

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Filipe Campos Rita

**A EFICIÊNCIA DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS
LUCROS E RESULTADOS COMO FORMA DE MAXIMIZAR O
DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE T.I**

**Porto Alegre
2011**

Filipe Campos Rita

**A EFICIÊNCIA DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS
LUCROS E RESULTADOS COMO FORMA DE MAXIMIZAR O
DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE T.I**

**Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração pela Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
aprovação na referida disciplina.**

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

**Porto Alegre
2011**

Filipe Campos Rita

**A EFICIÊNCIA DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS
LUCROS E RESULTADOS COMO FORMA DE MAXIMIZAR O
DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE T.I**

**Trabalho de conclusão de Curso de
graduação apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que, de alguma forma, contribuíram para tornar este trabalho uma realidade.

Agradeço à minha família pelo apoio.

Agradeço ao Professor Eduardo, pela paciência, pelo acompanhamento e pelo aprendizado.

E agradeço a todos os colegas, sem exceção, que, durante o curso, me acompanharam nesta caminhada.

A todos, muito obrigado!

RESUMO

Este estudo constitui-se na análise do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) como forma de maximização dos resultados, em uma empresa de Tecnologia da Informação (TI). Para tanto, comparou-se o resultado obtido pela empresa com as taxas de crescimento do mercado no qual está inserida. Também foi realizada pesquisa qualitativa com seus funcionários com objetivo de identificar mudanças nos seus hábitos e comportamentos após a introdução do referido Programa. Por fim, foram propostas sugestões ao modelo existente.

Palavras-chave: Participação nos Lucros e Resultados, Produtividade, Maximização dos Resultados, Benefícios.

ABSTRACT

This study aims to analysis profit sharing program as a method of maximizing company results in an information technology (IT) business. It compared the results obtained by the IT company with the growth rate in this market. A qualitative research with the employees of this company was also made, aiming to identify a behavioral modification after the implementation of the profit sharing program. Then, suggestions to the present model were proposed.

Keywords: Profit sharing, productivity, results maximization, benefits.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Processo de Integração Tecnológica desenvolvido pela KLM Tecnologia Ltda.....	17
Quadro 2: Elementos para Planejamento Financeiro.	21
Quadro 3: Fluxo Contábil das organizações.....	28
Quadro 4: Estrutura de Demonstração do Resultado do Exercício.....	29
Quadro 5: Vantagens e fatores condicionantes da Remuneração Variável.	37
Quadro 6: Vantagens e fatores condicionantes da Participação nos Lucros e nos Resultados.....	40
Quadro 7: Pressuposições Teorias X e Y, de McGregor.....	43
Quadro 8: Fatores motivadores..	45
Quadro 9: As Ideias de Jack Welch.	46
Quadro 10: Participação das empresas de telefonia móvel no mercado brasileiro ao final de 2010.....	50
Figura 2: Pirâmide das Necessidades Básicas Humanas.	44
Figura 3: Gráfico de crescimento de usuários de celulares.....	49
Figura 4: Receita Líquida e Bruta de Serviços	52
Figura 5: Receita Bruta do Serviço de Valor Agregado (SVA).	53
Gráfico 1: Participação do mercado de (SVA).	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cálculo do Ebtida.	25
Tabela 2: Receita Bruta (DRE).	54
Tabela 3: Lucro Operacional.	55
Tabela 4: Receitas e Despesas Operacionais.....	55
Tabela 5: Lucro Líquido do Exercício.	56

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.3 JUSTIFICATIVAS	14
1.4 OBJETIVOS.....	15
1.4.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	15
1.5 METODOLOGIA	16
2. ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	17
3. REVISÃO TEÓRICA	20
3.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	20
3.1.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO	22
3.1.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO	23
3.2 INDICADORES DE DESEMPENHO: EBITDA E EVA.....	24
3.3 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	26
3.3.1 ANÁLISES VERTICAL E HORIZONTAL.....	31
3.4 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	34
3.5 MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE	41
4. ANÁLISE TÉCNICA	48
4.1 EXPANSÃO DO MERCADO	48
4.2 TAXAS DE CRESCIMENTO	52
4.3 ANÁLISE DO RESULTADO	54
4.4 ANÁLISE E RESULTADO DA PESQUISA.....	56
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS	64
ANEXOS	66
ANEXO A – LEI Nº 10.101 DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.	67
ANEXO B – LEI GERAL DAS TELECOMUNICAÇÕES Nº 9472/97	70
ANEXO C - PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS: KLM TECNOLOGIA LTDA.	92
ANEXO D – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO 2010	94
ANEXO E – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO 2009	95
ANEXO F – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO 2008	96
ANEXO G – FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS	97
ANEXO H – TRANSCRIÇÕES	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações.

DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício.

EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
(Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização)

EVA - Economic Value Added (Valor Econômico Agregado)

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

SVA – Serviço de Valor Agregado

TI – Tecnologia da Informação

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos, o processo de globalização promoveu grandes transformações em todos os mercados. As barreiras geográficas foram encurtadas através da formação de novos blocos econômicos. Os avanços tecnológicos permitiram maior acessibilidade aos meios de comunicação pelas diferentes classes sociais. A informática e a difusão da internet tornaram-se a ferramenta mais importante nesse processo, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento de um novo mercado: o da Tecnologia da Informação (TI).

A expansão desse mercado contribuiu para que as organizações utilizassem novas estratégias de negócios, conciliando conhecimento e inovação tecnológica. No setor bancário, por exemplo, foi possível perceber o desenvolvimento de ferramentas que garantissem maior segurança na transferência de dados. Além disso, as informações bancárias passaram a ser transmitidas quase que instantaneamente, interligando as diferentes agências em favor do cliente. Na medicina, a inovação tecnológica também provocou mudanças: os profissionais tiveram que se adaptar, por meio de treinamento, à utilização de aparelhos modernos para realizarem diagnóstico preciso de doenças. Na comunicação, os aparelhos de televisão tornaram-se obsoletos diante da nova tecnologia digital que permite visualizar a imagem com maior nitidez, além de proporcionar visão em três dimensões (3D).

Outro ramo bastante impactado pelas inovações tecnológicas, nestes últimos vinte anos, foi o setor de telefonia. A privatização ocorrida neste segmento, na década de 1990, contribuiu para o crescimento do setor. Novas empresas surgiram no mercado para disputar clientes, o que permitiu avanços na cobertura dos serviços prestados e inclusão de novos usuários de telefonia.

Explorando um pouco mais esse segmento da economia, levantamento recente realizado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), destaca que, ao final de 2010, o Brasil possuía 202.944.033 telefones celulares, o que representou crescimento de 16,66% em relação ao ano

anterior, conforme esclarece a própria agência reguladora do setor. Desse total de telefones, 82,34% são pré-pagos, enquanto que apenas 17,66% representam celulares com conta (modelo pós-pago). A agência também informou, em seu levantamento, que dezesseis estados brasileiros – dentre eles o Rio Grande do Sul - já possuem maior quantidade de telefones celulares em operação do que número de habitantes. (Anatel, 2011)¹.

Atuar incorporando tecnologia ao promissor segmento de telefonia móvel define a área de atuação da KLM Tecnologia Ltda., assim denominada de forma fictícia, objeto desse estudo. A empresa está localizada em Porto Alegre, e possui clientes em nível nacional e no exterior. A sua atuação se dá no segmento de tecnologia como integradora técnica e agregadora de conteúdos para celulares.

Recentemente, a empresa adotou um Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), como forma de maximizar o resultado esperado. Diante desse contexto, surgiu a necessidade de mensurar a contribuição do referido Programa ao crescimento da sua receita.

Para isso, os métodos a serem utilizados serão analisar os Demonstrativos de Resultados de Exercício (DRE), comparando seu desempenho ao exercício anterior, além de estabelecer uma relação com as taxas de crescimento do mercado no qual a empresa está inserida.

¹ Anatel: Agência Nacional de Telecomunicações, disponível em <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalPaginaEspecialPesquisa.do?acao=&tipoConteudoHtmi=1&codNoticia=21875>, último acesso em 12 de maio de 2011.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A consolidação do mercado de Tecnologia da Informação (TI) contribuiu para que este segmento obtivesse parcela significativa no faturamento gerado pelo setor da indústria, comércio e serviços (IBGE, 2009). Para ampliar ainda mais sua participação no mercado, as empresas travam entre si uma disputa acirrada pela preferência dos clientes na escolha dos serviços prestados, o que torna o mercado mais competitivo.

No entanto, para enfrentar tal disputa, é preciso que tanto as organizações como seus funcionários tenham objetivos comuns. Atender esse quesito significa dizer que as organizações devem adotar políticas voltadas à motivação dos funcionários através de programas de benefícios, incentivos a bolsas de estudos, plano de carreira, etc.

Nesse sentido, algumas empresas têm buscado alternativas viáveis para aumentar os ganhos de seus funcionários através de remuneração variável. Um exemplo deste modelo é a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), em que parcela do lucro é distribuída aos funcionários de acordo com o cumprimento de metas e elevação dos índices de produtividade. Tais programas constituem-se em importantes ferramentas gerenciais à disposição dos gestores, além de permitir que o sucesso da organização seja compartilhado com os funcionários.

No Brasil, a possibilidade para que as empresas aderissem um modelo de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) surgiu, em 1994, através da Medida Provisória Nº 794, tendo a iniciativa caráter experimental. Em 2000, sua regulamentação se deu através da Lei Nº 10.101, permanecendo ainda sua prática opcional, isto é, as empresas mantinham a liberdade de aderir ou não ao PLR, de acordo com suas necessidades. Acerca dessa iniciativa, Resende (2008, p. 76) destaca que a Lei, a qual incentivou a prática do Programa de Participação nos Lucros e Resultados, tornou-se um fato relevante no campo das relações de trabalho nos últimos anos, sendo esta

criada exatamente para distribuir renda. Segundo o autor, as empresa só teriam a se beneficiar aderindo a esta prática.

Esse cenário reflete o contexto na qual a empresa a ser estudada, a KLM Tecnologia Ltda está inserida. Além dos atuais benefícios oferecidos aos seus funcionários, introduziu-se, em 2010, o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) com a proposta de maximizar os resultados esperados e proporcionar maior possibilidade de ganhos aos funcionários.

Neste contexto, pretende-se comparar o resultado da organização após a adesão ao referido Programa no sentido de estabelecer se o incremento auferido supera o crescimento obtido pelo mercado no mesmo período. Para tanto, pretende-se analisar o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) 2009 e 2010, além de verificar a taxa de crescimento do mercado no período considerado.

Neste cenário, a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) assume posição estratégica para manutenção do crescimento e desenvolvimento da organização, pois a possibilidade de que todos possam alcançar sucesso na conquista dos resultados passa a ser consequência da realização do trabalho em equipe em torno dos mesmos objetivos. Sendo assim, o aprimoramento do Programa se faz igualmente necessário para que este se mantenha em conformidade com as estratégias da organização de crescimento, manutenção da qualidade dos serviços prestados e maximização dos lucros.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Atualmente, o grande desafio das organizações transgride a tradicional redução de custos da produção, eliminação de desperdícios e contenção de despesas. As empresas também disputam profissionais com mão de obra qualificada, compromisso com os mesmos objetivos da organização e que contribuam para a construção de ambiente de trabalho harmonioso, cuja perspectiva resulte em aumento da produtividade e satisfação profissional do empregado. Em troca, ao trabalhador é oferecida remuneração compatível com as suas funções, além da possibilidade de crescimento.

No entanto, algumas organizações tem se destacado no campo das relações de trabalho, à medida em que oferecem aos seus funcionários pacotes atrativos de benefícios, que contribuem para qualificação da sua mão de obra e desenvolvimento profissional. Dentre esses benefícios pode-se destacar a remuneração variável através da Participação nos Lucros e Resultados (PLR).

A importância desse estudo justifica-se pela necessidade de identificar se a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), ora colocada em prática na KLM Tecnologia Ltda., é um fato diferenciador nas relações de trabalho, uma vez que sua introdução na Legislação Brasileira ocorreu em 1994, período considerado recente quando comparado ao universo de conquistas e garantias do trabalhador no Brasil.

Além disso, o modelo de remuneração variável, por meio da distribuição de parcela dos lucros aos funcionários, representa uma alternativa às empresas diante da elevação dos encargos financeiros, que congelam o nível salarial dos trabalhadores e impedem o aumento do número de empregos.

Ao estabelecer comparação entre os Demonstrativos de Resultado dos Exercícios (DRE) 2009 e 2010, busca-se mensurar o incremento incorporado à receita da KLM Tecnologia Ltda., após a adesão ao PLR, bem como avaliar, através de pesquisa qualitativa, de forma tal Programa refletiu sobre o

desempenho individual e coletivo dos funcionários, modificando comportamento e hábitos.

Diante disso, faz-se necessário identificar se a aplicabilidade do modelo foi eficiente como forma de maximizar o resultado, tal como proposto, para atender às necessidades da empresa, podendo este servir de modelo para que outras organizações possam se utilizar da mesma prática.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GERAL

Mensurar se o incremento de receita deriva da implementação do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) na empresa.

1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) coletar os dados financeiros da empresa para estruturação e análise;
- b) estabelecer comparação entre os resultados dos exercícios de 2008, 2009 e 2010;
- c) analisar a taxa de crescimento do mercado de TI no período relacionado;
- d) identificar o incremento ao resultado obtido com a adesão ao PLR;
- e) realizar pesquisa qualitativa com os colaboradores no sentido de identificar mudanças de hábitos e comportamentos;
- f) propor sugestões ao atual modelo.

1.5 METODOLOGIA

Este trabalho terá suas pesquisas baseadas no método do Estudo de Caso. O estudo de caso relata algumas práticas organizacionais ou aponta alternativas à empresa. Neste caso específico, trata-se de um estudo descritivo, a partir de subsídios como coleta de dados e análise de informações com objetivo de mensurar o crescimento da KLM Tecnologia Ltda. no período analisado.

Conforme Yin (2005, p. 26), o estudo de caso é um plano de investigação que se concentra na apuração de um caso e a referida metodologia se aplica quando o objetivo é entender “como” e “por que” tal fato ocorreu. Segundo Roesch (2005), a metodologia tem por objetivo descrever como foi desenvolvida a pesquisa, a partir de objetivos específicos.

Segundo Yin (apud Roesch 2005, p. 155), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa segundo a qual os fenômenos contemporâneos são examinados dentro de um contexto.

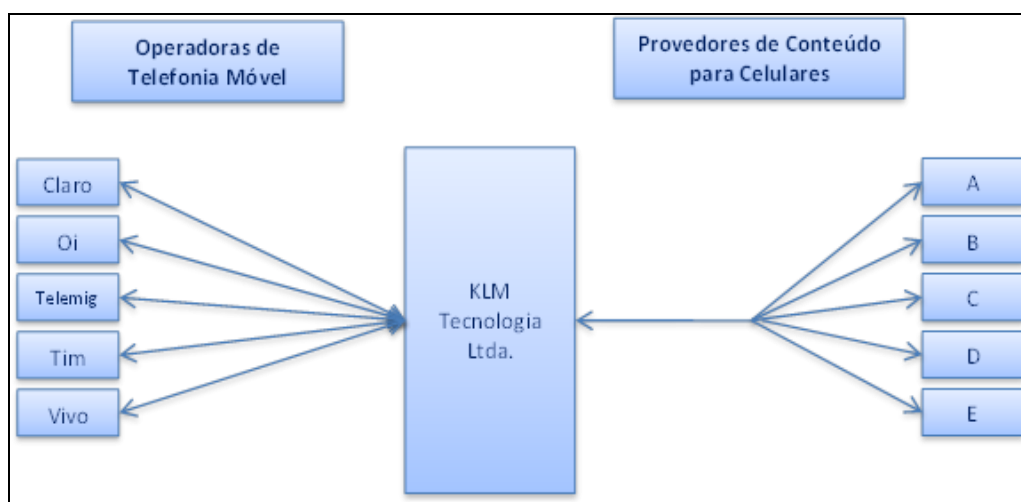
O estudo de caso é uma estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas teóricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas (Yin, 2005).

Yin (2005) destaca que a coleta de dados é a etapa seguinte à definição do tema a ser estudado e o desenvolvimento do projeto. Nessa etapa, a execução da atividade está diretamente relacionada ao sucesso do estudo a ser realizado. Para que se produza um estudo de caso de forma satisfatória são sugeridos outros fatores importantes:

- a) análise da documentação;
- b) análises e observações diretas.

2. ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A KLM Tecnologia Ltda. atua como agente de integração tecnológica no mercado de telefonia móvel. A sua função é a prestação de serviço através do desenvolvimento de ferramenta capaz de interligar provedores de conteúdo para celulares às operadoras de telefonia móvel, nos mercados de Brasil e Itália, isto é, atuar como “elo” de ligação tecnológica entre empresas responsáveis pelo licenciamento de produtos (provedores) e operadoras de telefonia celular. O seu diferencial é o foco em integrações com operações de alta performance e alta disponibilidade. Além disso, a empresa presta serviços de monitoramento e suporte técnico para garantir eficácia do serviço prestado. Veja esquema do processo de atuação da empresa, conforme quadro 1.



Quadro 1: Processo de Integração Tecnológica desenvolvido pela KLM Tecnologia Ltda.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A empresa, com sede em Porto Alegre, é a maior integradora de Serviço de Valor Agregado (SVA) para celulares do Brasil. Este mercado é caracterizado pela utilização do aparelho celular como meio de interatividade, conectividade e aquisição de ofertas. Hoje, basta acionar um comando no aparelho para adquirir um toque musical, a assinatura de alguma oferta, concorrer a prêmios em dinheiro, ou – até mesmo – participar de votação e interatividades anunciadas em programas de televisão.

Com suas operações no mercado desde 2006, a empresa possui 78 colaboradores no seu quadro funcionários. Em 2010, como forma de maximizar os resultados, a empresa criou um Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) como pacote adicional de benefícios para seus colaboradores. A estrutura do Programa baseava-se na premiação pelo cumprimento de metas coletivas e bônus pelo atingimento de metas de eficiência das diversas áreas da empresa.

Na sua proposta, caso o Ebitda (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) atingisse o nível de R\$ 5 milhões de reais no exercício 2010, após o encerramento das Demonstrações Contábeis auditadas, todos os funcionários receberiam parcela adicional de 0,5 salários nominal independente do cargo ocupado.

A segunda faixa de distribuição compreendia um indicador de eficiência por área baseado em média coletiva, isto é, a média de eficiência de todas as áreas. Esse indicador estava associado à melhoria dos processos. Caso o Ebitda (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) atingisse o nível de R\$ 6 milhões de reais no exercício 2010, após o encerramento das Demonstrações Contábeis auditadas, todos os funcionários receberiam 0,25 salário nominal (Anexo C).

A terceira compreendia um indicador de eficácia com a distribuição de 0,25 do salário nominal, caso o Ebitda (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) atingisse o nível de R\$ 6 milhões de reais no exercício 2010, após o encerramento das Demonstrações Contábeis auditadas.

Em suma, o Programa previa que o funcionário receberia, no máximo, um salário adicional na sua remuneração, caso a empresa atingisse o último nível de faixas do Ebitda (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização).

2.1.1 HISTÓRICO

Em dezembro de 2006, a empresa inicia as operações em Porto Alegre, tendo três sócios – dentre eles dois gaúchos – como seus fundadores.

2.1.2 MISSÃO

Viabilizar oportunidades através de soluções tecnológicas, potencializando e agregando valor ao negócio dos nossos clientes e parceiros.

2.1.3 VISÃO:

Ser o principal viabilizador tecnológico na prestação de serviços e comercialização de produtos em todas as plataformas e mídias.

2.1.4 VALORES

Busca constante de excelência e qualidade, através de comprometimento, responsabilidade, transparência e integridade com foco no resultado, para garantir a satisfação dos nossos clientes em soluções tecnológicas que agreguem valor.

3. REVISÃO TEÓRICA

3.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

É fundamental exercer controle sobre os recursos da empresa. Um bom planejamento financeiro contribui para que não haja surpresas no seu futuro. Toda empresa deve implantar e manter um sistema de controle financeiro que seja eficiente para seu tipo de negócio, observando a redução de custos, gestão eficiente do caixa e rentabilidade dos negócios.

O processo de planejamento financeiro decorre da necessidade da empresa em crescer, de forma ordenada, tendo em vista a implantação e a adequação de padrões, princípios, métodos, técnicas e procedimentos racionais, práticos e competitivos no tempo. O sistema orçamentário global consiste em: planejar todas as atividades a serem desenvolvidas para que possam ser cumpridas; projetar a obtenção de todos os recursos necessários, dentro de determinado prazo, para fazer o planejamento acontecer na empresa; controlar as etapas a medida que são executadas; e avaliar periodicamente os valores realizados com os valores planejados. (Zdanowicz, 2001, p. 13)

Para Gitman (2004, p. 92), o planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.

O planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos. Dois elementos essenciais do processo de planejamento financeiro são o planejamento de caixa e o planejamento de resultados. O primeiro envolve a elaboração do orçamento de caixa. O segundo exige a elaboração de demonstrações projetadas. Tanto o orçamento de caixa quanto as demonstrações projetadas são úteis para fins de planejamento financeiro interno; também são comumente requisitados por fornecedores atuais e futuros de recursos financeiros. (GITMAN, 2004, p.92).

Conforme Ross (2002), o planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança nas empresas, a partir de identificação de metas financeiras, análises da conjuntura atual e ações necessárias para atingir as metas estabelecidas. Para o autor, a meta frequentemente buscada nas empresas é o crescimento. Segundo Ross (2002) sobre elementos para o planejamento financeiro. Vide quadro 2:

Previsão de Vendas	Todos os planos financeiros exigem uma previsão de vendas.
Demonstrações Financeiras Projetadas	O plano financeiro deve conter um balanço, uma demonstração de resultado e uma demonstração de origens e aplicações.
Necessidades de Ativos	O plano deve descrever gastos de capital projetados.
Necessidades de Financiamento	O plano deve incluir um item sobre financiamentos.
Premissas Econômicas	O plano deve conter o ambiente econômico que a empresa espera existir durante o prazo coberto pelo plano.

**Quadro 2: Elementos para Planejamento Financeiro. Adaptado de Ross (2002).
Elaborado pelo autor.**

Conforme Zdanowicz (2003), as funções de planejamento e controle financeiros são utilizadas pelas empresas na elaboração e avaliação do orçamento e o uso adequado destas funções auxilia a organização no processo de definição de novas perspectivas econômicas e financeiras para o período projetado, servindo assim de base para a tomada de decisões e ao processo de atualização gerencial.

Segundo Ross (2002), o planejamento financeiro da empresa formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro. Já Gitman (2004 p. 92) faz referência a dois pontos que considera fundamental no planejamento financeiro: planejamento de caixa e planejamento de resultados. Para o autor, o planejamento de caixa envolve a elaboração do orçamento de caixa, enquanto que o planejamento de resultados exige a elaboração de demonstrações projetadas.

O planejamento financeiro, em suma, é um aspecto imprescindível para gestão das empresas. Os métodos de controle e execução devem ser permanentemente revisados como forma de acompanhar as necessidades de expansão, servindo de controle para identificar possíveis desajustes futuros.

3.1.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO

A gestão financeira não tem por objetivo somente a maximização dos lucros. É importante também suprir as necessidades de caixa no curto prazo. Por isso, o planejamento financeiro de curto prazo é essencial para identificar tais necessidades, além de buscar o equilíbrio das despesas e receitas, exercendo controle através de ferramentas como o orçamento de caixa.

