muito orgulho



SECRETARIA
DA EDUCAÇÃO - SEDUC