Para Ross (2002), o orçamento de caixa é uma ferramenta básica do planejamento financeiro de curto prazo, pois permite ao administrador financeiro identificar necessidades e oportunidades de curto prazo. A sua premissa é baseada no registro de estimativas de entradas e saídas de caixa. O orçamento de caixa mostra qual é o volume de endividamento necessário ou que aplicações necessárias deveriam ser feitas.

Para Zdanowicz (2003), o orçamento é uma técnica essencial para uma gestão financeira eficiente, pois sua elaboração requer uma metodologia bem definida, possibilitando às empresas a visualização do cenário, das tendências e das megatendências futuras. Ele resulta das informações relativas às flutuações dos ingressos e desembolsos de caixa para um período projetado e poderá ser projetado de várias maneiras, de acordo com as necessidades verificadas em cada empresa.

Segundo o autor, existem três formas de elaboração do orçamento de caixa:

- 1) Método Direto: projeção dos ingressos e desembolsos operacionais ou não, resultantes de vendas ou compras estimadas de itens do

ativo imobilizado bem como as parcelas indicativas de aumentos ou reduções de contas credoras ou devedoras da empresa. No orçamento de caixa quase todos os valores são orçados, em função dos objetivos e das metas fixadas pelo comitê orçamentário. A elaboração do orçamento de caixa pelo método direto, consistirá nas estimativas de ingressos e desembolsos item por item para o período projetado.

- 2) Método do Lucro Ajustado: realizado através das projeções do resultado econômico e das variações dos elementos patrimoniais. O ponto de partida deste método será o lucro ou o prejuízo líquido orçado com base nas estimativas do DRE. O lucro líquido projetado após o IR é convertido do regime de competência para o regime de caixa. Esse método considerará além dos elementos de resultados projetados para o período orçamentário, os elementos patrimoniais.

- 3) Método da Diferença do Capital de Giro: Primeiro, calcula-se a variação do capital de giro através do conceito contábil, do período encerrado e do período projetado assim: $CG = AC - PC$. Deverá ser excluído dos ativos circulantes em ambos os períodos caixa, bancos e aplicações no mercado financeiro (disponível). Obtém-se então a variação do capital de giro da seguinte forma: $\Delta CG = CG_{pp} - CG_{pe}$. (Zdanowicz, 2003)

Em suma, a regra fundamental para elaboração do fluxo de caixa é prever e aplicar todos os recursos disponíveis, evitando que estes fiquem ociosos. Toda empresa precisa manter em caixa e bancos parcela de recursos para uso imediato, suprindo as necessidades de curto prazo.

3.1.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO

Toda estratégia de expansão das empresas, no longo prazo, deve estar acompanhada de um planejamento financeiro adequadamente elaborado. Dessa forma, é possível acomodar sua estrutura à nova realidade sem que haja surpresas ao gestor financeiro.

Nesse sentido, Ross (2002) pondera que o planejamento financeiro de longo prazo obriga a empresa a refletir sobre seu futuro e prevê-lo, obedecendo alguns pontos essenciais:

- 1) construir um modelo financeiro para empresa;
- 2) descrever cenários distintos do futuro, do mais pessimista ao mais otimista;
- 3) usar modelos para preparar Demonstrações Financeiras projetadas;
- 4) aplicar os modelos sob cenários diferentes, fazendo análise de sensibilidade;
- 5) examinar as implicações financeiras dos planos estratégicos resultantes

Conforme Gitman (2004), o planejamento financeiro é caracterizado por ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo comumente encontrados em planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas. Ross (2002, p. 526) complementa tal raciocínio ao citar que os planos financeiros são compostos de conjuntos alternativos de hipóteses, baseado em conjunturas.

Para que a organização trace estratégias de longo prazo é essencial a elaboração de um planejamento que reflita a realidade financeira da empresa no período considerado. É, portanto, imprescindível que o plano de crescimento e a estrutura da empresa estejam previstas no seu planejamento financeiro.

3.2 INDICADORES DE DESEMPENHO: EBITDA E EVA

As organizações adotam, usualmente, indicadores de desempenho para mensurar o crescimento do seu resultado. Os indicadores mais comuns são: EBITDA e o EVA.

EBTIDA (expressão do inglês, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) significa “Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização”. Este indicador é utilizado como parâmetro para aferir as receitas operacionais líquidas do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE). Em sua análise, estão excluídos os custos e despesas operacionais do exercício. Segundo Assaf Neto (2002, p. 207), o EBITDA “equivale ao conceito restrito de fluxo de caixa operacional da empresa apurado antes do cálculo do imposto de renda”. Vide tabela 1 que ilustra sua apuração:

	2010
Receita Operacional Bruta	100.000
(-) Impostos sobre Vendas	15.000
Receita Operacional Líquida	85.000
(-) Custos das Vendas	40.000
Resultado Bruto	45.000
(-) Despesas Comerciais	10.000
(-) Despesas Administrativas	30.000
Resultado da Atividade	5.000
(+) Depreciação e Amortização	2.500
EBITDA	2.500

**Tabela 1: Cálculo do Ebtida. Adaptado de Assaf Neto (2002).
Fonte: Tabela elaborada pelo autor.**

Já Vasconcellos (2002) complementa que o EBITDA possui uma característica de revelar apenas a capacidade operacional da empresa:

Existe uma tendência por parte dos analistas em recomendar negócios com empresas que apresentam EBITDA positivo, afinal quanto maior a geração de recursos via operações da empresa, mais atrativo é o negócio, especialmente quando comparamos o indicador absoluto com o volume de investimentos operacionais. (Vasconcellos, 2002).

Através desse indicador, no entanto, não é possível dimensionar o grau de endividamento da empresa, uma vez que essa informação não compõe seu cálculo, por isso não permite uma visão clara da situação financeira da empresa. Não se pode avaliar o valor de mercado de uma organização através

de seu EBITDA. Pode-se, entretanto, ser um bom indicador para avaliar o incremento na produção dos trabalhadores sem a interferência de fatores externos. Usualmente, as organizações o utilizam para estabelecer metas de desempenho para o pagamento de bônus aos funcionários e também, em alguns casos, para viabilizar possibilidade de novos negócios.

Dentre os indicadores eficientes para apuração de resultado, também podemos destacar o Valor Econômico Adicionado - EVA (do inglês, Economic Value Added), cujo objetivo é identificar se a empresa está, conforme Assef Neto (2002, p.244), “criando” ou “destruindo” valor. Sua utilização é importante ferramenta para tomada de decisões, além de ser método comum para identificar se os gestores estão empregando corretamente os recursos dos acionistas.

Em outras palavras, seu conceito envolve calcular a remuneração mínima exigida pelos acionistas e abatê-la do lucro apurado. Caso seu resultado seja negativo, podemos afirmar que a empresa está “destruindo” o capital do seu acionista; se positivo, há criação de capital.

Segundo Silva (2008), o conceito do Valor Econômico Adicionado - EVA apesar de não ser novo, trouxe sua contribuição para a análise financeira por considerar o custo de oportunidade do capital próprio. O lucro líquido contábil obtido após considerar receitas, custos e despesas (incluídas as despesas financeiras), porém não considera o custo do capital próprio. Segundo o Valor Econômico Adicionado - EVA a empresa só gera valor para os acionistas se seus lucros forem superiores ao custo de todo capital utilizado em suas operações.

3.3 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

As Demonstrações Financeiras contém informações importantes para compreender e analisar o ciclo de vida da organização, tornando essencial sua compreensão.

Segundo Matarazzo (1995, p. 17), as Demonstrações Financeiras devem ser claras e compreensíveis:

Ao contrário das demonstrações financeiras, os relatórios de análise devem ser elaborados como se fossem dirigidos a leigos, ainda que não o sejam, isto é, sua linguagem deve ser inteligível por qualquer mediano dirigente de empresa, gerente de banco ou gerente de crédito. É claro que isto não acontece com as demonstrações financeiras, que, aliás, não têm nenhuma preocupação nesse sentido. As demonstrações financeiras apresentam-se carregadas de termos técnicos e suas notas explicativas são feitas exclusivamente para técnicos, a tal ponto que permitem frequentemente manipulações. Assim, a análise de balanços deve assumir também o papel de tradução dos elementos contidos nas demonstrações financeiras. (Matarazzo, 1995).

Conforme Gitman (2002, p. 71), a demonstração financeira fornece um resumo dos resultados das operações da empresa durante período específico. Segundo o autor, geralmente este período compreende um ano e é encerrado em 31 de dezembro do ano calendário. No entanto, algumas empresas, cujo ciclo financeiro possui 12 meses, ou o ano fiscal, encerra em outra data, diferente de 31 de dezembro.

O Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) tem por definição mensurar o desempenho da organização ao longo de determinado período. A sua definição contábil é dada pela diferença entre receitas e despesas naquele período. Essa margem, descontadas as despesas operacionais e as demais obrigações, é contabilizada como lucro.

No entanto, deve-se fazer distinção entre lucro e resultado. Lucro refere-se à parcela positiva do resultado, isto é, quando as receitas da empresa, por competência, superam a totalidade das despesas. Caso as despesas sejam superiores às receitas, diz-se que a empresa possui resultado negativo. Portanto, há lucro quando o resultado aferido é positivo. A análise financeira e de balanço das organizações tem como objetivo extrair um diagnóstico fidedigno da sua realidade econômica e financeira. Esse parecer garante transparência ao mercado e assegura maior visibilidade acerca da saúde econômica da organização. Todas as empresas têm compromisso com a transparência de seus balanços.

Em princípio, as organizações de capital aberto, por exemplo, devem, anualmente, publicar seus balanços em pelo menos dois jornais de grande circulação. Além disso, há a obrigatoriedade de que seus balanços sejam auditados por empresas especializadas e independentes. Esse procedimento evita que, futuramente, se encontrem inconsistências contábeis, além de servir de garantia ao investidor e ao mercado financeiro, cuja imagem está associada à confiança para assegurar novos investimentos. Portanto, no caso das empresas de capital aberto, a transparência de sua Contabilidade é pré-requisito para inspirar confiança no mercado.

Outro aspecto importante a ser mencionado é a facilidade de obtenção de crédito junto a instituições financeiras. Organizações cujas contas fiscais estejam “em dia” obtêm acesso ao crédito com taxa de juros viáveis. É recorrente nas organizações obtenção de empréstimos para financiar a renovação de equipamentos, reestruturar dívidas, abertura de novas frentes, dentre outros.

Conforme Matarazzo (1995), o processo contábil dentro das organizações busca coletar dados, transformando-os em informações gerenciais e obedece ao seguinte fluxo:



Quadro 3: Fluxo Contábil das organizações. Fonte: Adaptado de Matarazzo (2003).

A análise das Demonstrações Financeiras das organizações através dos índices deve ser dividida em etapas: análise da situação financeira e análise da situação econômica. Através dos índices, é possível mensurar o grau de endividamento ou o grau de liquidez da organização. Além disso, também podemos verificar quais itens devem ser passíveis de análise mais

aprofundada. As decisões, posteriormente, são tomadas com base no conjunto de análises.

De acordo com Assaf Neto (2002), a estrutura do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) deve ser composta das seguintes contas:

RECEITA BRUTA
(-) Deduções, descontos concedidos, devoluções.
(-) Imposto sobre vendas
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
(-) Custo Operacionais CMV e CSP
LUCRO OPERACIONAL BRUTO
(-) Despesas de Vendas
(-) Despesas Administrativas
(-) Despesas Financeiras Líquidas
(-) Outras Despesas Operacionais
(+) Outras Receitas Operacionais
LUCRO/ PREJUÍZO OPERACIONAL
(-) Despesas Não Operacionais
(+) Receitas Não Operacionais
(+/-) Saldo da Conta Corrente Monetária
LUCRO ANTES DA PROVISÃO DE IMPOSTO DE RENDA
(-) Provisão para Imposto de Renda
LUCRO ANTES DE PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES
(-) Participações
(-) Contribuições
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

Quadro 4: Estrutura de Demonstração do Resultado do Exercício.
Fonte: Lei das S.A (Lei Nº 6404/07)

- Receita Bruta de Vendas e Serviços: Valor nominal de todas as vendas de bens ou dos serviços prestados pela empresa, no exercício social considerado, antes de qualquer dedução.
- Deduções, descontos concedidos, devoluções: Descontos concedidos a clientes em razão de defeitos apresentados nos produtos vendidos. Não são incluídos, neste item, os descontos fornecidos por pagamentos antecipados, ou concedidos condicionalmente para pagamento em determinada data, pois são considerados despesas financeiras.

- Imposto sobre vendas: IPI, ICMS, ISS, PIS sobre faturamento. Os contribuintes destes impostos são clientes, cabendo à empresa vendedora o papel de agente arrecadador.
- Receita Operacional Líquida: Parcela remanescente das receitas brutas após as mencionadas deduções. A Receita Operacional Líquida representa a principal fonte de fundos e de lucros gerados pelas operações.
- Custo dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados: Representam todos os custos incorridos pela empresa em seu processo de fabricação ou prestação de serviço.
- Lucro Operacional Bruto: Representa a diferença entre a Receita Operacional Líquida e o Custo das Vendas (CMC, CPV, CSP). Para ciclos de pagamentos mais longos, os custos de fabricação são armazenados no ativo e, por ocasião da entrega do produto final, esses custos deduzidos do resultado simultaneamente à contabilização das respectivas receitas.
- Despesas com Vendas: Constituídas por comissões sobre vendas, gastos com publicidade e propaganda, provisões para crédito de liquidação duvidosa e todas as demais despesas incorridas na área de vendas, marketing e distribuição, como: salários e encargos sociais, serviços (telefone, luz, aluguel, água, etc), viagens, materiais de escritório, etc.
- Despesas Administrativas: Composta de salários, encargos sócias, despesas legais e judiciais. Incluem honorários da diretoria.
- Despesas Financeiras Líquidas: Encargos financeiros provenientes de operações de captações e aplicações de recursos, juros, taxas, comissões, etc.
- Outras Receitas Operacionais: Dividendos recebidos de investimentos societários, etc.
- Lucro Líquido Operacional: Refere-se à diferença entre o Lucro Operacional Bruto e as despesas operacionais, incluindo o saldo de outras receitas operacionais.

- Despesas Não Operacionais: Composta por dividendos recebidos de outros investimentos societários, etc.
- Receitas Não Operacionais: Relativa a perdas e ganhos de capital proveniente de prejuízos ou lucro nas baixas ou venda de permanente.
- Saldo da Conta de Correção Monetária: Representa a contrapartida efetuada no ativo permanente e patrimônio líquido.
- Lucro Antes do Imposto de Renda: O cálculo do imposto de renda a pagar é processado com base no lucro tributável denominado lucro real. O lucro real é igual ao lucro antes do imposto de renda, acrescido de ajustes como acréscimos e deduções.
- Provisão para Imposto de Renda: O imposto de renda é determinado por aplicação de 35% sobre o Lucro Real.
- Lucro Líquido do Exercício: O lucro líquido do exercício é obtido após as deduções de participações e contribuições do lucro remanescentes depois de deduzida a provisão para imposto de renda. Essas deduções previstas referem-se às participações de empregados, administradores e parte beneficiários (acionistas).

3.3.1 ANÁLISES VERTICAL E HORIZONTAL

A análise detalhada das Demonstrações Financeiras por objetivo extrair as informações necessárias para tomada de decisões. Nesse sentido, é importante observar a oscilação das contas e sua importância tanto no Balanço Patrimonial como no Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE).

Matarazzo (1995) complementa essa ideia ao afirmar que é através desse tipo de análise é que se podem conhecer pormenores das Demonstrações Financeiras que escapam à análise genérica através de índices. Segundo o autor, o percentual de cada conta mostra sua real importância no conjunto. A análise vertical está baseada em valores percentuais das Demonstrações Financeiras.

Para isso se calcula o percentual de cada conta em relação a um valor-base. Por exemplo, na Análise Vertical do Balanço, calcula-se o percentual de cada conta em relação ao total do Ativo, enquanto na Análise Vertical da Demonstração do Resultado calcula-se o percentual de cada conta em relação à Receita Operacional Líquida. Obviamente, o valor da Receita Operacional Líquida é igualado a 100. (Matarazzo, 1995).

Para Matarazzo (1995), a evolução de cada conta mostra os caminhos trilhados pela empresa e as possíveis tendências. Baseia-se na evolução de cada conta de uma série de Demonstrações Financeiras em relação à demonstração anterior e/ou em relação a uma Demonstração Financeira básica, geralmente a mais antiga da série.

Segundo Silva (2008), o propósito da análise horizontal (AH) é permitir o exame da evolução histórica de cada uma das contas que compõem as Demonstrações Contábeis. Para o autor, a análise horizontal dedica-se a elucidar como esta ocorrendo a evolução de cada item ou conjunto de itens constantes das demonstrações no decorrer dos tempos. É chamada de horizontal por duas razões:

- 1) estabelece o primeiro ano ou ano-base para análise e a partir deste verifica qual foi a evolução nos anos seguintes;
- 2) preocupa-se com o crescimento ou decréscimo de itens ou conjunto de itens específicos, ou seja, não compara um item com o outro no mesmo período e sim o mesmo item a cada período.

Segundo Assaf Neto (2002), a análise horizontal é a comparação que se faz entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais. É, basicamente, um processo de análise temporal, desenvolvido por meio de números-índices, sendo seus cálculos processados de acordo com a seguinte expressão:

$$\text{Número Índice} = \frac{\text{VD} \times 100}{\text{VB}}$$

Onde (VD) representa um valor monetário identificado no exercício que se pretende comparar por meio de um índice, e (VB) exprime esse mesmo valor apurado no exercício em que se efetua a comparação.

Na análise horizontal, temos a evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação às demonstrações anteriores ou em relação a uma Demonstração Financeira básica, geralmente utilizando-se a mais antiga da serie analisada. Desta forma Matarazzo (1995), afirma que “a evolução de cada conta mostra os caminhos trilhados pela empresa e as possíveis tendências”, assim como esta análise podemos saber se a organização está em trajetória de crescimento, em retração ou estagnada em relação aos anos anteriores.

Matarazzo (1995) define como principal objetivo desta análise “mostrar a evolução de cada conta das Demonstrações Financeiras e, pela comparação entre si, permitir tirar conclusões sobre a evolução da empresa”. Para realizar-se esta análise, utiliza a técnica dos números índices no qual todos os valores do balanço base são igualados a 100.

A análise horizontal pode ser encadeada ou anual. Será encadeada quando o cálculo das variações for em relação a um ano-base e será anual quando a análise for em relação ao ano anterior. Vale salientar que a análise anual pode trazer informações úteis, mas apesar disso, deve ser utilizada em substituição a análise encadeada. Outro fator importante é realizar a atualização dos valores das Demonstrações Financeiras para que se possa comparar de forma correta a evolução dos índices.

Conforme Assaf Neto (2002), a aplicação das análises vertical e horizontal tem por objetivo básico a avaliação dos Demonstrativos Contábeis

pela evolução de seus valores ao longo do tempo (análise horizontal), e pela participação relativa de cada valor em relação a um total (análise vertical).

Apesar da grande importância individual de cada uma destas análises não se deve utilizá-las em separado para não ficar suscetíveis a erros de interpretação valorizando alguma conta que não tenha uma grande representatividade no balanço da empresa. Por exemplo, um item na análise horizontal pode apresentar uma variação de 500% e ser responsável apenas por 0,5% do valor total do balanço, ou seja, se tivesse se utilizado apenas a análise horizontal se chegaria a uma visão míope da conta citada. Desta forma, as conclusões da análise vertical devem ser complementadas pela análise horizontal, lembrando que na análise de demonstração de resultados pequenos percentuais podem ser significativos, visto que o lucro líquido costuma representar também um valor pequeno em relação à receita de vendas.

Matarazzo (1995) cita que é recomendável que esses dois tipos de análises sejam usadas para colher subsídios. Não se devem tirar conclusões exclusivamente da análise horizontal, pois determinado item, mesmo apresentando variação alta pode continuar sendo um item irrelevante dentro da demonstração financeira a que pertence. Já a análise horizontal tem como objetivo mostrar a evolução de cada conta das Demonstrações Financeiras e, pela comparação entre si, permitir tirar conclusões sobre a evolução da empresa.

3.4 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Em virtude da aplicação da avaliação de desempenho e dos resultados, faz-se necessária a criação de um bom sistema de administração de recompensas. Muitas empresas buscam remunerar seus empregados da melhor forma possível, o que nem sempre ocorre. Conforme salienta Chiavenato (2002), o sistema de remuneração, seja ele variável ou fixo, desenvolve os seguintes papéis:

- a) atração e retenção de mão de obra qualificada, uma vez que os melhores trabalhadores buscam empresas com recompensas mais atrativas;
- b) vincular a remuneração a uma recompensa por serviços bem realizados, para, dessa forma, reforçá-lo;
- c) motivar desempenho futuro, uma vez que os funcionários podem relacionar a recompensa com metas e objetivos;
- d) garantir equidade salarial tanto no âmbito interno quanto no externo, ou seja, que todas as funções na empresa sejam remuneradas de acordo com o grau de responsabilidade de cada uma e que a remuneração da organização seja compatível com as demais empresas do mercado.

Em relação aos modelos flexíveis ou variáveis de remuneração, sabe-se que estes vêm ganhando espaço em diversas empresas em todo o mundo. Os primeiros registros do seu surgimento datam do início do século XX, a partir do conceito da remuneração por peça produzida em linhas de montagem, com o objetivo de explorar ao máximo a capacidade dos funcionários, os quais apresentavam reduzida qualificação e desempenhavam atividades pouco complexas e repetitivas.

Essas práticas também deram origem ao estudo dos tempos e movimentos, desenvolvido por Taylor na era da Administração Científica, além do surgimento de diversas contribuições no campo das organizações e métodos. Atualmente, este sistema (de remunerar por peça) é insustentável em virtude do grau de complexidade empresarial e das diversas mudanças ocorridas nas relações de trabalho. Na verdade, o que ocorre é que ainda hoje, muitos gestores encontram certa dificuldade em oferecer aos seus empregados um sistema de remuneração compatível com seu desempenho ao mesmo tempo em que preservam as relações de lucro determinadas (WOOD JR; FILHO, 2004).

Segundo Chiavenato (2002) “a remuneração flexível ou variável é uma maneira de adequar o pacote às necessidades individuais de cada pessoa”.

Oliveira e Superti (2010) exemplificam remuneração variável através do que entendem por Participação de Lucros e Resultados:

A [Participação nos Lucros e Resultados] PLR é uma modalidade de remuneração variável que não se incorpora aos salários dos empregados e está atrelada a performance da empresa. A PLR é também um prêmio pelos resultados atingidos pela empresa com participação de todos, concedido através de acordo previamente firmado entre trabalhadores, sindicatos e direção da empresa (Oliveira e Superti, 2010)

De acordo com a empresa Promérito, especializada em consultoria de remuneração e desempenho, um programa de remuneração variável ou de incentivos bem estruturados podem vir a agregar na melhora do desempenho de áreas fundamentais da organização. Parcela da remuneração do funcionário pode vir atrelada ao seu desempenho ou ao sucesso do negócio em que atua. Da mesma forma que o funcionário se sente beneficiado ao ouvir um elogio por parte de seus supervisores, ele pode sentir-se ainda mais motivado devido à recompensa monetária advinda de sua performance.

WoodJr. e Filho (2004) reconhecem a diversidade de estilos de remuneração variável da qual dispõem as empresas hoje. No entanto, os autores salientam que todas elas apresentam um mesmo objetivo, que é o de “alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa”, e ainda desdobram este objetivo em quatro, de forma a aclarar o conceito. Os objetivos são:

- vincular o desempenho e a recompensa e a recompensa de forma a motivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua e extrapolar seus níveis clássicos de desempenho;
- partilhar os bons e maus resultados da empresa;
- transformar custo fixo em custo variável;
- comprometer todas as áreas e processos da organização com os resultados esperados.

França (2009, p. 75) destaca que “o principal objetivo da remuneração variável é incentivar o profissional a extrapolar seus níveis clássicos de desempenho.” A autora ainda atenta para o fato de a remuneração variável não

ser garantida, o que corrobora para um sentimento de risco por parte dos empregados. Desta forma, é recomendado um dimensionamento das fatias fixas e variáveis que seja de boa aceitação pelos colaboradores, conforme quadro abaixo:

Vantagens	Fatores Condicionantes
<ul style="list-style-type: none"> • reforça cultura participativa e trabalho em grupo; • melhora coordenação do trabalho; • leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; • leva a uma ênfase na melhoria da qualidade e redução de custos; • incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão; • reduz resistência a mudanças; • aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes. 	<ul style="list-style-type: none"> • estruturas organizacionais pequenas (células, mini-fábricas etc.) para que o vínculo entre ação e resultado seja claro; • sistemas de medição simples, transparentes e eficazes; • atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo; • grupos maduros e capacitados; • objetos factíveis; • cultura e sistemas que permitam aos funcionários participar da gestão.

Quadro 5: Vantagens e fatores condicionantes da Remuneração Variável.
Fonte: Wood Jr e Filho (2004).

3.4.1 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS (PLR)

Este novo padrão de relações do trabalho, mais flexível, tem forçado às empresas a promover uma reestruturação nos seus sistemas de remuneração, a fim de adequar-se a esta realidade. Desta forma, a remuneração variável ganha espaço e sobrepõe o modelo fixo.

A remuneração por resultados está atrelada ao atingimento de metas estabelecidas a priori em negociação entre a companhia e os funcionários. Está relacionada a resultados de curto prazo e, de forma geral, serve para recompensar os empregados tanto de forma geral como coletiva. As bonificações para times de vendas configuram um exemplo. Muitas empresas vêm utilizando este método de remuneração uma vez que esta realça algumas

práticas desejáveis pela empresa, tais como participação, orientação para resultados e trabalho em equipe. (FRANÇA, 2009).

Neste contexto, emergem os planos de incentivo de participação nos resultados, que, conforme Bohlander (2003, p. 295),

São programas de empresas destinados a aumentar a produtividade ou a diminuir os custos de pessoal e a compartilhar lucros com os funcionários. Esses planos baseiam-se numa fórmula matemática que compara padrões de desempenho com a produtividade real durante dado período. Quando a produtividade excede o padrão de base, as economias estipuladas de comum acordo são divididas entre os funcionários. A ideia de que os funcionários envolvidos irão aprimorar a produtividade por meio do uso mais efetivo de recursos é inerente à distribuição de ganhos (Bohlander, 2003)

Segundo França (2009), a participação nos lucros diverge da remuneração por resultados, anteriormente citada, em duas perspectivas:

- 1) não se utiliza de fórmulas que vinculam indicadores e resultados a prêmios ou aumentos salariais;
- 2) não se pode afirmar que esteja atrelada à administração participativa. Muitas vezes, os resultados gerais da empresa são decorrentes de fatores externos e que, conseqüentemente, estão fora do seu controle, o que torna a relação entre o desempenho dos funcionários e a remuneração pouco clara, acarretando um menor nível de motivação em alguns casos. Pode-se exemplificar através das empresas de energia que se utilizam da participação dos lucros.

Algumas sofrem em seus índices de PLR [Participação nos Lucros e Resultados] conseqüências de serviços demorados em virtude de temporais, acidentes na rede elétrica, entre outros, que podem dificultar a ação dos funcionários. Os empregados do administrativo, por exemplo, que não estão diretamente ligados aos serviços de emergência, acabam sofrendo uma diminuição em suas remunerações em virtude destas ocasiões

A mesma autora (2009) atenta para questões que podem surgir em virtude deste tipo de remuneração, quais sejam: “qual conceito de lucro deve ser considerado? Até que ponto o lucro apurado pode ser manipulado? E quão confiáveis são as informações dos demonstrativos contábeis.”

WoodJr. e Filho (2004) comentam que o tema da participação nos lucros não é atual no Brasil. Esta modalidade de remuneração está prevista nas três últimas versões da Constituição. Entretanto só teve sua regulamentação a partir do mandato de Itamar Franco através da Medida Provisória Nº 794. Finalmente, a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) teve sua previsão em Lei em 2000, a partir da Lei Nº 10.101/2000, a qual apresenta os seguintes aspectos fundamentais:

- toda empresa deverá pactuar com seus colaboradores uma forma de participação nos lucros ou resultados;
- os critérios para sua delimitação podem ser produtividade, qualidade ou lucratividade;
- o regulamento deve ser claro, contendo ferramentas como os mecanismos de medição, periodicidade da distribuição e período de vigência;
- o pagamento da PLR deve ser realizado em intervalos mínimos de 1 semestre;
- as negociações devem ser arquivadas no sindicato da categoria em questão;
- os pagamentos de PLR são isentos de encargos trabalhistas ou previdenciários;
- no controle contábil, o pagamento da PLR pode ser deduzida como despesa operacional;
- o imposto de direito do funcionário deverá ser recolhido pela companhia;
- a distribuição deve ser complementar à remuneração fixa, e não substitutiva, além de não poder constituir base para encargos trabalhistas ou previdenciários.

Álvares (1999) salienta que a eficácia do sistema de PLR reside no claro estabelecimento da relação causa e efeito e na atribuição da correta e justa recompensa a que tem direito cada funcionário, pois somente desta forma se

constrói uma boa integração capital-trabalho, além de ganhos em produtividade. Esta relação clara entre causa e efeito se configura na medida em que se estabelecem critérios de fácil visualização pelos empregados, políticas de divulgação de esclarecimentos a respeito dos mesmos, além da garantia de aceitabilidade por parte dos empregados quanto à adoção de todos os critérios.

O autor ainda atenta para o fato de que, no caso de empresas com fins lucrativos, é bastante prudente que a variável lucro seja realçada como fator relacionado ao pagamento, sejam quais forem os resultados atingidos.

Wood Jr. e Filho (2004) resumem eficientemente as vantagens e os fatores condicionantes da participação nos lucros e/ou resultados, conforme mostra o quadro a seguir:

Vantagens	Fatores Condicionantes
<ul style="list-style-type: none"> • aumenta, entre os funcionários, a compreensão da natureza do negócio; • reforça importância da convergência de esforços; • leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; • reduz resistência às mudanças; • aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes. 	<ul style="list-style-type: none"> • percentual de remuneração total representada pela participação nos lucros e nos resultados deve ser suficiente para motivar esforços e representar uma remuneração de risco; • transparência na divulgação dos resultados; • visão mais clara do vínculo entre ações individuais, ações grupais, resultados setoriais, resultados globais e influências externas.

Quadro 6: Vantagens e fatores condicionantes da Participação nos Lucros e nos Resultados. Fonte: Wood Jr e Filho (2004).

Vale ressaltar que o Programa de Participação nos Lucros e Resultados, realizado por um número crescente de empresas atualmente, proporciona, além de todos os benefícios supracitados, um maior entendimento da vida financeira da empresa por parte dos empregados, uma vez que estes se

interessam mais em conhecer quais as melhores práticas a fim de maximizar os lucros da companhia.

Da mesma forma, quando a empresa prospera, todos saem satisfeitos, empregador e empregados, uma vez que os colaboradores o empregador tem no comprometimento e produtividade a contrapartida pela remuneração extra. Bohlander (2003) corrobora com esta realidade na medida em que defende que a divisão de lucros pode estimular os funcionários a se considerarem e se sentirem como parceiros da empresa e, assim, a se preocuparem com a saúde e o bem estar da empresa como um todo.

3.5 MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

Motivação é um componente, de caráter pessoal, cuja manifestação ocorre de maneira diferente em cada indivíduo, reproduzindo sua autoestima para produzir. É possível que, em mesmas condições, duas pessoas apresentem níveis de satisfação diferentes pela atividade que desempenham. Esse nível está muito relacionado às aspirações de cada pessoa. Robbins (2000, p. 342), define motivação como a disposição em exercer um nível elevado e permanente de esforço para atingir metas, de forma a obter uma recompensa individual.

Para Maximiliano (2008), o sentido original da palavra motivação deriva do processo, segundo o qual o comportamento é incentivado, estimulado e energizado por algum motivo ou razão. Já para Bergamini (2002), no sentido contrário, argumenta que o processo motivacional é intrínseco, e está associado à importância que cada pessoa percebe o seu trabalho. Ainda conforme a autora, a verdadeira motivação nasce de alguma necessidade interior do trabalhador e não de fatores externos.

Dentre os fatores que influenciam e modificam a produtividades dos funcionários está o aspecto motivacional. Funcionários que não possuem metas e objetivos em comum dificilmente apresentam bom desempenho no trabalho. Como peça fundamental na política motivacional dos funcionários, as

organizações têm se empenhado em desenvolver mecanismos e ações voltadas ao capital humano da empresa, tais como incentivos ao estudo, investimento na qualificação da mão de obra, políticas de promoção e reconhecimento dos bons profissionais, prêmios, planos de carreiras, etc.

No passado, algumas experiências testaram o aumento da produtividade dos funcionários. Em 1923, em Chicago, nos Estados Unidos, após as “Experiências de Hawthorne”, concluiu-se que satisfazer as necessidades psicossociais dos funcionários não levaria, necessariamente, ao aumento da produtividade, tendo em vista que permitir somente maior participação dos indivíduos no trabalho não seria suficiente. Seria necessária a realização de reformas mais profundas para o autogerenciamento. (MOTA E VASCONCELLOS, 2002)

A experiência em si tinha como objetivo de determinar a relação entre a luminosidade e a produtividade dos operários das fábricas. O procedimento consistia em submeter dois grupos de operários a situações distintas: um grupo trabalhava sob iluminação constante, enquanto o outro teve sua intensidade aumentada ao longo da atividade. O resultado mostrou que ambos haviam elevado a produtividade. No segundo experimento, seis mulheres foram escolhidas para trabalhar, em condições especiais, separadas das outras operárias. A mudança mais marcante foi que as trabalhadoras poderiam interagir entre si, o que influenciou os resultados. Na terceira fase, iniciada em 1931, quatorze homens foram selecionados e encarregados de trabalhar em equipe. A produtividade não aumentou, visto que os pesquisadores interagiram pouco com os trabalhadores. (MOTA E VASCONCELLOS, 2002)

Conforme Mota e Vasconcellos (2002, p. 63), a Escola de Relações Humanas, preocupada com a produtividade dos funcionários das organizações, destacou a motivação como peça-chave para que os trabalhadores atingissem as metas. Para Herzberg (1970 apud BERGAMINI, 2002, p. 66), existem inúmeras maneiras de motivar os funcionários. O autor destaca que a redução da jornada de trabalho, a inclusão de um programa de benefícios e melhor

comunicação com o grupo de trabalhadores são práticas positivas para elevar a motivação dos colaboradores.

Conforme Motta e Vasconcellos (2002, p. 75), estudos de Douglas McGregor, psicólogo e pesquisador norte americano do Séc. XX, concluíram por dois estilos de liderança: as teorias X e Y. A Teoria X seria a teoria gerencial convencional, que corresponde às propostas da Escola de Administração Científica. De acordo com esta, o ser humano é preguiçoso, ingênuo e sem iniciativa. Além disso, por natureza, evita o trabalho e responsabilidades. Por isso, precisa ser constantemente monitorado para elevar a produção. Já a Teoria Y refere-se ao trabalhador como uma pessoa de perfil dinâmico. São pessoas criativas e competentes, que podem se controlar e assumir responsabilidades. (Motta e Vasconcellos, 2002).

Pressuposições Teoria X	Pressuposições Teoria Y
Evita-se o trabalho	Gosto pelo trabalho e satisfação pelas atividades
Preguiça e indolência	Iniciativa, pró-atividade
Falta de ambição profissional	Capaz de autocontrole
Ausência de responsabilidade	Responsáveis
Resistência a mudanças	Aceitam desafios
Preferem ser dirigidas a dirigir	Capaz de autodireção

Quadro 7: Pressuposições Teorias X e Y, de McGregor.
Fonte: Chiavenato (2002, p. 482)

Segundo Mota e Vasconcellos (2002, p. 82), o modelo do também psicólogo motivacional norte americano, David McClelland, sugere que, para entender o comportamento humano no trabalho, seriam três os fatores essenciais: as necessidades de realização, afiliação e poder. A primeira seria o desejo inconsciente de atingir metas específicas, fixar objetivos e lutar com intensidade para atingi-los; a segunda teria relação com o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social no qual se desenvolvem relações interpessoais positivas, de forma colaborativa; e a terceira estaria ligada ao

desejo inconsciente de tomar decisões que tenham impacto sobre os demais indivíduos e sobre o grupo organizacional: a busca por posições de liderança.

A teoria de Maslow, psicólogo norte americano, é, talvez, a mais importante teoria da motivação. Segundo seu estudo, as necessidades humanas obedecem uma hierarquia. Conforme Robbins (2003, p. 343), a teoria de Maslow apresenta cinco hierarquias:

- a) necessidades fisiológicas: fome, sede, sexo;
- b) necessidades de Segurança: segurança, estabilidade, proteção;
- c) necessidades de Associações: interação social, amizade, afeição;
- d) necessidades de Estima: autonomia, amor próprio, realização;
- e) necessidades de Auto-realização: crescimento, realização, sucesso.

Maslow direcionou seu estudo à personalidade e ao desenvolvimento humano, hierarquizando as necessidades humanas, em vez de focar na eficiência e na produtividade. O homem, em um primeiro momento, busca as necessidades fundamentais. Posteriormente, as sociais e, por último, a de auto realização – a mais difícil de ser atingida, pois seria o desenvolvimento pleno do potencial do indivíduo.

As necessidades humanas, expressa na pirâmide, tornam-se mais sofisticadas à medida que trocam de nível. Em outras palavras, o indivíduo possui necessidades básicas que vão evoluindo na busca de melhor qualidade de vida.



Figura 1: Pirâmide das Necessidades Básicas Humanas.
Fonte: Maslow, 2000, p.105.

Conforme Gil (2001, p. 208), os fatores motivadores devem ser explorados pelos gerentes no sentido de manter suas equipes motivadas. A capacidade, no entanto, de manter e absorver tal motivação depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada funcionário.

Fatores Motivadores	Descrição
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa independente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento pela capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado objetivos relacionados a tarefas.

Quadro 8: Fatores motivadores. Fonte: Gil (2001, p. 206).

Existe, no entanto, um conceito mais moderno no que diz respeito ao processo de gestão: a liderança. Líderes de empresas conseguem estabelecer um elo com seus funcionários, passando-lhes confiança e possibilitando-lhes atingir metas em nome do sucesso da organização.

Para Chiavenato (2002, p. 147), a liderança não pode ser confundida como direção ou com gerência. O autor cita que um bom gerente precisa ser necessariamente um bom líder. Já Maximiliano (2008) cita que não há liderança, se o líder não for seguido de forma espontânea por seus liderados. E complementa que a competência técnica ou a superioridade técnica é uma qualidade pessoal associada à liderança.

Exemplo de liderança, Jack Welch ganhou notoriedade à frente da General Electric (GE), gigante multinacional norte americana do ramo de serviços e tecnologia, cuja produção está relacionado à fabricação de

eletrodomésticos, lâmpadas, motores para avião, etc. Para Jack Welch (Heller, 2001) dentre as pregações de Jack Welch estavam as metas de transformar “gerentes” em “líderes” e “segundos” em “primeiros”. Dessa forma, Welch propõe algumas etapas para atingir seu objetivo:

- a) crie uma visão para a empresa;
- b) mude a cultura para alcançar essa visão;
- c) torne a organização horizontal;
- d) elimine a burocracia;
- e) dê às pessoas poder e responsabilidade;
- f) aumente o nível de qualidade;
- g) elimine fronteiras.

Para Jack Welch (Heller, 2001), a função de líder é destinar os recursos disponíveis – tanto pessoas como dinheiro – com eficiência para gerar resultados ótimos. Esses resultados, conforme Welch, devem ser conseguidos pelos gerentes.

Habilidades Gerenciais	
Tradicionais	Liderança
Planejar	Aconselhar grupos
Organizar	Fornecer recursos
Implementar	Estimular Ideias
Medir	Pensar por si mesmo

Quadro 9: As Ideias de Jack Welch. Fonte: Heller (2001).

Conforme Maximiano (2008), há definições do processo de liderança:

- a) Liderança é o processo de direcionar as ações ou influenciar comportamentos ou mentalidades de outras pessoas. Não é importante a proximidade física ou temporal no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu, ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar

adeptos que estão muito longe e que tem pouquíssima chance de vê-los pessoalmente;

- b) Liderança é o atingimento de metas com sucesso por meio da direção de colaboradores. A pessoa que conduz com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidade específica é líder. Um líder tem essa capacidade diariamente, e também por muito tempo, em uma grande variedade de situações.

Segundo Bergamini (2002), o líder caracteriza-se pela busca de responsabilidade e perfeição nas tarefas, vigor e persistência na busca dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas, dentre outras qualidades.

Para Ram Charan (2010), os líderes não devem sair em busca de mudança por si só, mas precisam estar preparados para mudar rapidamente quando as condições exigirem. Uma forma eficiente de se atingir os resultados ocorre através da disciplina. Segundo o autor, os líderes devem traçar um caminho e buscar atingi-lo por meio da execução. As empresa que executam bem se tornarão mais atraentes e competitivas. Os líderes precisam elaborar planos operacionais flexíveis. Uma boa estratégia estará em constante análise e revisão, dependendo do que estiver acontecendo no ambiente de negócios. E, à medida que a estratégia muda, o pessoal e as operações da empresa também devem mudar.

4. ANÁLISE TÉCNICA

4.1 EXPANSÃO DO MERCADO

O crescimento do mercado de telefonia, no Brasil, está associado ao processo de abertura da economia, iniciado na década de 1990, com a venda das concessões da Banda B de telefonia celular. Nesta época, o país sofreu grandes transformações na sua infraestrutura através da concessão de empresas públicas ao capital privado. Esse processo de privatizações resultou no fim do monopólio no setor de telecomunicações. A livre concorrência entre as empresas permitiu que houvesse aumento dos investimentos, expansão da área de cobertura, melhoria da qualidade dos serviços oferecidos e difusão dos aparelhos de telefone por todo país. O controle estatal foi substituído por uma agência reguladora, a Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações – responsável por exercer as atribuições de outorgar, regulamentar e fiscalizar o setor.

De acordo com a Lei Geral de Telecomunicações (LGT) - Lei Nº 9.472/1997 -, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) é uma autarquia administrativamente independente, financeiramente autônoma, vinculada ao Ministério das Comunicações. O seu processo decisório caracteriza-se como última instância administrativa e suas decisões só podem ser contestadas judicialmente. Essas características institucionais conferiram à agência condições de liberdade, de agilidade, de autonomia no cumprimento de suas atribuições ao mesmo tempo em que permitiram dar respostas rápidas a questões operacionais, estruturais e administrativas. Ao apoiar suas atividades nos princípios da universalização e da competição, dois dos pilares de sustentação do atual modelo brasileiro de telecomunicações, a agência tem como objetivo corresponder às necessidades e aos direitos dos consumidores em todo território nacional.

O fim do monopólio no setor de telecomunicações imprimiu maior competitividade ao setor. Segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), em 1998, o país possuía cerca de 20 milhões de telefones fixos em todo Brasil. No ano seguinte, este número havia subido para 27 milhões. Em 2000, o número de residências com telefone atingiu a marca de 33 milhões, o que representa um crescimento de, aproximadamente, 65% no período considerado. Na telefonia móvel, havia 5,5 milhões de aparelhos celulares em funcionamento, em 1998, ano em que ocorreu a privatização, ao passo que, em 2000, este número saltou para 23 milhões. Dados da Anatel comprovam a expansão do número de aparelhos celulares e o consequente crescimento do setor após o fim do monopólio:

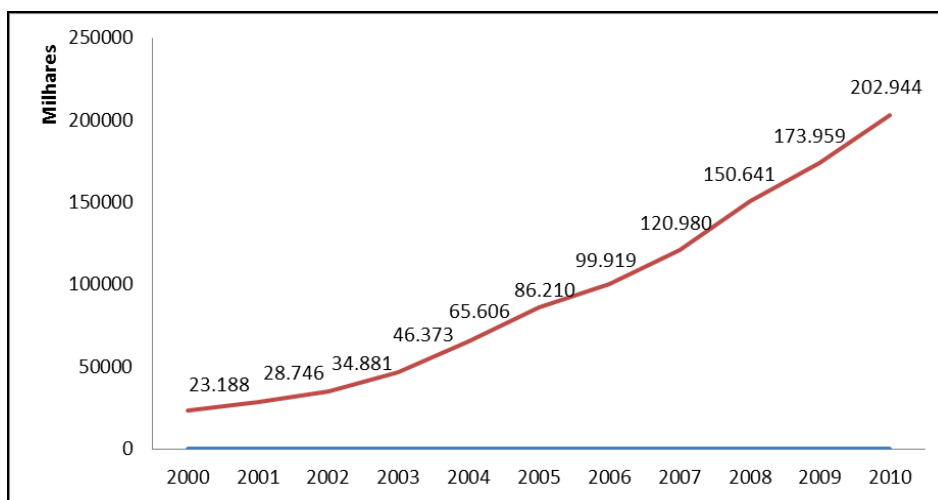


Figura 2: Gráfico de crescimento de usuários de celulares.
Fonte: Anatel, 2011.

Outra mudança detectada após o processo de privatização no setor de telecomunicações foi o perfil socioeconômico dos trabalhadores que atuam no setor. Segundo dados do Departamento Intersindical de Estudo e Estatística Socioeconômico (Dieese, 2009), a abertura do mercado de telefonia móvel ao capital privado trouxe profundas mudanças também para criação de empregos e organização do trabalho no setor. Além do aumento do número de empregos, o instituto garante que houve mudança significativa no perfil do trabalhador em termos de gênero, faixa etária, grau de escolaridade, remuneração média, etc. Após a privatização, a rotatividade ampliou de forma significativa as regras

para progresso funcional, além disso a remuneração dos empregados tornou-se mais dependente do desempenho individual e da produtividade.

A privatização do sistema brasileiro de telecomunicações impôs uma nova configuração para o mercado de telefonia e alterou profundamente as estratégias de atuação das empresas do setor. O fim do monopólio estatal trouxe ainda importantes transformações para o emprego, para as relações de trabalho e para a forma e natureza das negociações coletivas realizadas no ramo de telefonia [...] Em termos do perfil do trabalhador em telecomunicações, os dados estatísticos indicam que o setor tem registrado, desde a privatização, uma ampliação da participação feminina e dos jovens. A escolaridade dos empregados do setor, por sua vez, aumentou consideravelmente, acompanhando o crescimento dos anos de estudo da população brasileira de uma forma geral. Já o rendimento médio real teve uma forte queda entre o momento da privatização e 2002, que só nos últimos anos foi parcialmente revertida. Os salários pagos pelas empresas do setor encontram-se ainda em baixo patamar, embora tenha havido uma melhora recente. (Dieese, 2009).

Atualmente, o mercado de telefonia móvel comporta 202.944.033 de usuários de telefonia móvel (Anatel, 2011) dos quais 82,34% são clientes pré-pagos e 16,66% possuem celular com conta a pagar (pós-pago). Oito empresas (Vivo, Claro, Oi, Tim, Unicel, CTBC, Sercomtel e Nextel) disputam o mercado nacional de telefonia móvel, oferecendo ampla cobertura aos seus clientes. Dentre estas, pode-se destacar quatro como as mais representativas no que diz respeito à participação no mercado e a cobertura de seus serviços prestados: Vivo, Claro, Oi e Tim.

Conforme dados da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), a concorrência entre as empresas de telefonia móvel tem aquecido o mercado e tornado a disputa pelos clientes mais acirrada:

Participação das empresas		
 Holding	 Número de Usuários	 Participação (%)
Vivo	60.292.511	29,71
Claro	51.637.685	25,44
Tim	51.027.625	25,14
Oi	39.272.696	19,35
Outras	713.516	0,35

Quadro 10: Participação das empresas de telefonia móvel no mercado brasileiro ao final de 2010. Fonte: Anatel, 2011.

Cabe ressaltar que o aumento significativo identificado na aquisição de aparelhos não está relacionado somente à abertura de mercados. Nos últimos anos, houve, especialmente no Brasil, um período de estabilidade econômica que possibilitou maior distribuição de renda às classes menos privilegiadas, de forma a impactar diretamente no aumento do poder de compra das famílias e no crescimento do consumo. Conforme a Fundação Getúlio Vargas (FGV), entre os anos de 2003 e 2009, aproximadamente, 29 milhões de pessoas ingressaram na chamada “Classe C”. Em 2009, esse número atingiu a marca de 34,9 milhões de pessoas, ou seja, 50,5% da população total. A pesquisa ainda mostra que as classes AB também apresentaram crescimento 39,6%, totalizando 20 milhões de brasileiros, em 2009 (FGV, 2010)².

Além disso, outro componente bastante importante para explicar esta expansão é o aumento da oferta de crédito no Brasil. Segundo dados do Banco Central (Bacen, 2011), a oferta de crédito registrada no país, em 2010, cresceu 20,5% em relação ao ano anterior, representando 46,6% do Produto Interno Bruto (PIB). Esse fenômeno esclarece a disponibilidade dos bancos em oferecer crédito à população com taxas de juros moderadas. Nesse cenário, é possível programar a compra de bens de consumo duráveis (televisores, refrigeradores, veículos, etc.) por longo período, criando condições para expansão do consumo.

Nesse contexto, pode-se concluir que os avanços alcançados pela telefonia móvel, no Brasil, nos últimos anos, foram obtidos a partir da concorrência acirrada de empresas privadas com o fim do monopólio estatal; maior oferta de crédito à população, o que permitiu aquisição do bem; e aumento do poder de compra das famílias, que passaram a ser clientes destes serviços. Esse conjunto de fatores possibilitou o aquecimento do mercado e a incorporação de novas tecnologias ao serviço de telefonia.

² Estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), disponível em http://www3.fgv.br/ibrecps/ncm2010/NCM_Pesquisa_FORMATADA.pdf, último acesso em 20 de maio de 2011.

4.2 TAXAS DE CRESCIMENTO

Para manter esse mercado ativo, as empresas de telefonia móvel utilizam a tecnologia e os serviços de outras empresas. Nesse sentido, o aparelho celular deixou de ser apenas um meio de comunicação através da utilização do serviço de voz: passou incorporar serviços que agregam valor. No Serviço de Valor Agregado (SVA), as operadoras de telefonia móvel oferecem aos clientes a possibilidade de conexão à internet móvel, pagamentos, aquisição de ofertas, interatividades, etc.

Segundo levantamento da publicação Acision, consultoria do setor, o Serviço de Valor Agregado (SVA) já corresponde a 16,99% (Acision, 2010)³ da receita bruta das operadoras de telefonia móvel. A receita bruta por serviços das operadoras alcançou, aproximadamente, R\$ 67,3 bilhões de reais com incremento de 8,23% entre 2009 e 2010. A receita líquida cresceu 7,87%, chegando a aproximadamente R\$ 52,9 bilhões de reais.

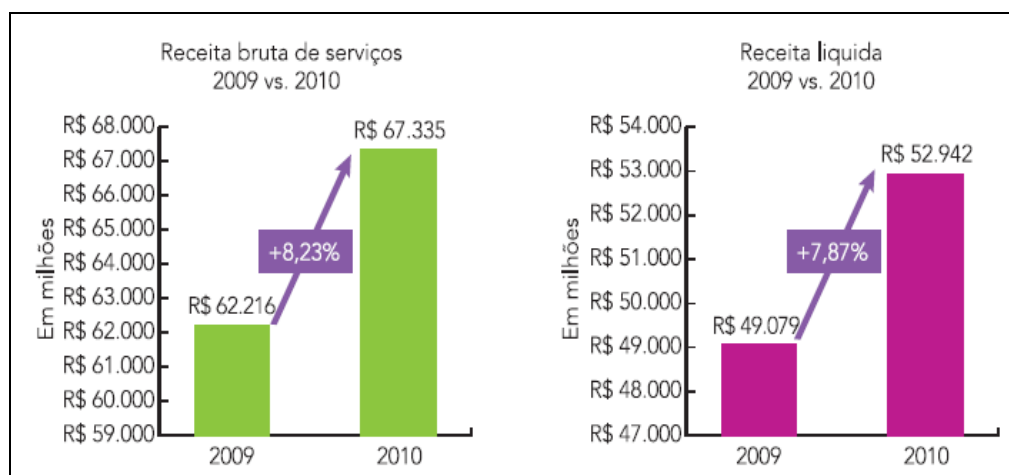


Figura 3: Receita Líquida e Bruta de Serviços. Fonte: Balanço das Operadoras Vivo, Tim, Oi, Claro; outras de mercado: estimado por Convergencia Research publicado por Acision Consultoria.

No mercado de Serviço de Valor Agregado (SVA) o faturamento bruto com vendas alcançou R\$ 10,93 bilhões de reais, em 2010, ante os R\$ 7,69

³ Publicação 7ª edição do Monitor Acision de Valor Agregado Móvel (MAVAM), disponível em www.acision.com/~media/Files/Mavam/MAVAM_7_Brazil_Report.aspx, último acesso em 01 junho de 2010.

bilhões de 2009. Esse incremento resultou em aumento de 42% no volume de vendas em relação ao período anterior.

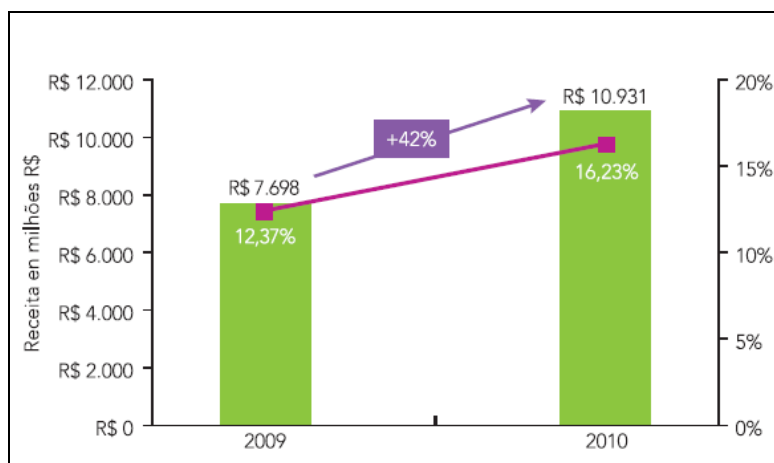


Figura 4: Receita Bruta do Serviço de Valor Agregado (SVA). Fonte: Balanço das Operadoras Vivo, Tim, Oi. Claro; outras de mercado: estimado por Convergencia Research publicado por Acision Consultoria.

De acordo com a pesquisa publicada pela Acision Consultoria, o serviço de voz dos aparelhos continua a ser o mais representativo na composição do faturamento bruto das operadoras de telefonia móvel, correspondendo, em média, a 83,01% da receita bruta. Já o mercado de Serviço de Valor Agregado (SVA) detém menor fatia, contribuindo com 16,99% da receita bruta das operadoras de telefonia móvel.

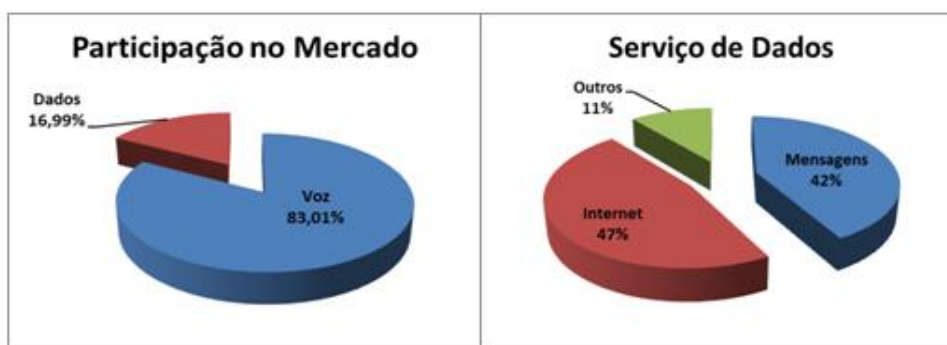


Gráfico 1: Participação do mercado de (SVA). Fonte: Balanço das Operadoras Vivo, Tim, Oi. Claro; outras de mercado: estimado por Convergencia Research publicado por Acision Consultoria.

O aumento da receita no mercado de Serviço de Valor Agregado (SVA) obteve contribuição de ferramentas importantes associando tecnologia ao telefone celular: dos 16,99% do seu faturamento, 47% são provenientes do uso

de internet nos aparelhos e 42% pela utilização do serviço de mensagens pelo celular.

Em suma, o faturamento bruto do mercado de Serviço de Valor Agregado (SVA), em 2010, apresentou crescimento de 42% e, atualmente, já corresponde a 16,99% do todo faturamento das operadoras de telefonia móvel no Brasil.

4.3 ANÁLISE DO RESULTADO

A análise do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) da KLM Tecnologia Ltda. permite concluir que seu faturamento bruto apresentou crescimento no período de 2008 a 2010. Em 2009, o crescimento do faturamento foi 73,88% maior em relação ao exercício anterior, ao passo que no exercício subsequente o incremento na receita bruta chegou a 51,38%. Vide tabela 2:

	2010	%	2009	%	2008
RECEITA BRUTA	33.106.091,36	51,38%	21.869.232,14	73,88%	12.577.093,22
Receita de Prestação de Serviços	33.106.091,36	51,38%	21.869.232,14	73,88%	12.577.093,22
DEDUÇÕES DOS SERVIÇOS	(1.964.332,16)	57,41%	(1.247.902,32)	76,13%	(708.525,20)
Impostos e Contribuições s/ Serviços	(1.964.332,16)	57,41%	(1.247.902,32)	76,13%	(708.525,20)
RECEITA LÍQUIDA	31.141.759,20	51,02%	20.621.329,82	73,75%	11.868.568,02

Tabela 2: Receita Bruta (DRE). Fonte: Elaborado pelo autor

O crescimento da receita bruta, em 2009, revela-se extremamente positivo, uma vez que, nesse período, uma crise de proporções globais afetou a maioria dos mercados, causando retração no consumo. No Brasil, seus efeitos foram percebidos através da restrição à oferta de crédito, recessão econômica e diminuição dos postos de trabalho. O setor de telefonia móvel, no entanto, continuou a registrar crescimento. Dados da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel, 2010), apontam aumento de 15,48% no número de habilitações de telefones entre 2008 e 2009, ou seja, 23.318 novos usuários inseridos neste mercado.

Entretanto, embora o crescimento da receita bruta, em 2009, apresente maior relevância em termos percentuais, é possível perceber que a apuração do Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (Ebitda) teve seu pior desempenho em relação aos demais períodos. Vide tabela 3.

	2010	%	2009	%	2008
Lucro Operacional	5.050.723,01	176%	1.832.228,61	-50%	3.667.582,20
(+) Depreciações e Amortizações	74.946,57	178%	26.991,45	311%	6.574,10
(+) Provisão IR	992.617,76	79%	553.269,55	-43%	978.534,21
(+) Provisão CSLL	365.982,40	80%	203.637,60	-44%	362.906,63
EBITDA	6.484.269,74	148%	2.616.127,21	-48%	5.015.597,14

Tabela 3: Lucro Operacional. Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa queda na margem do Ebitda (Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) está relacionada ao aumento considerável nas despesas operacionais no exercício 2009, sobretudo, com Serviços de Pessoas Jurídicas. A tabela abaixo mostra que, em 2009, as Despesas com Serviços de Pessoas Jurídicas tiveram aumento de 101,5% em relação ao período anterior, ou seja, um aumento de R\$ 2,93 milhões de reais ao longo do exercício. Vide tabela 4:

	2010	%	2009	%	2008
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS	(6.933.904,40)	14,9%	(7.970.171,69)	-50,1%	(3.980.222,56)
Despesas Gerais e Administrativas	(4.202.734,57)	113,5%	(1.968.235,26)	98,5%	(991.505,01)
Despesas com Serviços de Pessoas Jurídicas	(1.546.069,31)	-73,5%	(5.829.309,44)	101,5%	(2.893.150,94)
Remuneração dos Administradores	(276.989,55)	669,5%	(35.996,40)	53,1%	(23.508,15)
Depreciações e Amortizações	(74.946,57)	177,7%	(26.991,45)	310,6%	(6.574,10)
Despesas Financeiras	(212.329,96)	119,2%	(96.867,79)	46,6%	(66.073,42)
Receitas Financeiras	100.589,49	134,8%	42.834,78	7171,7%	589,06
Outras Despesas Operacionais	(721.423,93)	1197,4%	(55.606,13)	0,0%	-
LUCRO OPERACIONAL	5.050.723,01	175,7%	1.832.228,61	-50,0%	3.667.582,20

Tabela 4: Receitas e Despesas Operacionais. Fonte: Elaborado pelo autor.

Em 2010, houve migração das Despesas com Serviço de Pessoas Jurídicas para as Despesas Gerais e Administração. O somatório dos gastos, tanto com Despesa Geral e Administrativa como Despesas com Serviços de

Pessoas Jurídicas foram reduzidos, em 2010, em -26,27%, o que contribuiu de forma significativa para o bom desempenho do resultado obtido em 2010. Vide tabela 5:

	2010	%	2009	%	2008
LUCRO LÍQUIDO DOS EXERCÍCIOS	3.429.929,77	219,0%	1.075.321,46	-53,8%	2.326.141,36

Tabela 5: Lucro Líquido do Exercício. Fonte: Elaborado pelo autor.

Em linhas gerais, a empresa obteve maior faturamento, em 2010, e redução das despesas operacionais, o que elevou sua margem de lucratividade. O Lucro Líquido do Exercício 2010 atingiu R\$ 3,4 milhões de reais, isto é, um crescimento de 219% em relação ao ano anterior.

Pode-se perceber que o crescimento no faturamento bruto, em 2010, atingiu 51,38%, ou seja, percentual acima dos 42% empreendidos pelo mercado. Além disso, houve redução importante nas despesas operacionais em relação ao período anterior.

4.4 ANÁLISE E RESULTADO DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa tem por objetivo coletar a percepção dos funcionários acerca das mudanças comportamentais após a adesão ao Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Da mesma forma, o questionamento (ANEXO G) buscou identificar críticas e propostas de melhoria ao atual modelo.

A empresa possui 78 funcionários divididos em três áreas: financeira, técnica e comercial. Aproximadamente 10 funcionários foram ouvidos, ainda que informalmente, em todos os níveis durante a elaboração deste estudo.

Nas entrevistas, agendadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, é perceptível que todos os funcionários ouvidos concordam que a iniciativa de criação do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) foi positiva e apresentou resultados satisfatórios para empresa. Na visão

dos entrevistados, distribuir parte do lucro como forma de benefício é um incentivo para maximizar a produtividade:

[...] É um incentivo aos funcionários, ao tentarem cada vez mais obter resultados melhores, além de uma forma de motivação. Os funcionários já se dedicam bastante para garantir o salário no final do mês, então ter outro tipo de benefício como a remuneração com participação nos lucros é válido com incentivo para se empenhar muito mais. (Gerente de TI).

Em outras palavras, podemos dizer que o Programa foi essencial para que houvesse maior sinergia entre as diversas áreas da empresa e integração dos colegas em busca de um objetivo comum. Essa conclusão encontra correspondência no relato de outro funcionário, ao afirmar que o Programa apresentou resultados à medida em que aumentou o comprometimento dos colegas de trabalho:

Posso afirmar que na minha área e aquelas com as quais possuo mais ligação, que houve sempre bastante comprometimento e empenho para desenvolver e garantir um melhor resultado para o PLR [Programa de Participação nos Lucros e Resultados]. Nas outras áreas, pude perceber o empenho através do resultado obtido. (Analista Júnior).

Na avaliação do desempenho individual, os entrevistados possuem visões diferentes. Embora admitam que se empenharam mais para atingir as metas estabelecidas pelo Programa, há referência à ausência de metas e avaliações individuais no Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), o que prejudicou a contribuição individual dos colegas para objetivo proposto:

O comprometimento individual não foi tão acentuado, pois não tivemos metas individuais no Programa. Tivemos apenas metas por área e uma meta geral da empresa atrelada a determinado nível de Ebitda [Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização]. Então não existiu o comprometimento com a meta individual. Era uma meta mais relacionada ao grupo, ao coletivo [...] Meu comportamento se direcionou muito mais em ajudar as pessoas a atingirem suas metas do que eu mesmo atingir alguma meta estabelecida. Busquei mais visitar os clientes como contribuição para aumentar nosso faturamento. Isto é, uma meta específica não existiu. (Gerente de TI).

A ausência de metas individuais reforça o relato de que não houve mudança no hábito e no comprometimento dos colegas para superar a meta estabelecida. Segundo o depoimento, o motivo pode estar relacionado ao fato

de que “o pessoal já se esforçasse o suficiente para desempenhar um excelente trabalho”. Nota-se, no entanto, que, embora alguns funcionários admitam mudança nos próprios hábitos com novas práticas de controles de custos e despesas, não reconhecem com assertividade a contribuição dos demais colegas.

No quesito expectativa com relação aos resultados obtidos, a maioria dos entrevistados afirma que os ganhos ficaram acima da expectativa gerada. Os entrevistados, no entanto, atribuem essa sensação à falta de acompanhamento na execução das metas ao longo do exercício 2010. Conforme depoimento, uma colaboradora da empresa dizia-se “no escuro”, pois não sabia o esforço estava sendo direcionado no caminho desejado pela empresa ou não.

Outro aspecto que contribuiu para tal conclusão está relacionado suspense criado pela empresa na apresentação dos resultados. Os entrevistados ouvidos também ponderaram sobre a falta de clareza da distribuição dos ganhos. Segundo os depoimentos colhidos, dificilmente os funcionários por si só conseguiriam mensurar quanto ganhariam ao final do Programa em benefício adicional aos vencimentos em razão da complexidade do cálculo:

[...] Além disso, o cálculo para chegar na remuneração final também era complexo, de difícil compreensão. No dia do anúncio do resultado, ficamos sabendo que o ganho foi “X”. Então, penso que faltou uma comunicação de quanto seria este ganho [...] Penso que o Programa deveria ser um pouco mais simples no que diz respeito ao cálculo para que o funcionário perceba o quanto vai receber. (Gerente de TI).

Os entrevistados convergem suas opiniões quando o assunto é “transparência” do Programa. Conforme os depoimentos, a exposição inicial realizada pelo Departamento de Recursos Humanos foi bastante esclarecedora em relação às metas e desafios estabelecidos. No entanto, a execução do Programa não foi acompanhada com dados parciais que servissem de

subsídios para correção de rumos para atender a proposta inicial. Neste aspecto, não houve transparência:

Não havia comunicados parciais. Em nenhum momento falou-se se isso estava sendo monitorado ou não. O informe inicial foi bastante transparente, mas ao longo da execução do processo a transparência ficou prejudicada. Faltou, portanto, aquele incentivo parcial de acompanhamento das metas e dos resultados propostos pelo Programa. Este foi um ponto que precisa ser melhorado. Assim as pessoas poderão se envolver mais e participar mais ativamente. Mesmo que não houvesse a possibilidade de divulgar os números a todos, pelo menos, os percentuais de melhoria adquiridos. Penso que o Programa deveria ser maior acompanhamento da área de RH para reforçar quais pontos devem ser melhorados e palestras falando da situação da empresa (Gerente de TI).

Em suma, de acordo com a percepção dos candidatos ouvidos para elaboração deste estudo ficou perceptível que a introdução do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) foi uma iniciativa que agregou resultados à empresa. Os entrevistados assumem que, embora não estivessem sendo avaliados individualmente, colaboraram de alguma forma para que a meta pudesse ser atingida.

No que diz respeito ao desempenho coletivo, percebe-se que o Programa foi um fato diferenciador para maior integração dos colaboradores em torno do objetivo proposto. No entanto, há ressalvas aos critérios utilizados para mensurar o desempenho coletivo. Segundos os depoimentos, algumas áreas foram prejudicadas em detrimento de outras, uma vez que a média de desempenho era coletiva, agrupando todas as áreas da empresa.

É também verdade que o Programa apresentou falhas de comunicação na sua execução ao longo do ano, o que poderia comprometer todo o resultado desejado pela empresa. Essa falha ocorreu pela ausência e/ou omissão de informações básicas e essenciais para correção de rumos e ajuste do que havia sido realizado em comparação com a projeção inicial.

Cabe ressaltar que o monitoramento e acompanhamento das execuções servem também como forma de incentivo aos funcionários para participarem mais ativamente do processo, além de trazer transparência ao modelo

proposto. Nesse sentido, a empresa também não expôs aos funcionários dados relativos aos resultados alcançados, tais como indicadores com redução de custos, performance das diversas áreas, melhorias, etc.

Essa conclusão demonstra que o Projeto necessita de aperfeiçoamento com definição clara de estratégias, acompanhamento da execução e suporte para redefinição de rumos. Além disso, é necessária maior comunicação com os funcionários, seja através de palestras, seja por meio de comunicados parciais e mensagens da direção, para tornar o processo mais transparente a todos os colaboradores indistintamente. Durante a execução do Programa, os funcionários precisam visualizar a possibilidade de ganhos com maior simplicidade e menor subjetividade.

Como sugestões para aperfeiçoar o modelo atual, propõe-se:

- I) Definição de uma estratégia de forma “vertical” para que os objetivos de todas as áreas da empresa sejam comuns;
- II) Criação de metas e avaliação de desempenho individual para que os candidatos se sintam peça importante para organização;
- III) Acompanhamento e monitoramento da execução do Programa;
- IV) Publicação de indicadores de desempenhos com informações de redução de custos, taxas de performances, incremento de receita, etc;
- V) Suporte para correção de rumos e ajuste de execuções no cumprimento da meta estabelecida;
- VI) Maior simplicidade do cálculo da remuneração de forma que se torne acessível a todos;

Para que obtenha resultados mais expressivos, o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) da KLM Tecnologia Ltda deve ser aperfeiçoado. Isso posto define-se a iniciativa, ainda incipiente, como extremamente positiva com garantia de maior participação dos funcionários nos benefícios oferecidos pela empresa. A remuneração variável através da Participação nos Lucros e Resultados concilia maior participação dos

funcionários e diminuição dos encargos, à medida que condiciona o desembolso da empresa a determinados níveis de produtividade e participação nos lucros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo avaliar a eficiência do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) como forma de maximizar o resultado esperado pela KLM Tecnologia Ltda, isto é, identificar a contribuição do Programa para o resultado obtido pela empresa. Para tanto, foram coletados o maior número de informações possíveis para que os resultados apresentados refletissem a realidade.

O estudo constatou que o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), ora implantado, obteve resultados surpreendentes à medida que conseguiu mobilizar os colaboradores na tentativa de superar as metas estabelecidas. Cabe ressaltar que a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) foi introduzida como forma de Remuneração Variável, através da Medida Provisória Nº 794/94. A sua regulamentação ocorreu somente em 2000, através da Lei Nº 10.101, o que podemos considerar como recente diante do universo de conquistas do trabalhador no Brasil.

Na comparação realizada, verificou-se que a empresa apresentou índices de crescimento acima das taxas de mercado, ou seja, enquanto o mercado de Serviço de Valor Agregado (SVA) oscilou 42% seu faturamento bruto, em 2010, em relação ao ano anterior, a KLM Tecnologia Ltda obteve ganhos superiores a 51% de receita bruta, conforme análise do seu Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE). Embora satisfatório, o incremento não pode ser atribuído somente à implantação do Programa devido à subjetividade de mensurar o esforço e a produtividade dos funcionários. Porém, podemos observar outros fatores que, igualmente, contribuíram para o bom resultado os quais também devem ser citados, tais como:

- I) Celebração de novos modelos comerciais;
- II) Restruturação do quadro de pessoal;
- III) Maior controle orçamentário,
- IV) Equilíbrio de gastos.

A pesquisa qualitativa trouxe-nos uma dimensão da percepção dos colaboradores diante da nova iniciativa. Embora não houvesse avaliação pelo desempenho individual, o Programa despertou a consciência nos funcionários de forma a aumentar a sinergia entre as diversas áreas da empresa, aprimorar os controles com eliminação de despesas e incentivar o trabalho em equipe. Ou seja, dessa forma, podemos assinalar que o Programa teve sua contribuição ao estimular a produtividade dos funcionários em torno do mesmo objetivo.

Cabe, contudo, enfatizar que o modelo, de caráter incipiente, apresentou falhas, sobretudo, na sua execução, conforme depoimento colhido pelos diversos colaboradores da empresa. Da mesma forma, o presente estudo buscou apontar sugestões de melhoria com intuito de tornar mais ativa a participação dos funcionários no decorrer do processo.

Além disso, pode-se destacar como positivo o crescimento de 148% obtido no nível de Ebitda (Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização), em 2010, quando comparado ao ano anterior. Esse resultado possibilitou que a meta da primeira e segunda faixas fossem superadas pelos funcionários, o que garantiu a todos 65% do salário nominal como benefício adicional ao final do período.

Em suma, os Programas de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) se utilizam de técnicas avançadas e participativas de gestão em que o sucesso da organização é compartilhado com o grupo de funcionários através da distribuição de parcela do lucro. A iniciativa que obteve êxito na KLM Tecnologia Ltda. pode servir de exemplo para outras organizações rediscutirem a Política de Remuneração Variável com seus colaboradores, oferecendo-lhes maior altivez nos ganhos e rumos da empresa. Portanto, é fundamental aprimorar o diálogo para que novas empresas adotem a iniciativa, estabelecendo uma nova realidade nas relações de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVARES, Antônio Carlos T. **Participação nos Lucros definida pelos Resultados. Revista de Administração de Empresas - RAE.** São Paulo, v.39, n. 4, p.70-77, out./dez. 1999.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanço.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos/** George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman; tradução Maria Lucia G. Leite Rosa; revisão técnica Flávio Bressan. – São Paulo: Cenage Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

FILHO, Vicente P.; JUNIOR, Thomaz W. **Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, Ana C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GITMAM, Lourence J. **Princípios de Administração Financeira.** São Paulo : Ed. Pearson, 2004.

HELLER, Robert. **Entenda e ponha em prática as ideias de Jack Welch.** São Paulo: DK, 2001.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark. ed. 2000

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração.** São Paulo. Editora Atlas, 2008.

RESENDE, Ênio. **O Papel dos Empresários no Desenvolvimento do Brasil.** São Paulo. Editora Aplicada, 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

RAM, Charam, Bossidy, Larry. **A Execução**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo. Saraiva, 2000.

ROSA. F. D. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva**. 3º ed. São Paulo: Thomson, 2006.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAM, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano 31, n. 136, p.38-47, jul./ago. 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WESTON, J. Fred; Brigham, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

WOOD JR., Thomaz ; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando Valor Através do Orçamento**. Porto Alegre. Novak Multimedia. 2003.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento**. 4a Ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzato, 2001.

ANEXOS

ANEXO A – LEI Nº 10.101 DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.

**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.

Conversão da MPv nº 1.982-77, de 2000 Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

Texto compilado

Faço saber que o **PRESIDENTE DA REPÚBLICA** adotou a Medida Provisória nº 1.982-77, de 2000, que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Lei:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade congênere ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

~~Art. 6º Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição.~~

~~— Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.~~

~~Art. 6º Fica autorizado o trabalho aos domingos nas atividades do comércio em geral, observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. (Redação dada pela Medida Provisória nº 388, de 2007)~~

~~— Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de três semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras a serem estipuladas em negociação coletiva. (Redação dada pela Medida Provisória nº 388, de 2007)~~

Art. 6º Fica autorizado o trabalho aos domingos nas atividades do comércio em geral, observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. (Redação dada pela Lei nº 11.603, de 2007)

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de três semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras a serem estipuladas em negociação coletiva. (Redação dada pela Lei nº 11.603, de 2007)

~~Art. 6º-A. É permitido o trabalho em feriados nas atividades do comércio em geral, desde que autorizado em convenção coletiva de trabalho e observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. (Incluído pela Medida Provisória nº 388, de 2007)~~

~~Art. 6º-B. As infrações ao disposto nos arts. 6º e 6º-A desta Lei serão punidas com a multa prevista no art. 75 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. (Incluído pela Medida Provisória nº 388, de 2007)~~

~~Parágrafo único. O processo de fiscalização, de autuação e de imposição de multas reger-se-á pelo disposto no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho. (Incluído pela Medida Provisória nº 388, de 2007)~~

Art. 6º-A. É permitido o trabalho em feriados nas atividades do comércio em geral, desde que autorizado em convenção coletiva de trabalho e observada a legislação municipal, nos termos do art. 30, inciso I, da Constituição. (Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007)

Art. 6º-B. As infrações ao disposto nos arts. 6º e 6º-A desta Lei serão punidas com a multa prevista no art. 75 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. (Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007)

Parágrafo único. O processo de fiscalização, de autuação e de imposição de multas reger-se-á pelo disposto no Título VII da Consolidação das Leis do Trabalho. (Incluído pela Lei nº 11.603, de 2007)

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.

Art. 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES
Presidente

ANEXO B – LEI GERAL DAS TELECOMUNICAÇÕES Nº 9472/97

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 9.472, DE 16 DE JULHO DE 1997.

Regulamento

Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

LIVRO I

DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Art. 1º Compete à União, por intermédio do órgão regulador e nos termos das políticas estabelecidas pelos Poderes Executivo e Legislativo, organizar a exploração dos serviços de telecomunicações.

Parágrafo único. A organização inclui, entre outros aspectos, o disciplinamento e a fiscalização da execução, comercialização e uso dos serviços e da implantação e funcionamento de redes de telecomunicações, bem como da utilização dos recursos de órbita e espectro de radiofrequências.

Art. 2º O Poder Público tem o dever de:

I - garantir, a toda a população, o acesso às telecomunicações, a tarifas e preços razoáveis, em condições adequadas;

II - estimular a expansão do uso de redes e serviços de telecomunicações pelos serviços de interesse público em benefício da população brasileira;

III - adotar medidas que promovam a competição e a diversidade dos serviços, incrementem sua oferta e propiciem padrões de qualidade compatíveis com a exigência dos usuários;

IV - fortalecer o papel regulador do Estado;

V - criar oportunidades de investimento e estimular o desenvolvimento tecnológico e industrial, em ambiente competitivo;

VI - criar condições para que o desenvolvimento do setor seja harmônico com as metas de desenvolvimento social do País.

Art. 3º O usuário de serviços de telecomunicações tem direito:

I - de acesso aos serviços de telecomunicações, com padrões de qualidade e regularidade adequados à sua natureza, em qualquer ponto do território nacional;

II - à liberdade de escolha de sua prestadora de serviço;

III - de não ser discriminado quanto às condições de acesso e fruição do serviço;

IV - à informação adequada sobre as condições de prestação dos serviços, suas tarifas e preços;

V - à inviolabilidade e ao segredo de sua comunicação, salvo nas hipóteses e condições constitucionais e legalmente previstas;

VI - à não divulgação, caso o requeira, de seu código de acesso;

VII - à não suspensão de serviço prestado em regime público, salvo por débito diretamente decorrente de sua utilização ou por descumprimento de condições contratuais;

VIII - ao prévio conhecimento das condições de suspensão do serviço;

IX - ao respeito de sua privacidade nos documentos de cobrança e na utilização de seus dados pessoais pela prestadora do serviço;

X - de resposta às suas reclamações pela prestadora do serviço;

XI - de petição contra a prestadora do serviço perante o órgão regulador e os organismos de defesa do consumidor;

XII - à reparação dos danos causados pela violação de seus direitos.

Art. 4º O usuário de serviços de telecomunicações tem o dever de:

I - utilizar adequadamente os serviços, equipamentos e redes de telecomunicações;

II - respeitar os bens públicos e aqueles voltados à utilização do público em geral;

III - comunicar às autoridades irregularidades ocorridas e atos ilícitos cometidos por prestadora de serviço de telecomunicações.

Art. 5º Na disciplina das relações econômicas no setor de telecomunicações observar-se-ão, em especial, os princípios constitucionais da soberania nacional, função social da propriedade, liberdade de iniciativa, livre concorrência, defesa do consumidor, redução das desigualdades regionais e sociais, repressão ao abuso do poder econômico e continuidade do serviço prestado no regime público.

Art. 6º Os serviços de telecomunicações serão organizados com base no princípio da livre, ampla e justa competição entre todas as prestadoras, devendo o Poder Público atuar para propiciá-la, bem como para corrigir os efeitos da competição imperfeita e reprimir as infrações da ordem econômica.

Art. 7º As normas gerais de proteção à ordem econômica são aplicáveis ao setor de telecomunicações, quando não conflitarem com o disposto nesta Lei.

§ 1º Os atos envolvendo prestadora de serviço de telecomunicações, no regime público ou privado, que visem a qualquer forma de concentração econômica, inclusive mediante fusão ou incorporação de empresas, constituição de sociedade para exercer o controle de empresas ou qualquer forma de agrupamento societário, ficam submetidos aos controles, procedimentos e condicionamentos previstos nas normas gerais de proteção à ordem econômica.

§ 2º Os atos de que trata o parágrafo anterior serão submetidos à apreciação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE, por meio do órgão regulador.

§ 3º Praticará infração da ordem econômica a prestadora de serviço de telecomunicações que, na celebração de contratos de fornecimento de bens e serviços, adotar práticas que possam limitar, falsear ou, de qualquer forma, prejudicar a livre concorrência ou a livre iniciativa.

LIVRO II

DO ÓRGÃO REGULADOR E DAS POLÍTICAS SETORIAIS

TÍTULO I

DA CRIAÇÃO DO ÓRGÃO REGULADOR

Art. 8º Fica criada a Agência Nacional de Telecomunicações, entidade integrante da Administração Pública Federal indireta, submetida a regime autárquico especial e vinculada ao Ministério das Comunicações, com a função de órgão regulador das telecomunicações, com sede no Distrito Federal, podendo estabelecer unidades regionais.

§ 1º A Agência terá como órgão máximo o Conselho Diretor, devendo contar, também, com um Conselho Consultivo, uma Procuradoria, uma Corregedoria, uma Biblioteca e uma Ouvidoria, além das unidades especializadas incumbidas de diferentes funções.

§ 2º A natureza de autarquia especial conferida à Agência é caracterizada por independência administrativa, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes e autonomia financeira.

Art. 9º A Agência atuará como autoridade administrativa independente, assegurando-se-lhe, nos termos desta Lei, as prerrogativas necessárias ao exercício adequado de sua competência.

Art. 10. Caberá ao Poder Executivo instalar a Agência, devendo o seu regulamento, aprovado por decreto do Presidente da República, fixar-lhe a estrutura organizacional.

Parágrafo único. A edição do regulamento marcará a instalação da Agência, investindo-a automaticamente no exercício de suas atribuições.

Art. 11. O Poder Executivo encaminhará ao Congresso Nacional, no prazo de até noventa dias, a partir da publicação desta Lei, mensagem criando o quadro efetivo de pessoal da Agência, podendo remanejar cargos disponíveis na estrutura do Ministério das Comunicações.

~~Art. 12. Ficam criados os Cargos em Comissão de Natureza Especial e do Grupo Direção e Assessoramento Superiores - DAS, com a finalidade de integrar a estrutura da Agência, relacionados no Anexo I. **(Revogado pela Lei nº 9.986, de 18.7.2000)**~~

~~Art. 13. Ficam criadas as funções de confiança denominadas Funções Comissionadas de Telecomunicação - FCT, de ocupação privativa por servidores do quadro efetivo, servidores públicos federais ou empregados de empresas públicas ou sociedades de economia mista, controladas pela União, em exercício na Agência Nacional de Telecomunicações, no quantitativo e valores previstos no Anexo II desta Lei. **(Revogado pela Lei nº 9.986, de 18.7.2000)**~~

~~§ 1º O servidor investido na Função Comissionada de Telecomunicação exercerá atribuições de assessoramento e coordenação técnica e perceberá remuneração correspondente ao cargo efetivo ou emprego permanente, acrescida do valor da Função para a qual foi designado.~~

~~§ 2º A designação para Função de Assessoramento é inacumulável com a designação ou nomeação para qualquer outra forma de comissionamento, cessando o seu pagamento durante as situações de afastamento do servidor, inclusive aquelas consideradas de efetivo exercício, ressalvados os períodos a que se referem os incisos I, IV, VI, VIII, alíneas a a e, e inciso X do art. 102 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.~~

~~§ 3º O Poder Executivo poderá dispor sobre alteração dos quantitativos e da distribuição das Funções Comissionadas de Telecomunicação dentro da estrutura organizacional, observados os níveis hierárquicos, os valores de retribuição correspondentes e o respectivo custo global estabelecidos no Anexo II.~~

~~Art. 14. A Agência poderá requisitar, com ônus, servidores de órgãos e entidades integrantes da administração pública federal direta, indireta ou fundacional, quaisquer que sejam as funções a serem exercidas. **(Revogado pela Lei nº 9.986, de 18.7.2000)**~~

~~§ 1º Durante os primeiros vinte e quatro meses subseqüentes à instalação da Agência, as requisições de que trata o caput deste artigo serão irrecusáveis quando feitas a órgãos e entidades do Poder Executivo, e desde que aprovadas pelo Ministro de Estado das Comunicações e pelo Ministro de Estado-Chefe da Casa Civil.~~

~~§ 2º Quando a requisição implicar redução de remuneração do servidor requisitado, fica a Agência autorizada a complementá-la até o limite da remuneração percebida no órgão de origem.~~

Art. 15. A fixação das dotações orçamentárias da Agência na Lei de Orçamento Anual e sua programação orçamentária e financeira de execução não sofrerão limites nos seus valores para movimentação e empenho.

Art. 16. Fica o Poder Executivo autorizado a realizar as despesas e os investimentos necessários à instalação da Agência, podendo remanejar, transferir ou utilizar saldos orçamentários, empregando como

recursos dotações destinadas a atividades finalísticas e administrativas do Ministério das Comunicações, inclusive do Fundo de Fiscalização das Telecomunicações - FISTEL.

Parágrafo único. Serão transferidos à Agência os acervos técnico e patrimonial, bem como as obrigações e direitos do Ministério das Comunicações, correspondentes às atividades a ela atribuídas por esta Lei.

Art. 17. A extinção da Agência somente ocorrerá por lei específica.

TÍTULO II

DAS COMPETÊNCIAS

Art. 18. Cabe ao Poder Executivo, observadas as disposições desta Lei, por meio de decreto:

I - instituir ou eliminar a prestação de modalidade de serviço no regime público, concomitantemente ou não com sua prestação no regime privado;

II - aprovar o plano geral de outorgas de serviço prestado no regime público;

III - aprovar o plano geral de metas para a progressiva universalização de serviço prestado no regime público;

IV - autorizar a participação de empresa brasileira em organizações ou consórcios intergovernamentais destinados ao provimento de meios ou à prestação de serviços de telecomunicações.

Parágrafo único. O Poder Executivo, levando em conta os interesses do País no contexto de suas relações com os demais países, poderá estabelecer limites à participação estrangeira no capital de prestadora de serviços de telecomunicações.

Art. 19. À Agência compete adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras, atuando com independência, imparcialidade, legalidade, impessoalidade e publicidade, e especialmente:

I - implementar, em sua esfera de atribuições, a política nacional de telecomunicações;

II - representar o Brasil nos organismos internacionais de telecomunicações, sob a coordenação do Poder Executivo;

III - elaborar e propor ao Presidente da República, por intermédio do Ministro de Estado das Comunicações, a adoção das medidas a que se referem os incisos I a IV do artigo anterior, submetendo previamente a consulta pública as relativas aos incisos I a III;

IV - expedir normas quanto à outorga, prestação e fruição dos serviços de telecomunicações no regime público;

V - editar atos de outorga e extinção de direito de exploração do serviço no regime público;

VI - celebrar e gerenciar contratos de concessão e fiscalizar a prestação do serviço no regime público, aplicando sanções e realizando intervenções;

VII - controlar, acompanhar e proceder à revisão de tarifas dos serviços prestados no regime público, podendo fixá-las nas condições previstas nesta Lei, bem como homologar reajustes;

VIII - administrar o espectro de radiofrequências e o uso de órbitas, expedindo as respectivas normas;

IX - editar atos de outorga e extinção do direito de uso de radiofrequência e de órbita, fiscalizando e aplicando sanções;

X - expedir normas sobre prestação de serviços de telecomunicações no regime privado;

XI - expedir e extinguir autorização para prestação de serviço no regime privado, fiscalizando e aplicando sanções;

XII - expedir normas e padrões a serem cumpridos pelas prestadoras de serviços de telecomunicações quanto aos equipamentos que utilizarem;

XIII - expedir ou reconhecer a certificação de produtos, observados os padrões e normas por ela estabelecidos;

XIV - expedir normas e padrões que assegurem a compatibilidade, a operação integrada e a interconexão entre as redes, abrangendo inclusive os equipamentos terminais;

XV - realizar busca e apreensão de bens no âmbito de sua competência;

XVI - deliberar na esfera administrativa quanto à interpretação da legislação de telecomunicações e sobre os casos omissos;

XVII - compor administrativamente conflitos de interesses entre prestadoras de serviço de telecomunicações;

XVIII - reprimir infrações dos direitos dos usuários;

XIX - exercer, relativamente às telecomunicações, as competências legais em matéria de controle, prevenção e repressão das infrações da ordem econômica, ressalvadas as pertencentes ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE;

XX - propor ao Presidente da República, por intermédio do Ministério das Comunicações, a declaração de utilidade pública, para fins de desapropriação ou instituição de servidão administrativa, dos bens necessários à implantação ou manutenção de serviço no regime público;

XXI - arrecadar e aplicar suas receitas;

XXII - resolver quanto à celebração, alteração ou extinção de seus contratos, bem como quanto à nomeação, exoneração e demissão de servidores, realizando os procedimentos necessários, na forma em que dispuser o regulamento;

XXIII - contratar pessoal por prazo determinado, de acordo com o disposto na Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993;

XXIV - adquirir, administrar e alienar seus bens;

XXV - decidir em último grau sobre as matérias de sua alçada, sempre admitido recurso ao Conselho Diretor;

XXVI - formular ao Ministério das Comunicações proposta de orçamento;
XXVII - aprovar o seu regimento interno;
XXVIII - elaborar relatório anual de suas atividades, nele destacando o cumprimento da política do setor definida nos termos do artigo anterior;
XXIX - enviar o relatório anual de suas atividades ao Ministério das Comunicações e, por intermédio da Presidência da República, ao Congresso Nacional;
XXX - rever, periodicamente, os planos enumerados nos incisos II e III do artigo anterior, submetendo-os, por intermédio do Ministro de Estado das Comunicações, ao Presidente da República, para aprovação;
XXXI - promover interação com administrações de telecomunicações dos países do Mercado Comum do Sul - MERCOSUL, com vistas à consecução de objetivos de interesse comum.

TÍTULO III

DOS ÓRGÃOS SUPERIORES

Capítulo I

Do Conselho Diretor

Art. 20. O Conselho Diretor será composto por cinco conselheiros e decidirá por maioria absoluta.

Parágrafo único. Cada conselheiro votará com independência, fundamentando seu voto.

Art. 21. As sessões do Conselho Diretor serão registradas em atas, que ficarão arquivadas na Biblioteca, disponíveis para conhecimento geral.

§ 1º Quando a publicidade puder colocar em risco a segurança do País, ou violar segredo protegido ou a intimidade de alguém, os registros correspondentes serão mantidos em sigilo.

§ 2º As sessões deliberativas do Conselho Diretor que se destinem a resolver pendências entre agentes econômicos e entre estes e consumidores e usuários de bens e serviços de telecomunicações serão públicas, permitida a sua gravação por meios eletrônicos e assegurado aos interessados o direito de delas obter transcrições.

Art. 22. Compete ao Conselho Diretor:

I - submeter ao Presidente da República, por intermédio do Ministro de Estado das Comunicações, as modificações do regulamento da Agência;

II - aprovar normas próprias de licitação e contratação;

III - propor o estabelecimento e alteração das políticas governamentais de telecomunicações;

IV - editar normas sobre matérias de competência da Agência;

V - aprovar editais de licitação, homologar adjudicações, bem como decidir pela prorrogação, transferência, intervenção e extinção, em relação às outorgas para prestação de serviço no regime público, obedecendo ao plano aprovado pelo Poder Executivo;

VI - aprovar o plano geral de autorizações de serviço prestado no regime privado;

VII - aprovar editais de licitação, homologar adjudicações, bem como decidir pela prorrogação, transferência e extinção, em relação às autorizações para prestação de serviço no regime privado, na forma do regimento interno;

VIII - aprovar o plano de destinação de faixas de radiofrequência e de ocupação de órbitas;

IX - aprovar os planos estruturais das redes de telecomunicações, na forma em que dispuser o regimento interno;

X - aprovar o regimento interno;

XI - resolver sobre a aquisição e a alienação de bens;

XII - autorizar a contratação de serviços de terceiros, na forma da legislação em vigor.

Parágrafo único. Fica vedada a realização por terceiros da fiscalização de competência da Agência, ressalvadas as atividades de apoio.

Art. 23. Os conselheiros serão brasileiros, de reputação ilibada, formação universitária e elevado conceito no campo de sua especialidade, devendo ser escolhidos pelo Presidente da República e por ele nomeados, após aprovação pelo Senado Federal, nos termos da alínea f do inciso III do art. 52 da Constituição Federal.

Art. 24. O mandato dos membros do Conselho Diretor será de cinco anos. ~~vedada a recondução.~~ (a parte tachada foi suprimida na redação dada ao **caput** pelo art 36 da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000)

Parágrafo único. Em caso de vaga no curso do mandato, este será completado por sucessor investido na forma prevista no artigo anterior, que o exercerá pelo prazo remanescente.

Art. 25. Os mandatos dos primeiros membros do Conselho Diretor serão de três, quatro, cinco, seis e sete anos, a serem estabelecidos no decreto de nomeação.

~~Art. 26. Os membros do Conselho Diretor somente perderão o mandato em virtude de renúncia, de condenação judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar. **(Revogado pela Lei nº 9.986, de 18.7.2000)**~~

~~§ 1º Sem prejuízo do que prevêm a lei penal e a lei da improbidade administrativa, será causa da perda do mandato a inobservância, pelo conselheiro, dos deveres e proibições inerentes ao cargo, inclusive no que se refere ao cumprimento das políticas estabelecidas para o setor pelos Poderes Executivo e Legislativo.~~

~~§ 2º Cabe ao Ministro de Estado das Comunicações instaurar o processo administrativo disciplinar, que será conduzido por comissão especial, competindo ao Presidente da República determinar o afastamento preventivo, quando for o caso, e proferir o julgamento.~~

Art. 27. O regulamento disciplinará a substituição dos conselheiros em seus impedimentos, bem como durante a vacância.

~~Art. 28. Aos conselheiros é vedado o exercício de qualquer outra atividade profissional, empresarial, sindical ou de direção político-partidária, salvo a de professor universitário, em horário compatível. **(Revogado pela Lei nº 9.986, de 18.7.2000)**~~

~~Parágrafo único. É vedado aos conselheiros, igualmente, ter interesse significativo, direto ou indireto, em empresa relacionada com telecomunicações, como dispuser o regulamento.~~

Art. 29. Caberá também aos conselheiros a direção dos órgãos administrativos da Agência.

Art. 30. Até um ano após deixar o cargo, é vedado ao ex-conselheiro representar qualquer pessoa ou interesse perante a Agência.

Parágrafo único. É vedado, ainda, ao ex-conselheiro utilizar informações privilegiadas obtidas em decorrência do cargo exercido, sob pena de incorrer em improbidade administrativa.

~~Art. 31. O Presidente do Conselho Diretor será nomeado pelo Presidente da República dentre os seus integrantes e investido na função por três anos ou pelo que restar de seu mandato de conselheiro, quando inferior a esse prazo, vedada a recondução. **(Revogado pela Lei nº 9.986, de 18.7.2000)**~~

Art. 32. Cabe ao Presidente a representação da Agência, o comando hierárquico sobre o pessoal e o serviço, exercendo todas as competências administrativas correspondentes, bem como a presidência das sessões do Conselho Diretor.

Parágrafo único. A representação judicial da Agência, com prerrogativas processuais de Fazenda Pública, será exercida pela Procuradoria.

Capítulo II

Do Conselho Consultivo

Art. 33. O Conselho Consultivo é o órgão de participação institucionalizada da sociedade na Agência.

Art. 34. O Conselho será integrado por representantes indicados pelo Senado Federal, pela Câmara dos Deputados, pelo Poder Executivo, pelas entidades de classe das prestadoras de serviços de telecomunicações, por entidades representativas dos usuários e por entidades representativas da sociedade, nos termos do regulamento.

Parágrafo único. O Presidente do Conselho Consultivo será eleito pelos seus membros e terá mandato de um ano.

Art. 35. Cabe ao Conselho Consultivo:

I - opinar, antes de seu encaminhamento ao Ministério das Comunicações, sobre o plano geral de outorgas, o plano geral de metas para universalização de serviços prestados no regime público e demais políticas governamentais de telecomunicações;

II - aconselhar quanto à instituição ou eliminação da prestação de serviço no regime público;

III - apreciar os relatórios anuais do Conselho Diretor;

IV - requerer informação e fazer proposição a respeito das ações referidas no art. 22.

Art. 36. Os membros do Conselho Consultivo, que não serão remunerados, terão mandato de três anos, vedada a recondução.

§ 1º Os mandatos dos primeiros membros do Conselho serão de um, dois e três anos, na proporção de um terço para cada período.

§ 2º O Conselho será renovado anualmente em um terço.

Art. 37. O regulamento disporá sobre o funcionamento do Conselho Consultivo.

TÍTULO IV

DA ATIVIDADE E DO CONTROLE

Art. 38. A atividade da Agência será juridicamente condicionada pelos princípios da legalidade, celeridade, finalidade, razoabilidade, proporcionalidade, impessoalidade, igualdade, devido processo legal, publicidade e moralidade.

Art. 39. Ressalvados os documentos e os autos cuja divulgação possa violar a segurança do País, segredo protegido ou a intimidade de alguém, todos os demais permanecerão abertos à consulta do público, sem formalidades, na Biblioteca.

Parágrafo único. A Agência deverá garantir o tratamento confidencial das informações técnicas, operacionais, econômico-financeiras e contábeis que solicitar às empresas prestadoras dos serviços de telecomunicações, nos termos do regulamento.

Art. 40. Os atos da Agência deverão ser sempre acompanhados da exposição formal dos motivos que os justifiquem.

Art. 41. Os atos normativos somente produzirão efeito após publicação no Diário Oficial da União, e aqueles de alcance particular, após a correspondente notificação.

Art. 42. As minutas de atos normativos serão submetidas à consulta pública, formalizada por publicação no Diário Oficial da União, devendo as críticas e sugestões merecer exame e permanecer à disposição do público na Biblioteca.

Art. 43. Na invalidação de atos e contratos, será garantida previamente a manifestação dos interessados.

Art. 44. Qualquer pessoa terá o direito de peticionar ou de recorrer contra ato da Agência no prazo máximo de trinta dias, devendo a decisão da Agência ser conhecida em até noventa dias.

Art. 45. O Ouvidor será nomeado pelo Presidente da República para mandato de dois anos, admitida uma recondução.

Parágrafo único. O Ouvidor terá acesso a todos os assuntos e contará com o apoio administrativo de que necessitar, competindo-lhe produzir, semestralmente ou quando oportuno, apreciações críticas sobre a atuação da Agência, encaminhando-as ao Conselho Diretor, ao Conselho Consultivo, ao Ministério das

Comunicações, a outros órgãos do Poder Executivo e ao Congresso Nacional, fazendo publicá-las para conhecimento geral.

Art. 46. A Corregedoria acompanhará permanentemente o desempenho dos servidores da Agência, avaliando sua eficiência e o cumprimento dos deveres funcionais e realizando os processos disciplinares.

TÍTULO V

DAS RECEITAS

Art. 47. O produto da arrecadação das taxas de fiscalização de instalação e de funcionamento a que se refere a Lei nº 5.070, de 7 de julho de 1966, será destinado ao Fundo de Fiscalização das Telecomunicações - FISTEL, por ela criado.

Art. 48. A concessão, permissão ou autorização para a exploração de serviços de telecomunicações e de uso de radiofrequência, para qualquer serviço, será sempre feita a título oneroso, ficando autorizada a cobrança do respectivo preço nas condições estabelecidas nesta Lei e na regulamentação, constituindo o produto da arrecadação receita do Fundo de Fiscalização das Telecomunicações - FISTEL.

§ 1º Conforme dispuser a Agência, o pagamento devido pela concessionária, permissionária ou autorizada poderá ser feito na forma de quantia certa, em uma ou várias parcelas, ou de parcelas anuais, sendo seu valor, alternativamente:

I - determinado pela regulamentação;

II - determinado no edital de licitação;

III - fixado em função da proposta vencedora, quando constituir fator de julgamento;

IV - fixado no contrato de concessão ou no ato de permissão, nos casos de inexigibilidade de licitação.

§ 2º Após a criação do fundo de universalização dos serviços de telecomunicações mencionado no inciso II do art. 81, parte do produto da arrecadação a que se refere o *caput* deste artigo será a ele destinada, nos termos da lei correspondente.

Art. 49. A Agência submeterá anualmente ao Ministério das Comunicações a sua proposta de orçamento, bem como a do FISTEL, que serão encaminhadas ao Ministério do Planejamento e Orçamento para inclusão no projeto de lei orçamentária anual a que se refere o § 5º do art. 165 da Constituição Federal.

§ 1º A Agência fará acompanhar as propostas orçamentárias de um quadro demonstrativo do planejamento plurianual das receitas e despesas, visando ao seu equilíbrio orçamentário e financeiro nos cinco exercícios subseqüentes.

§ 2º O planejamento plurianual preverá o montante a ser transferido ao fundo de universalização a que se refere o inciso II do art. 81 desta Lei, e os saldos a serem transferidos ao Tesouro Nacional.

§ 3º A lei orçamentária anual consignará as dotações para as despesas de custeio e capital da Agência, bem como o valor das transferências de recursos do FISTEL ao Tesouro Nacional e ao fundo de universalização, relativos ao exercício a que ela se referir.

§ 4º As transferências a que se refere o parágrafo anterior serão formalmente feitas pela Agência ao final de cada mês.

Art. 50. O Fundo de Fiscalização das Telecomunicações - FISTEL, criado pela Lei nº 5.070, de 7 de julho de 1966, passará à administração exclusiva da Agência, a partir da data de sua instalação, com os saldos nele existentes, incluídas as receitas que sejam produto da cobrança a que se refere o art. 14 da Lei nº 9.295, de 19 de julho de 1996.

Art. 51. Os arts. 2º, 3º, 6º e seus parágrafos, o art. 8º e seu § 2º, e o art. 13, da Lei nº 5.070, de 7 de julho de 1966, passam a ter a seguinte redação:

"Art. 2º O Fundo de Fiscalização das Telecomunicações - FISTEL é constituído das seguintes fontes:

a) dotações consignadas no Orçamento Geral da União, créditos especiais, transferências e repasses que lhe forem conferidos;

b) o produto das operações de crédito que contratar, no País e no exterior, e rendimentos de operações financeiras que realizar;

c) relativas ao exercício do poder concedente dos serviços de telecomunicações, no regime público, inclusive pagamentos pela outorga, multas e indenizações;

d) relativas ao exercício da atividade ordenadora da exploração de serviços de telecomunicações, no regime privado, inclusive pagamentos pela expedição de autorização de serviço, multas e indenizações;

e) relativas ao exercício do poder de outorga do direito de uso de radiofrequência para qualquer fim, inclusive multas e indenizações;

f) taxas de fiscalização;

g) recursos provenientes de convênios, acordos e contratos celebrados com entidades, organismos e empresas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras;

h) doações, legados, subvenções e outros recursos que lhe forem destinados;

i) o produto dos emolumentos, preços ou multas, os valores apurados na venda ou locação de bens, bem assim os decorrentes de publicações, dados e informações técnicas, inclusive para fins de licitação;

j) decorrentes de quantias recebidas pela aprovação de laudos de ensaio de produtos e pela prestação de serviços técnicos por órgãos da Agência Nacional de Telecomunicações;

l) rendas eventuais."

"Art. 3º Além das transferências para o Tesouro Nacional e para o fundo de universalização das telecomunicações, os recursos do Fundo de Fiscalização das Telecomunicações - FISTEL serão aplicados pela Agência Nacional de Telecomunicações exclusivamente:

.....

d) no atendimento de outras despesas correntes e de capital por ela realizadas no exercício de sua competência."

"Art. 6º As taxas de fiscalização a que se refere a alínea *f* do art. 2º são a de instalação e a de funcionamento.

§ 1º Taxa de Fiscalização de Instalação é a devida pelas concessionárias, permissionárias e autorizadas de serviços de telecomunicações e de uso de radiofrequência, no momento da emissão do certificado de licença para o funcionamento das estações.

§ 2º Taxa de Fiscalização de Funcionamento é a devida pelas concessionárias, permissionárias e autorizadas de serviços de telecomunicações e de uso de radiofrequência, anualmente, pela fiscalização do funcionamento das estações."

"Art. 8º A Taxa de Fiscalização de Funcionamento será paga, anualmente, até o dia 31 de março, e seus valores serão os correspondentes a cinquenta por cento dos fixados para a Taxa de Fiscalização de Instalação.

.....
"§ 2º O não-pagamento da Taxa de Fiscalização de Funcionamento no prazo de sessenta dias após a notificação da Agência determinará a caducidade da concessão, permissão ou autorização, sem que caiba ao interessado o direito a qualquer indenização.

.....
"Art. 13. São isentos do pagamento das taxas do FISTEL a Agência Nacional de Telecomunicações, as Forças Armadas, a Polícia Federal, as Polícias Militares, a Polícia Rodoviária Federal, as Polícias Cíveis e os Corpos de Bombeiros Militares."

Art. 52. Os valores das taxas de fiscalização de instalação e de funcionamento, constantes do Anexo I da Lei nº 5.070, de 7 de julho de 1966, passam a ser os da Tabela do Anexo III desta Lei.

Parágrafo único. A nomenclatura dos serviços relacionados na Tabela vigorará até que nova regulamentação seja editada, com base nesta Lei.

Art. 53. Os valores de que tratam as alíneas *i* e *j* do art. 2º da Lei nº 5.070, de 7 de julho de 1966, com a redação dada por esta Lei, serão estabelecidos pela Agência.

TÍTULO VI

DAS CONTRATAÇÕES

Art. 54. A contratação de obras e serviços de engenharia civil está sujeita ao procedimento das licitações previsto em lei geral para a Administração Pública.

Parágrafo único. Para os casos não previstos no *caput*, a Agência poderá utilizar procedimentos próprios de contratação, nas modalidades de consulta e pregão.

Art. 55. A consulta e o pregão serão disciplinados pela Agência, observadas as disposições desta Lei e, especialmente:

I - a finalidade do procedimento licitatório é, por meio de disputa justa entre interessados, obter um contrato econômico, satisfatório e seguro para a Agência;

II - o instrumento convocatório identificará o objeto do certame, circunscreverá o universo de proponentes, estabelecerá critérios para aceitação e julgamento de propostas, regulará o procedimento, indicará as sanções aplicáveis e fixará as cláusulas do contrato;

III - o objeto será determinado de forma precisa, suficiente e clara, sem especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem a competição;

IV - a qualificação, exigida indistintamente dos proponentes, deverá ser compatível e proporcional ao objeto, visando à garantia do cumprimento das futuras obrigações;

V - como condição de aceitação da proposta, o interessado declarará estar em situação regular perante as Fazendas Públicas e a Seguridade Social, fornecendo seus códigos de inscrição, exigida a comprovação como condição indispensável à assinatura do contrato;

VI - o julgamento observará os princípios de vinculação ao instrumento convocatório, comparação objetiva e justo preço, sendo o empate resolvido por sorteio;

VII - as regras procedimentais assegurarão adequada divulgação do instrumento convocatório, prazos razoáveis para o preparo de propostas, os direitos ao contraditório e ao recurso, bem como a transparência e fiscalização;

VIII - a habilitação e o julgamento das propostas poderão ser decididos em uma única fase, podendo a habilitação, no caso de pregão, ser verificada apenas em relação ao licitante vencedor;

IX - quando o vencedor não celebrar o contrato, serão chamados os demais participantes na ordem de classificação;

X - somente serão aceitos certificados de registro cadastral expedidos pela Agência, que terão validade por dois anos, devendo o cadastro estar sempre aberto à inscrição dos interessados.

Art. 56. A disputa pelo fornecimento de bens e serviços comuns poderá ser feita em licitação na modalidade de pregão, restrita aos previamente cadastrados, que serão chamados a formular lances em sessão pública.

Parágrafo único. Encerrada a etapa competitiva, a Comissão examinará a melhor oferta quanto ao objeto, forma e valor.

Art. 57. Nas seguintes hipóteses, o pregão será aberto a quaisquer interessados, independentemente de cadastramento, verificando-se a um só tempo, após a etapa competitiva, a qualificação subjetiva e a aceitabilidade da proposta:

I - para a contratação de bens e serviços comuns de alto valor, na forma do regulamento;

II - quando o número de cadastrados na classe for inferior a cinco;

III - para o registro de preços, que terá validade por até dois anos;

IV - quando o Conselho Diretor assim o decidir.

Art. 58. A licitação na modalidade de consulta tem por objeto o fornecimento de bens e serviços não compreendidos nos arts. 56 e 57.

Parágrafo único. A decisão ponderará o custo e o benefício de cada proposta, considerando a qualificação do proponente.

Art. 59. A Agência poderá utilizar, mediante contrato, técnicos ou empresas especializadas, inclusive consultores independentes e auditores externos, para executar atividades de sua competência, vedada a contratação para as atividades de fiscalização, salvo para as correspondentes atividades de apoio.

LIVRO III

DA ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES

TÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

Capítulo I

Das Definições

Art. 60. Serviço de telecomunicações é o conjunto de atividades que possibilita a oferta de telecomunicação.

§ 1º Telecomunicação é a transmissão, emissão ou recepção, por fio, radioeletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético, de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza.

§ 2º Estação de telecomunicações é o conjunto de equipamentos ou aparelhos, dispositivos e demais meios necessários à realização de telecomunicação, seus acessórios e periféricos, e, quando for o caso, as instalações que os abrigam e complementam, inclusive terminais portáteis.

Art. 61. Serviço de valor adicionado é a atividade que acrescenta, a um serviço de telecomunicações que lhe dá suporte e com o qual não se confunde, novas utilidades relacionadas ao acesso, armazenamento, apresentação, movimentação ou recuperação de informações.

§ 1º Serviço de valor adicionado não constitui serviço de telecomunicações, classificando-se seu provedor como usuário do serviço de telecomunicações que lhe dá suporte, com os direitos e deveres inerentes a essa condição.

§ 2º É assegurado aos interessados o uso das redes de serviços de telecomunicações para prestação de serviços de valor adicionado, cabendo à Agência, para assegurar esse direito, regular os condicionamentos, assim como o relacionamento entre aqueles e as prestadoras de serviço de telecomunicações.

Capítulo II

Da Classificação

Art. 62. Quanto à abrangência dos interesses a que atendem, os serviços de telecomunicações classificam-se em serviços de interesse coletivo e serviços de interesse restrito.

Parágrafo único. Os serviços de interesse restrito estarão sujeitos aos condicionamentos necessários para que sua exploração não prejudique o interesse coletivo.

Art. 63. Quanto ao regime jurídico de sua prestação, os serviços de telecomunicações classificam-se em públicos e privados.

Parágrafo único. Serviço de telecomunicações em regime público é o prestado mediante concessão ou permissão, com atribuição a sua prestadora de obrigações de universalização e de continuidade.

Art. 64. Comportarão prestação no regime público as modalidades de serviço de telecomunicações de interesse coletivo, cuja existência, universalização e continuidade a própria União comprometa-se a assegurar.

Parágrafo único. Incluem-se neste caso as diversas modalidades do serviço telefônico fixo comutado, de qualquer âmbito, destinado ao uso do público em geral.

Art. 65. Cada modalidade de serviço será destinada à prestação:

I - exclusivamente no regime público;

II - exclusivamente no regime privado; ou

III - concomitantemente nos regimes público e privado.

§ 1º Não serão deixadas à exploração apenas em regime privado as modalidades de serviço de interesse coletivo que, sendo essenciais, estejam sujeitas a deveres de universalização.

§ 2º A exclusividade ou concomitância a que se refere o *caput* poderá ocorrer em âmbito nacional, regional, local ou em áreas determinadas.

Art. 66. Quando um serviço for, ao mesmo tempo, explorado nos regimes público e privado, serão adotadas medidas que impeçam a inviabilidade econômica de sua prestação no regime público.

Art. 67. Não comportarão prestação no regime público os serviços de telecomunicações de interesse restrito.

Art. 68. É vedada, a uma mesma pessoa jurídica, a exploração, de forma direta ou indireta, de uma mesma modalidade de serviço nos regimes público e privado, salvo em regiões, localidades ou áreas distintas.

Capítulo III

Das Regras Comuns

Art. 69. As modalidades de serviço serão definidas pela Agência em função de sua finalidade, âmbito de prestação, forma, meio de transmissão, tecnologia empregada ou de outros atributos.

Parágrafo único. Forma de telecomunicação é o modo específico de transmitir informação, decorrente de características particulares de transdução, de transmissão, de apresentação da informação ou de combinação destas, considerando-se formas de telecomunicação, entre outras, a telefonia, a telegrafia, a comunicação de dados e a transmissão de imagens.

Art. 70. Serão coibidos os comportamentos prejudiciais à competição livre, ampla e justa entre as prestadoras do serviço, no regime público ou privado, em especial:

I - a prática de subsídios para redução artificial de preços;

II - o uso, objetivando vantagens na competição, de informações obtidas dos concorrentes, em virtude de acordos de prestação de serviço;

III - a omissão de informações técnicas e comerciais relevantes à prestação de serviços por outrem.

Art. 71. Visando a propiciar competição efetiva e a impedir a concentração econômica no mercado, a Agência poderá estabelecer restrições, limites ou condições a empresas ou grupos empresariais quanto à obtenção e transferência de concessões, permissões e autorizações.

Art. 72. Apenas na execução de sua atividade, a prestadora poderá valer-se de informações relativas à utilização individual do serviço pelo usuário.

§ 1º A divulgação das informações individuais dependerá da anuência expressa e específica do usuário.

§ 2º A prestadora poderá divulgar a terceiros informações agregadas sobre o uso de seus serviços, desde que elas não permitam a identificação, direta ou indireta, do usuário, ou a violação de sua intimidade.

Art. 73. As prestadoras de serviços de telecomunicações de interesse coletivo terão direito à utilização de postes, dutos, condutos e servidões pertencentes ou controlados por prestadora de serviços de telecomunicações ou de outros serviços de interesse público, de forma não discriminatória e a preços e condições justos e razoáveis. (Vide Lei nº 11.934, de 2009)

Parágrafo único. Caberá ao órgão regulador do cessionário dos meios a serem utilizados definir as condições para adequado atendimento do disposto no *caput*.

Art. 74. A concessão, permissão ou autorização de serviço de telecomunicações não isenta a prestadora do atendimento às normas de engenharia e às leis municipais, estaduais ou do Distrito Federal relativas à construção civil e à instalação de cabos e equipamentos em logradouros públicos.

Art. 75. Independente de concessão, permissão ou autorização a atividade de telecomunicações restrita aos limites de uma mesma edificação ou propriedade móvel ou imóvel, conforme dispuser a Agência.

Art. 76. As empresas prestadoras de serviços e os fabricantes de produtos de telecomunicações que investirem em projetos de pesquisa e desenvolvimento no Brasil, na área de telecomunicações, obterão incentivos nas condições fixadas em lei.

Art. 77. O Poder Executivo encaminhará ao Congresso Nacional, no prazo de cento e vinte dias da publicação desta Lei, mensagem de criação de um fundo para o desenvolvimento tecnológico das telecomunicações brasileiras, com o objetivo de estimular a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias, incentivar a capacitação dos recursos humanos, fomentar a geração de empregos e promover o acesso de pequenas e médias empresas a recursos de capital, de modo a ampliar a competição na indústria de telecomunicações.

Art. 78. A fabricação e o desenvolvimento no País de produtos de telecomunicações serão estimulados mediante adoção de instrumentos de política creditícia, fiscal e aduaneira.

TÍTULO II

DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM REGIME PÚBLICO

Capítulo I

Das Obrigações de Universalização e de Continuidade

Art. 79. A Agência regulará as obrigações de universalização e de continuidade atribuídas às prestadoras de serviço no regime público.

§ 1º Obrigações de universalização são as que objetivam possibilitar o acesso de qualquer pessoa ou instituição de interesse público a serviço de telecomunicações, independentemente de sua localização e condição sócio-econômica, bem como as destinadas a permitir a utilização das telecomunicações em serviços essenciais de interesse público.

§ 2º Obrigações de continuidade são as que objetivam possibilitar aos usuários dos serviços sua fruição de forma ininterrupta, sem paralisações injustificadas, devendo os serviços estar à disposição dos usuários, em condições adequadas de uso.

Art. 80. As obrigações de universalização serão objeto de metas periódicas, conforme plano específico elaborado pela Agência e aprovado pelo Poder Executivo, que deverá referir-se, entre outros aspectos, à disponibilidade de instalações de uso coletivo ou individual, ao atendimento de deficientes físicos, de instituições de caráter público ou social, bem como de áreas rurais ou de urbanização precária e de regiões remotas.

§ 1º O plano detalhará as fontes de financiamento das obrigações de universalização, que serão neutras em relação à competição, no mercado nacional, entre prestadoras.

§ 2º Os recursos do fundo de universalização de que trata o inciso II do art. 81 não poderão ser destinados à cobertura de custos com universalização dos serviços que, nos termos do contrato de concessão, a própria prestadora deva suportar.

Art. 81. Os recursos complementares destinados a cobrir a parcela do custo exclusivamente atribuível ao cumprimento das obrigações de universalização de prestadora de serviço de telecomunicações, que não possa ser recuperada com a exploração eficiente do serviço, poderão ser oriundos das seguintes fontes:

I - Orçamento Geral da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

II - fundo especificamente constituído para essa finalidade, para o qual contribuirão prestadoras de serviço de telecomunicações nos regimes público e privado, nos termos da lei, cuja mensagem de criação deverá ser enviada ao Congresso Nacional, pelo Poder Executivo, no prazo de cento e vinte dias após a publicação desta Lei.

Parágrafo único. Enquanto não for constituído o fundo a que se refere o inciso II do *caput*, poderão ser adotadas também as seguintes fontes:

I - subsídio entre modalidades de serviços de telecomunicações ou entre segmentos de usuários;

II - pagamento de adicional ao valor de interconexão.

Art. 82. O descumprimento das obrigações relacionadas à universalização e à continuidade ensejará a aplicação de sanções de multa, caducidade ou decretação de intervenção, conforme o caso.

Capítulo II

Da Concessão

Seção I

Da outorga

Art. 83. A exploração do serviço no regime público dependerá de prévia outorga, pela Agência, mediante concessão, implicando esta o direito de uso das radiofrequências necessárias, conforme regulamentação.

Parágrafo único. Concessão de serviço de telecomunicações é a delegação de sua prestação, mediante contrato, por prazo determinado, no regime público, sujeitando-se a concessionária aos riscos empresariais, remunerando-se pela cobrança de tarifas dos usuários ou por outras receitas alternativas e respondendo diretamente pelas suas obrigações e pelos prejuízos que causar.

Art. 84. As concessões não terão caráter de exclusividade, devendo obedecer ao plano geral de outorgas, com definição quanto à divisão do País em áreas, ao número de prestadoras para cada uma delas, seus prazos de vigência e os prazos para admissão de novas prestadoras.

§ 1º As áreas de exploração, o número de prestadoras, os prazos de vigência das concessões e os prazos para admissão de novas prestadoras serão definidos considerando-se o ambiente de competição, observados o princípio do maior benefício ao usuário e o interesse social e econômico do País, de modo a propiciar a justa remuneração da prestadora do serviço no regime público.

§ 2º A oportunidade e o prazo das outorgas serão determinados de modo a evitar o vencimento concomitante das concessões de uma mesma área.

Art. 85. Cada modalidade de serviço será objeto de concessão distinta, com clara determinação dos direitos e deveres da concessionária, dos usuários e da Agência.

Art. 86. A concessão somente poderá ser outorgada a empresa constituída segundo as leis brasileiras, com sede e administração no País, criada para explorar exclusivamente os serviços de telecomunicações objeto da concessão.

Parágrafo único. A participação, na licitação para outorga, de quem não atenda ao disposto neste artigo, será condicionada ao compromisso de, antes da celebração do contrato, adaptar-se ou constituir empresa com as características adequadas.

Art. 87. A outorga a empresa ou grupo empresarial que, na mesma região, localidade ou área, já preste a mesma modalidade de serviço, será condicionada à assunção do compromisso de, no prazo máximo de dezoito meses, contado da data de assinatura do contrato, transferir a outrem o serviço anteriormente explorado, sob pena de sua caducidade e de outras sanções previstas no processo de outorga.

Art. 88. As concessões serão outorgadas mediante licitação.

Art. 89. A licitação será disciplinada pela Agência, observados os princípios constitucionais, as disposições desta Lei e, especialmente:

I - a finalidade do certame é, por meio de disputa entre os interessados, escolher quem possa executar, expandir e universalizar o serviço no regime público com eficiência, segurança e a tarifas razoáveis;

II - a minuta de instrumento convocatório será submetida a consulta pública prévia;

III - o instrumento convocatório identificará o serviço objeto do certame e as condições de sua prestação, expansão e universalização, definirá o universo de proponentes, estabelecerá fatores e critérios para aceitação e julgamento de propostas, regulará o procedimento, determinará a quantidade de fases e seus objetivos, indicará as sanções aplicáveis e fixará as cláusulas do contrato de concessão;

IV - as qualificações técnico-operacional ou profissional e econômico-financeira, bem como as garantias da proposta e do contrato, exigidas indistintamente dos proponentes, deverão ser compatíveis com o objeto e proporcionais a sua natureza e dimensão;

V - o interessado deverá comprovar situação regular perante as Fazendas Públicas e a Seguridade Social;

VI - a participação de consórcio, que se constituirá em empresa antes da outorga da concessão, será sempre admitida;

VII - o julgamento atenderá aos princípios de vinculação ao instrumento convocatório e comparação objetiva;

VIII - os fatores de julgamento poderão ser, isolada ou conjuntamente, os de menor tarifa, maior oferta pela outorga, melhor qualidade dos serviços e melhor atendimento da demanda, respeitado sempre o princípio da objetividade;

IX - o empate será resolvido por sorteio;

X - as regras procedimentais assegurarão a adequada divulgação do instrumento convocatório, prazos compatíveis com o preparo de propostas e os direitos ao contraditório, ao recurso e à ampla defesa.

Art. 90. Não poderá participar da licitação ou receber outorga de concessão a empresa proibida de licitar ou contratar com o Poder Público ou que tenha sido declarada inidônea, bem como aquela que tenha sido punida nos dois anos anteriores com a decretação de caducidade de concessão, permissão ou autorização de serviço de telecomunicações, ou da caducidade de direito de uso de radiofrequência.

Art. 91. A licitação será inexigível quando, mediante processo administrativo conduzido pela Agência, a disputa for considerada inviável ou desnecessária.

§ 1º Considera-se inviável a disputa quando apenas um interessado puder realizar o serviço, nas condições estipuladas.

§ 2º Considera-se desnecessária a disputa nos casos em que se admita a exploração do serviço por todos os interessados que atendam às condições requeridas.

§ 3º O procedimento para verificação da inexigibilidade compreenderá chamamento público para apurar o número de interessados.

Art. 92. Nas hipóteses de inexigibilidade de licitação, a outorga de concessão dependerá de procedimento administrativo sujeito aos princípios da publicidade, moralidade, impessoalidade e contraditório, para verificar o preenchimento das condições relativas às qualificações técnico-operacional ou profissional e econômico-financeira, à regularidade fiscal e às garantias do contrato.

Parágrafo único. As condições deverão ser compatíveis com o objeto e proporcionais a sua natureza e dimensão.

Seção II

Do contrato

Art. 93. O contrato de concessão indicará:

I - objeto, área e prazo da concessão;

II - modo, forma e condições da prestação do serviço;

III - regras, critérios, indicadores, fórmulas e parâmetros definidores da implantação, expansão, alteração e modernização do serviço, bem como de sua qualidade;

IV - deveres relativos à universalização e à continuidade do serviço;

V - o valor devido pela outorga, a forma e as condições de pagamento;

VI - as condições de prorrogação, incluindo os critérios para fixação do valor;

VII - as tarifas a serem cobradas dos usuários e os critérios para seu reajuste e revisão;

VIII - as possíveis receitas alternativas, complementares ou acessórias, bem como as provenientes de projetos associados;

IX - os direitos, as garantias e as obrigações dos usuários, da Agência e da concessionária;

X - a forma da prestação de contas e da fiscalização;

XI - os bens reversíveis, se houver;

XII - as condições gerais para interconexão;

XIII - a obrigação de manter, durante a execução do contrato, todas as condições de habilitação exigidas na licitação;

XIV - as sanções;

XV - o foro e o modo para solução extrajudicial das divergências contratuais.

Parágrafo único. O contrato será publicado resumidamente no Diário Oficial da União, como condição de sua eficácia.

Art. 94. No cumprimento de seus deveres, a concessionária poderá, observadas as condições e limites estabelecidos pela Agência:

I - empregar, na execução dos serviços, equipamentos e infra-estrutura que não lhe pertençam;

II - contratar com terceiros o desenvolvimento de atividades inerentes, acessórias ou complementares ao serviço, bem como a implementação de projetos associados.

§ 1º Em qualquer caso, a concessionária continuará sempre responsável perante a Agência e os usuários.

§ 2º Serão regidas pelo direito comum as relações da concessionária com os terceiros, que não terão direitos frente à Agência, observado o disposto no art. 117 desta Lei.

Art. 95. A Agência concederá prazos adequados para adaptação da concessionária às novas obrigações que lhe sejam impostas.

Art. 96. A concessionária deverá:

I - prestar informações de natureza técnica, operacional, econômico-financeira e contábil, ou outras pertinentes que a Agência solicitar;

II - manter registros contábeis separados por serviço, caso explore mais de uma modalidade de serviço de telecomunicações;

III - submeter à aprovação da Agência a minuta de contrato-padrão a ser celebrado com os usuários, bem como os acordos operacionais que pretenda firmar com prestadoras estrangeiras;

IV - divulgar relação de assinantes, observado o disposto nos incisos VI e IX do art. 3º, bem como o art. 213, desta Lei;

V - submeter-se à regulamentação do serviço e à sua fiscalização;

VI - apresentar relatórios periódicos sobre o atendimento das metas de universalização constantes do contrato de concessão.

Art. 97. Dependirão de prévia aprovação da Agência a cisão, a fusão, a transformação, a incorporação, a redução do capital da empresa ou a transferência de seu controle societário.

Parágrafo único. A aprovação será concedida se a medida não for prejudicial à competição e não colocar em risco a execução do contrato, observado o disposto no art. 7º desta Lei.

Art. 98. O contrato de concessão poderá ser transferido após a aprovação da Agência desde que, cumulativamente:

I - o serviço esteja em operação, há pelo menos três anos, com o cumprimento regular das obrigações;

II - o cessionário preencha todos os requisitos da outorga, inclusive quanto às garantias, à regularidade jurídica e fiscal e à qualificação técnica e econômico-financeira;

III - a medida não prejudique a competição e não coloque em risco a execução do contrato, observado o disposto no art. 7º desta Lei.

Art. 99. O prazo máximo da concessão será de vinte anos, podendo ser prorrogado, uma única vez, por igual período, desde que a concessionária tenha cumprido as condições da concessão e manifeste expresso interesse na prorrogação, pelo menos, trinta meses antes de sua expiração.

§ 1º A prorrogação do prazo da concessão implicará pagamento, pela concessionária, pelo direito de exploração do serviço e pelo direito de uso das radiofrequências associadas, e poderá, a critério da Agência, incluir novos condicionamentos, tendo em vista as condições vigentes à época.

§ 2º A desistência do pedido de prorrogação sem justa causa, após seu deferimento, sujeitará a concessionária à pena de multa.

§ 3º Em caso de comprovada necessidade de reorganização do objeto ou da área da concessão para ajustamento ao plano geral de outorgas ou à regulamentação vigente, poderá a Agência indeferir o pedido de prorrogação.

Seção III

Dos bens

Art. 100. Poderá ser declarada a utilidade pública, para fins de desapropriação ou instituição de servidão, de bens imóveis ou móveis, necessários à execução do serviço, cabendo à concessionária a implementação da medida e o pagamento da indenização e das demais despesas envolvidas.

Art. 101. A alienação, oneração ou substituição de bens reversíveis dependerá de prévia aprovação da Agência.

Art. 102. A extinção da concessão transmitirá automaticamente à União a posse dos bens reversíveis.

Parágrafo único. A reversão dos bens, antes de expirado o prazo contratual, importará pagamento de indenização pelas parcelas de investimentos a eles vinculados, ainda não amortizados ou depreciados, que tenham sido realizados com o objetivo de garantir a continuidade e atualidade do serviço concedido.

Seção IV

Das tarifas

Art. 103. Compete à Agência estabelecer a estrutura tarifária para cada modalidade de serviço.

§ 1º A fixação, o reajuste e a revisão das tarifas poderão basear-se em valor que corresponda à média ponderada dos valores dos itens tarifários.

§ 2º São vedados os subsídios entre modalidades de serviços e segmentos de usuários, ressalvado o disposto no parágrafo único do art. 81 desta Lei.

§ 3º As tarifas serão fixadas no contrato de concessão, consoante edital ou proposta apresentada na licitação.

§ 4º Em caso de outorga sem licitação, as tarifas serão fixadas pela Agência e constarão do contrato de concessão.

Art. 104. Transcorridos ao menos três anos da celebração do contrato, a Agência poderá, se existir ampla e efetiva competição entre as prestadoras do serviço, submeter a concessionária ao regime de liberdade tarifária.

§ 1º No regime a que se refere o *caput*, a concessionária poderá determinar suas próprias tarifas, devendo comunicá-las à Agência com antecedência de sete dias de sua vigência.

§ 2º Ocorrendo aumento arbitrário dos lucros ou práticas prejudiciais à competição, a Agência restabelecerá o regime tarifário anterior, sem prejuízo das sanções cabíveis.

Art. 105. Quando da implantação de novas prestações, utilidades ou comodidades relativas ao objeto da concessão, suas tarifas serão previamente levadas à Agência, para aprovação, com os estudos correspondentes.

Parágrafo único. Considerados os interesses dos usuários, a Agência poderá decidir por fixar as tarifas ou por submetê-las ao regime de liberdade tarifária, sendo vedada qualquer cobrança antes da referida aprovação.

Art. 106. A concessionária poderá cobrar tarifa inferior à fixada desde que a redução se baseie em critério objetivo e favoreça indistintamente todos os usuários, vedado o abuso do poder econômico.

Art. 107. Os descontos de tarifa somente serão admitidos quando extensíveis a todos os usuários que se enquadrem nas condições, precisas e isonômicas, para sua fruição.

Art. 108. Os mecanismos para reajuste e revisão das tarifas serão previstos nos contratos de concessão, observando-se, no que couber, a legislação específica.

§ 1º A redução ou o desconto de tarifas não ensejará revisão tarifária.

§ 2º Serão compartilhados com os usuários, nos termos regulados pela Agência, os ganhos econômicos decorrentes da modernização, expansão ou racionalização dos serviços, bem como de novas receitas alternativas.

§ 3º Serão transferidos integralmente aos usuários os ganhos econômicos que não decorram diretamente da eficiência empresarial, em casos como os de diminuição de tributos ou encargos legais e de novas regras sobre os serviços.

§ 4º A oneração causada por novas regras sobre os serviços, pela álea econômica extraordinária, bem como pelo aumento dos encargos legais ou tributos, salvo o imposto sobre a renda, implicará a revisão do contrato.

Art. 109. A Agência estabelecerá:

I - os mecanismos para acompanhamento das tarifas praticadas pela concessionária, inclusive a antecedência a ser observada na comunicação de suas alterações;

II - os casos de serviço gratuito, como os de emergência;

III - os mecanismos para garantir a publicidade das tarifas.

Seção V

Da intervenção

Art. 110. Poderá ser decretada intervenção na concessionária, por ato da Agência, em caso de:

I - paralisação injustificada dos serviços;

II - inadequação ou insuficiência dos serviços prestados, não resolvidas em prazo razoável;

III - desequilíbrio econômico-financeiro decorrente de má administração que coloque em risco a continuidade dos serviços;

IV - prática de infrações graves;

V - inobservância de atendimento das metas de universalização;

VI - recusa injustificada de interconexão;

VII - infração da ordem econômica nos termos da legislação própria.

Art. 111. O ato de intervenção indicará seu prazo, seus objetivos e limites, que serão determinados em função das razões que a ensejaram, e designará o interventor.

§ 1º A decretação da intervenção não afetará o curso regular dos negócios da concessionária nem seu normal funcionamento e produzirá, de imediato, o afastamento de seus administradores.

§ 2º A intervenção será precedida de procedimento administrativo instaurado pela Agência, em que se assegure a ampla defesa da concessionária, salvo quando decretada cautelarmente, hipótese em que o procedimento será instaurado na data da intervenção e concluído em até cento e oitenta dias.

§ 3º A intervenção poderá ser exercida por um colegiado ou por uma empresa, cuja remuneração será paga com recursos da concessionária.

§ 4º Dos atos do interventor caberá recurso à Agência.

§ 5º Para os atos de alienação e disposição do patrimônio da concessionária, o interventor necessitará de prévia autorização da Agência.

§ 6º O interventor prestará contas e responderá pelos atos que praticar.

Seção VI

Da extinção

Art. 112. A concessão extingue-se-á por advento do termo contratual, encampação, caducidade, rescisão e anulação.

Parágrafo único. A extinção devolve à União os direitos e deveres relativos à prestação do serviço.

Art. 113. Considera-se encampação a retomada do serviço pela União durante o prazo da concessão, em face de razão extraordinária de interesse público, mediante lei autorizativa específica e após o pagamento de prévia indenização.

Art. 114. A caducidade da concessão será decretada pela Agência nas hipóteses:

I - de infração do disposto no art. 97 desta Lei ou de dissolução ou falência da concessionária;

II - de transferência irregular do contrato;

III - de não-cumprimento do compromisso de transferência a que se refere o art. 87 desta Lei;

IV - em que a intervenção seria cabível, mas sua decretação for inconveniente, inócua, injustamente benéfica ao concessionário ou desnecessária.

§ 1º Será desnecessária a intervenção quando a demanda pelos serviços objeto da concessão puder ser atendida por outras prestadoras de modo regular e imediato.

§ 2º A decretação da caducidade será precedida de procedimento administrativo instaurado pela Agência, em que se assegure a ampla defesa da concessionária.

Art. 115. A concessionária terá direito à rescisão quando, por ação ou omissão do Poder Público, a execução do contrato se tornar excessivamente onerosa.

Parágrafo único. A rescisão poderá ser realizada amigável ou judicialmente.

Art. 116. A anulação será decretada pela Agência em caso de irregularidade insanável e grave do contrato de concessão.

Art. 117. Extinta a concessão antes do termo contratual, a Agência, sem prejuízo de outras medidas cabíveis, poderá:

I - ocupar, provisoriamente, bens móveis e imóveis e valer-se de pessoal empregado na prestação dos serviços, necessários a sua continuidade;

II - manter contratos firmados pela concessionária com terceiros, com fundamento nos incisos I e II do art. 94 desta Lei, pelo prazo e nas condições inicialmente ajustadas.

Parágrafo único. Na hipótese do inciso II deste artigo, os terceiros que não cumprirem com as obrigações assumidas responderão pelo inadimplemento.

Capítulo III

Da Permissão

Art. 118. Será outorgada permissão, pela Agência, para prestação de serviço de telecomunicações em face de situação excepcional comprometedor do funcionamento do serviço que, em virtude de suas peculiaridades, não possa ser atendida, de forma conveniente ou em prazo adequado, mediante intervenção na empresa concessionária ou mediante outorga de nova concessão.

Parágrafo único. Permissão de serviço de telecomunicações é o ato administrativo pelo qual se atribui a alguém o dever de prestar serviço de telecomunicações no regime público e em caráter transitório, até que seja normalizada a situação excepcional que a tenha ensejado.

Art. 119. A permissão será precedida de procedimento licitatório simplificado, instaurado pela Agência, nos termos por ela regulados, ressalvados os casos de inexigibilidade previstos no art. 91, observado o disposto no art. 92, desta Lei.

Art. 120. A permissão será formalizada mediante assinatura de termo, que indicará:

I - o objeto e a área da permissão, bem como os prazos mínimo e máximo de vigência estimados;

II - modo, forma e condições da prestação do serviço;

III - as tarifas a serem cobradas dos usuários, critérios para seu reajuste e revisão e as possíveis fontes de receitas alternativas;

IV - os direitos, as garantias e as obrigações dos usuários, do permitente e do permissionário;

V - as condições gerais de interconexão;

VI - a forma da prestação de contas e da fiscalização;

VII - os bens entregues pelo permitente à administração do permissionário;

VIII - as sanções;

IX - os bens reversíveis, se houver;

X - o foro e o modo para solução extrajudicial das divergências.

Parágrafo único. O termo de permissão será publicado resumidamente no Diário Oficial da União, como condição de sua eficácia.

Art. 121. Outorgada permissão em decorrência de procedimento licitatório, a recusa injustificada pelo outorgado em assinar o respectivo termo sujeitá-lo-á às sanções previstas no instrumento convocatório.

Art. 122. A permissão extinguir-se-á pelo decurso do prazo máximo de vigência estimado, observado o disposto no art. 124 desta Lei, bem como por revogação, caducidade e anulação.

Art. 123. A revogação deverá basear-se em razões de conveniência e oportunidade relevantes e supervenientes à permissão.

§ 1º A revogação, que poderá ser feita a qualquer momento, não dará direito a indenização.

§ 2º O ato revocatório fixará o prazo para o permissionário devolver o serviço, que não será inferior a sessenta dias.

Art. 124. A permissão poderá ser mantida, mesmo vencido seu prazo máximo, se persistir a situação excepcional que a motivou.

Art. 125. A Agência disporá sobre o regime da permissão, observados os princípios e objetivos desta Lei.

TÍTULO III

DOS SERVIÇOS PRESTADOS EM REGIME PRIVADO

Capítulo I

Do Regime Geral da Exploração

Art. 126. A exploração de serviço de telecomunicações no regime privado será baseada nos princípios constitucionais da atividade econômica.

Art. 127. A disciplina da exploração dos serviços no regime privado terá por objetivo viabilizar o cumprimento das leis, em especial das relativas às telecomunicações, à ordem econômica e aos direitos dos consumidores, destinando-se a garantir:

I - a diversidade de serviços, o incremento de sua oferta e sua qualidade;

II - a competição livre, ampla e justa;

III - o respeito aos direitos dos usuários;

IV - a convivência entre as modalidades de serviço e entre prestadoras em regime privado e público, observada a prevalência do interesse público;

V - o equilíbrio das relações entre prestadoras e usuários dos serviços;

VI - a isonomia de tratamento às prestadoras;

VII - o uso eficiente do espectro de radiofrequências;

VIII - o cumprimento da função social do serviço de interesse coletivo, bem como dos encargos dela decorrentes;

IX - o desenvolvimento tecnológico e industrial do setor;

X - a permanente fiscalização.

Art. 128. Ao impor condicionamentos administrativos ao direito de exploração das diversas modalidades de serviço no regime privado, sejam eles limites, encargos ou sujeições, a Agência observará a exigência de mínima intervenção na vida privada, assegurando que:

I - a liberdade será a regra, constituindo exceção as proibições, restrições e interferências do Poder Público;

II - nenhuma autorização será negada, salvo por motivo relevante;

III - os condicionamentos deverão ter vínculos, tanto de necessidade como de adequação, com finalidades públicas específicas e relevantes;

IV - o proveito coletivo gerado pelo condicionamento deverá ser proporcional à privação que ele impuser;

V - haverá relação de equilíbrio entre os deveres impostos às prestadoras e os direitos a elas reconhecidos.

Art. 129. O preço dos serviços será livre, ressalvado o disposto no § 2º do art. 136 desta Lei, reprimindo-se toda prática prejudicial à competição, bem como o abuso do poder econômico, nos termos da legislação própria.

Art. 130. A prestadora de serviço em regime privado não terá direito adquirido à permanência das condições vigentes quando da expedição da autorização ou do início das atividades, devendo observar os novos condicionamentos impostos por lei e pela regulamentação.

Parágrafo único. As normas concederão prazos suficientes para adaptação aos novos condicionamentos.

Capítulo II

Da Autorização de Serviço de Telecomunicações

Seção I

Da obtenção

Art. 131. A exploração de serviço no regime privado dependerá de prévia autorização da Agência, que acarretará direito de uso das radiofrequências necessárias.

§ 1º Autorização de serviço de telecomunicações é o ato administrativo vinculado que faculta a exploração, no regime privado, de modalidade de serviço de telecomunicações, quando preenchidas as condições objetivas e subjetivas necessárias.

§ 2º A Agência definirá os casos que independem de autorização.

§ 3º A prestadora de serviço que independa de autorização comunicará previamente à Agência o início de suas atividades, salvo nos casos previstos nas normas correspondentes.

§ 4º A eficácia da autorização dependerá da publicação de extrato no Diário Oficial da União.

Art. 132. São condições objetivas para obtenção de autorização de serviço:

I - disponibilidade de radiofrequência necessária, no caso de serviços que a utilizem;

II - apresentação de projeto viável tecnicamente e compatível com as normas aplicáveis.

Art. 133. São condições subjetivas para obtenção de autorização de serviço de interesse coletivo pela empresa:

I - estar constituída segundo as leis brasileiras, com sede e administração no País;

II - não estar proibida de licitar ou contratar com o Poder Público, não ter sido declarada inidônea ou não ter sido punida, nos dois anos anteriores, com a decretação da caducidade de concessão, permissão ou autorização de serviço de telecomunicações, ou da caducidade de direito de uso de radiofrequência;

III - dispor de qualificação técnica para bem prestar o serviço, capacidade econômico-financeira, regularidade fiscal e estar em situação regular com a Seguridade Social;

IV - não ser, na mesma região, localidade ou área, encarregada de prestar a mesma modalidade de serviço.

Art. 134. A Agência disporá sobre as condições subjetivas para obtenção de autorização de serviço de interesse restrito.

Art. 135. A Agência poderá, excepcionalmente, em face de relevantes razões de caráter coletivo, condicionar a expedição de autorização à aceitação, pelo interessado, de compromissos de interesse da coletividade.

Parágrafo único. Os compromissos a que se refere o *caput* serão objeto de regulamentação, pela Agência, observados os princípios da razoabilidade, proporcionalidade e igualdade.

Art. 136. Não haverá limite ao número de autorizações de serviço, salvo em caso de impossibilidade técnica ou, excepcionalmente, quando o excesso de competidores puder comprometer a prestação de uma modalidade de serviço de interesse coletivo.

§ 1º A Agência determinará as regiões, localidades ou áreas abrangidas pela limitação e disporá sobre a possibilidade de a prestadora atuar em mais de uma delas.

§ 2º As prestadoras serão selecionadas mediante procedimento licitatório, na forma estabelecida nos arts. 88 a 92, sujeitando-se a transferência da autorização às mesmas condições estabelecidas no art. 98, desta Lei.

§ 3º Dos vencedores da licitação será exigida contrapartida proporcional à vantagem econômica que usufruírem, na forma de compromissos de interesse dos usuários.

Art. 137. O descumprimento de condições ou de compromissos assumidos, associados à autorização, sujeitará a prestadora às sanções de multa, suspensão temporária ou caducidade.

Seção II

Da extinção

Art. 138. A autorização de serviço de telecomunicações não terá sua vigência sujeita a termo final, extinguindo-se somente por cassação, caducidade, decaimento, renúncia ou anulação.

Art. 139. Quando houver perda das condições indispensáveis à expedição ou manutenção da autorização, a Agência poderá extingui-la mediante ato de cassação.

Parágrafo único. Importará em cassação da autorização do serviço a extinção da autorização de uso da radiofrequência respectiva.

Art. 140. Em caso de prática de infrações graves, de transferência irregular da autorização ou de descumprimento reiterado de compromissos assumidos, a Agência poderá extinguir a autorização decretando-lhe a caducidade.

Art. 141. O decaimento será decretado pela Agência, por ato administrativo, se, em face de razões de excepcional relevância pública, as normas vierem a vedar o tipo de atividade objeto da autorização ou a suprimir a exploração no regime privado.

§ 1º A edição das normas de que trata o *caput* não justificará o decaimento senão quando a preservação das autorizações já expedidas for efetivamente incompatível com o interesse público.

§ 2º Decretado o decaimento, a prestadora terá o direito de manter suas próprias atividades regulares por prazo mínimo de cinco anos, salvo desapropriação.

Art. 142. Renúncia é o ato formal unilateral, irrevogável e irretratável, pelo qual a prestadora manifesta seu desinteresse pela autorização.

Parágrafo único. A renúncia não será causa para punição do autorizado, nem o desonerará de suas obrigações com terceiros.

Art. 143. A anulação da autorização será decretada, judicial ou administrativamente, em caso de irregularidade insanável do ato que a expediu.

Art. 144. A extinção da autorização mediante ato administrativo dependerá de procedimento prévio, garantidos o contraditório e a ampla defesa do interessado.

TÍTULO IV

DAS REDES DE TELECOMUNICAÇÕES

Art. 145. A implantação e o funcionamento de redes de telecomunicações destinadas a dar suporte à prestação de serviços de interesse coletivo, no regime público ou privado, observarão o disposto neste Título.

Parágrafo único. As redes de telecomunicações destinadas à prestação de serviço em regime privado poderão ser dispensadas do disposto no *caput*, no todo ou em parte, na forma da regulamentação expedida pela Agência.

Art. 146. As redes serão organizadas como vias integradas de livre circulação, nos termos seguintes:

I - é obrigatória a interconexão entre as redes, na forma da regulamentação;

II - deverá ser assegurada a operação integrada das redes, em âmbito nacional e internacional;

III - o direito de propriedade sobre as redes é condicionado pelo dever de cumprimento de sua função social.

Parágrafo único. Interconexão é a ligação entre redes de telecomunicações funcionalmente compatíveis, de modo que os usuários de serviços de uma das redes possam comunicar-se com usuários de serviços de outra ou acessar serviços nela disponíveis.

Art. 147. É obrigatória a interconexão às redes de telecomunicações a que se refere o art. 145 desta Lei, solicitada por prestadora de serviço no regime privado, nos termos da regulamentação.

Art. 148. É livre a interconexão entre redes de suporte à prestação de serviços de telecomunicações no regime privado, observada a regulamentação.

Art. 149. A regulamentação estabelecerá as hipóteses e condições de interconexão a redes internacionais.

Art. 150. A implantação, o funcionamento e a interconexão das redes obedecerão à regulamentação editada pela Agência, assegurando a compatibilidade das redes das diferentes prestadoras, visando à sua harmonização em âmbito nacional e internacional.

Art. 151. A Agência disporá sobre os planos de numeração dos serviços, assegurando sua administração de forma não discriminatória e em estímulo à competição, garantindo o atendimento aos compromissos internacionais.

Parágrafo único. A Agência disporá sobre as circunstâncias e as condições em que a prestadora de serviço de telecomunicações cujo usuário transferir-se para outra prestadora será obrigada a, sem ônus, interceptar as ligações dirigidas ao antigo código de acesso do usuário e informar o seu novo código.

Art. 152. O provimento da interconexão será realizado em termos não discriminatórios, sob condições técnicas adequadas, garantindo preços isonômicos e justos, atendendo ao estritamente necessário à prestação do serviço.

Art. 153. As condições para a interconexão de redes serão objeto de livre negociação entre os interessados, mediante acordo, observado o disposto nesta Lei e nos termos da regulamentação.

§ 1º O acordo será formalizado por contrato, cuja eficácia dependerá de homologação pela Agência, arquivando-se uma de suas vias na Biblioteca para consulta por qualquer interessado.

§ 2º Não havendo acordo entre os interessados, a Agência, por provocação de um deles, arbitrará as condições para a interconexão.

Art. 154. As redes de telecomunicações poderão ser, secundariamente, utilizadas como suporte de serviço a ser prestado por outrem, de interesse coletivo ou restrito.

Art. 155. Para desenvolver a competição, as empresas prestadoras de serviços de telecomunicações de interesse coletivo deverão, nos casos e condições fixados pela Agência, disponibilizar suas redes a outras prestadoras de serviços de telecomunicações de interesse coletivo.

Art. 156. Poderá ser vedada a conexão de equipamentos terminais sem certificação, expedida ou aceita pela Agência, no caso das redes referidas no art. 145 desta Lei.

§ 1º Terminal de telecomunicações é o equipamento ou aparelho que possibilita o acesso do usuário a serviço de telecomunicações, podendo incorporar estágio de transdução, estar incorporado a equipamento destinado a exercer outras funções ou, ainda, incorporar funções secundárias.

§ 2º Certificação é o reconhecimento da compatibilidade das especificações de determinado produto com as características técnicas do serviço a que se destina.

TÍTULO V

DO ESPECTRO E DA ÓRBITA

Capítulo I

Do Espectro de Radiofrequências

Art. 157. O espectro de radiofrequências é um recurso limitado, constituindo-se em bem público, administrado pela Agência.

Art. 158. Observadas as atribuições de faixas segundo tratados e acordos internacionais, a Agência manterá plano com a atribuição, distribuição e destinação de radiofrequências, e detalhamento necessário ao uso das radiofrequências associadas aos diversos serviços e atividades de telecomunicações, atendidas suas necessidades específicas e as de suas expansões.

§ 1º O plano destinará faixas de radiofrequência para:

I - fins exclusivamente militares;

II - serviços de telecomunicações a serem prestados em regime público e em regime privado;

III - serviços de radiodifusão;

IV - serviços de emergência e de segurança pública;

V - outras atividades de telecomunicações.

§ 2º A destinação de faixas de radiofrequência para fins exclusivamente militares será feita em articulação com as Forças Armadas.

Art. 159. Na destinação de faixas de radiofrequência serão considerados o emprego racional e econômico do espectro, bem como as atribuições, distribuições e consignações existentes, objetivando evitar interferências prejudiciais.

Parágrafo único. Considera-se interferência prejudicial qualquer emissão, irradiação ou indução que obstrua, degrade seriamente ou interrompa repetidamente a telecomunicação.

Art. 160. A Agência regulará a utilização eficiente e adequada do espectro, podendo restringir o emprego de determinadas radiofrequências ou faixas, considerado o interesse público.

Parágrafo único. O uso da radiofrequência será condicionado à sua compatibilidade com a atividade ou o serviço a ser prestado, particularmente no tocante à potência, à faixa de transmissão e à técnica empregada.

Art. 161. A qualquer tempo, poderá ser modificada a destinação de radiofrequências ou faixas, bem como ordenada a alteração de potências ou de outras características técnicas, desde que o interesse público ou o cumprimento de convenções ou tratados internacionais assim o determine.

Parágrafo único. Será fixado prazo adequado e razoável para a efetivação da mudança.

Art. 162. A operação de estação transmissora de radiocomunicação está sujeita à licença de funcionamento prévia e à fiscalização permanente, nos termos da regulamentação.

§ 1º Radiocomunicação é a telecomunicação que utiliza frequências radioelétricas não confinadas a fios, cabos ou outros meios físicos.

§ 2º É vedada a utilização de equipamentos emissores de radiofrequência sem certificação expedida ou aceita pela Agência.

§ 3º A emissão ou extinção da licença relativa à estação de apoio à navegação marítima ou aeronáutica, bem como à estação de radiocomunicação marítima ou aeronáutica, dependerá de parecer favorável dos órgãos competentes para a vistoria de embarcações e aeronaves.

Capítulo II

Da Autorização de Uso de Radiofrequência

Art. 163. O uso de radiofrequência, tendo ou não caráter de exclusividade, dependerá de prévia outorga da Agência, mediante autorização, nos termos da regulamentação.

§ 1º Autorização de uso de radiofrequência é o ato administrativo vinculado, associado à concessão, permissão ou autorização para prestação de serviço de telecomunicações, que atribui a interessado, por prazo determinado, o direito de uso de radiofrequência, nas condições legais e regulamentares.

§ 2º Independem de outorga:

I - o uso de radiofrequência por meio de equipamentos de radiação restrita definidos pela Agência;

II - o uso, pelas Forças Armadas, de radiofrequências nas faixas destinadas a fins exclusivamente militares.

§ 3º A eficácia da autorização de uso de radiofrequência dependerá de publicação de extrato no Diário Oficial da União.

Art. 164. Havendo limitação técnica ao uso de radiofrequência e ocorrendo o interesse na sua utilização, por parte de mais de um interessado, para fins de expansão de serviço e, havendo ou não, concomitantemente, outros interessados em prestar a mesma modalidade de serviço, observar-se-á:

I - a autorização de uso de radiofrequência dependerá de licitação, na forma e condições estabelecidas nos arts. 88 a 90 desta Lei e será sempre onerosa;

II - o vencedor da licitação receberá, conforme o caso, a autorização para uso da radiofrequência, para fins de expansão do serviço, ou a autorização para a prestação do serviço.

Art. 165. Para fins de verificação da necessidade de abertura ou não da licitação prevista no artigo anterior, observar-se-á o disposto nos arts. 91 e 92 desta Lei.

Art. 166. A autorização de uso de radiofrequência terá o mesmo prazo de vigência da concessão ou permissão de prestação de serviço de telecomunicações à qual esteja vinculada.

Art. 167. No caso de serviços autorizados, o prazo de vigência será de até vinte anos, prorrogável uma única vez por igual período.

§ 1º A prorrogação, sempre onerosa, poderá ser requerida até três anos antes do vencimento do prazo original, devendo o requerimento ser decidido em, no máximo, doze meses.

§ 2º O indeferimento somente ocorrerá se o interessado não estiver fazendo uso racional e adequado da radiofrequência, se houver cometido infrações reiteradas em suas atividades ou se for necessária a modificação de destinação do uso da radiofrequência.

Art. 168. É intransferível a autorização de uso de radiofrequências sem a correspondente transferência da concessão, permissão ou autorização de prestação do serviço a elas vinculada.

Art. 169. A autorização de uso de radiofrequências extinguir-se-á pelo advento de seu termo final ou no caso de sua transferência irregular, bem como por caducidade, decaimento, renúncia ou anulação da autorização para prestação do serviço de telecomunicações que dela se utiliza.

Capítulo III

Da Órbita e dos Satélites

Art. 170. A Agência disporá sobre os requisitos e critérios específicos para execução de serviço de telecomunicações que utilize satélite, geostacionário ou não, independentemente de o acesso a ele ocorrer a partir do território nacional ou do exterior.

Art. 171. Para a execução de serviço de telecomunicações via satélite regulado por esta Lei, deverá ser dada preferência ao emprego de satélite brasileiro, quando este propiciar condições equivalentes às de terceiros.

§ 1º O emprego de satélite estrangeiro somente será admitido quando sua contratação for feita com empresa constituída segundo as leis brasileiras e com sede e administração no País, na condição de representante legal do operador estrangeiro.

§ 2º Satélite brasileiro é o que utiliza recursos de órbita e espectro radioelétrico notificados pelo País, ou a ele distribuídos ou consignados, e cuja estação de controle e monitoração seja instalada no território brasileiro.

Art. 172. O direito de exploração de satélite brasileiro para transporte de sinais de telecomunicações assegura a ocupação da órbita e o uso das radiofrequências destinadas ao controle e monitoração do satélite e à telecomunicação via satélite, por prazo de até quinze anos, podendo esse prazo ser prorrogado, uma única vez, nos termos da regulamentação.

§ 1º Imediatamente após um pedido para exploração de satélite que implique utilização de novos recursos de órbita ou espectro, a Agência avaliará as informações e, considerando-as em conformidade com a regulamentação, encaminhará à União Internacional de Telecomunicações a correspondente notificação, sem que isso caracterize compromisso de outorga ao requerente.

§ 2º Se inexigível a licitação, conforme disposto nos arts. 91 e 92 desta Lei, o direito de exploração será conferido mediante processo administrativo estabelecido pela Agência.

§ 3º Havendo necessidade de licitação, observar-se-á o procedimento estabelecido nos arts. 88 a 90 desta Lei, aplicando-se, no que couber, o disposto neste artigo.

§ 4º O direito será conferido a título oneroso, podendo o pagamento, conforme dispuser a Agência, fazer-se na forma de quantia certa, em uma ou várias parcelas, bem como de parcelas anuais ou, complementarmente, de cessão de capacidade, conforme dispuser a regulamentação.

TÍTULO VI

DAS SANÇÕES

Capítulo I

Das Sanções Administrativas

Art. 173. A infração desta Lei ou das demais normas aplicáveis, bem como a inobservância dos deveres decorrentes dos contratos de concessão ou dos atos de permissão, autorização de serviço ou autorização de uso de radiofrequência, sujeitará os infratores às seguintes sanções, aplicáveis pela Agência, sem prejuízo das de natureza civil e penal: (Vide Lei nº 11.974, de 2009)

I - advertência;

II - multa;

III - suspensão temporária;

IV - caducidade;

V - declaração de inidoneidade.

Art. 174. Toda acusação será circunstanciada, permanecendo em sigilo até sua completa apuração.

Art. 175. Nenhuma sanção será aplicada sem a oportunidade de prévia e ampla defesa.

Parágrafo único. Apenas medidas cautelares urgentes poderão ser tomadas antes da defesa.

Art. 176. Na aplicação de sanções, serão considerados a natureza e a gravidade da infração, os danos dela resultantes para o serviço e para os usuários, a vantagem auferida pelo infrator, as circunstâncias agravantes, os antecedentes do infrator e a reincidência específica.

Parágrafo único. Entende-se por reincidência específica a repetição de falta de igual natureza após o recebimento de notificação anterior.

Art. 177. Nas infrações praticadas por pessoa jurídica, também serão punidos com a sanção de multa seus administradores ou controladores, quando tiverem agido de má-fé.

Art. 178. A existência de sanção anterior será considerada como agravante na aplicação de outra sanção.

Art. 179. A multa poderá ser imposta isoladamente ou em conjunto com outra sanção, não devendo ser superior a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) para cada infração cometida.

§ 1º Na aplicação de multa serão considerados a condição econômica do infrator e o princípio da proporcionalidade entre a gravidade da falta e a intensidade da sanção.

§ 2º A imposição, a prestadora de serviço de telecomunicações, de multa decorrente de infração da ordem econômica, observará os limites previstos na legislação específica.

Art. 180. A suspensão temporária será imposta, em relação à autorização de serviço ou de uso de radiofrequência, em caso de infração grave cujas circunstâncias não justifiquem a decretação de caducidade.

Parágrafo único. O prazo da suspensão não será superior a trinta dias.

Art. 181. A caducidade importará na extinção de concessão, permissão, autorização de serviço ou autorização de uso de radiofrequência, nos casos previstos nesta Lei.

Art. 182. A declaração de inidoneidade será aplicada a quem tenha praticado atos ilícitos visando frustrar os objetivos de licitação.

Parágrafo único. O prazo de vigência da declaração de inidoneidade não será superior a cinco anos.

Capítulo II

Das Sanções Penais

Art. 183. Desenvolver clandestinamente atividades de telecomunicação:

Pena - detenção de dois a quatro anos, aumentada da metade se houver dano a terceiro, e multa de R\$ 10.000,00 (dez mil reais).

Parágrafo único. Incorre na mesma pena quem, direta ou indiretamente, concorrer para o crime.

Art. 184. São efeitos da condenação penal transitada em julgado:

I - tornar certa a obrigação de indenizar o dano causado pelo crime;

II - a perda, em favor da Agência, ressalvado o direito do lesado ou de terceiros de boa-fé, dos bens empregados na atividade clandestina, sem prejuízo de sua apreensão cautelar.

Parágrafo único. Considera-se clandestina a atividade desenvolvida sem a competente concessão, permissão ou autorização de serviço, de uso de radiofrequência e de exploração de satélite.

Art. 185. O crime definido nesta Lei é de ação penal pública, incondicionada, cabendo ao Ministério Público promovê-la.

LIVRO IV

DA REESTRUTURAÇÃO E DA DESESTATIZAÇÃO DAS EMPRESAS FEDERAIS DE TELECOMUNICAÇÕES

Art. 186. A reestruturação e a desestatização das empresas federais de telecomunicações têm como objetivo conduzir ao cumprimento dos deveres constantes do art. 2º desta Lei.

Art. 187. Fica o Poder Executivo autorizado a promover a reestruturação e a desestatização das seguintes empresas controladas, direta ou indiretamente, pela União, e supervisionadas pelo Ministério das Comunicações:

I - Telecomunicações Brasileiras S.A. - TELEBRÁS;

II - Empresa Brasileira de Telecomunicações - EMBRATEL;

III - Telecomunicações do Maranhão S.A. - TELMA;

IV - Telecomunicações do Piauí S.A. - TELEPISA;

V - Telecomunicações do Ceará - TELECEARÁ;

VI - Telecomunicações do Rio Grande do Norte S.A. - TELERN;

VII - Telecomunicações da Paraíba S.A. - TELPA;

VIII - Telecomunicações de Pernambuco S.A. - TELPE;

IX - Telecomunicações de Alagoas S.A. - TELASA;

X - Telecomunicações de Sergipe S.A. - TELERGIPE;

XI - Telecomunicações da Bahia S.A. - TELEBAHIA;

XII - Telecomunicações de Mato Grosso do Sul S.A. - TELEMMS;

XIII - Telecomunicações de Mato Grosso S.A. - TELEMAT;

XIV - Telecomunicações de Goiás S.A. - TELEGOIÁS;

XV - Telecomunicações de Brasília S.A. - TELEBRASÍLIA;

XVI - Telecomunicações de Rondônia S.A. - TELERON;

XVII - Telecomunicações do Acre S.A. - TELEACRE;

XVIII - Telecomunicações de Roraima S.A. - TELAIMA;

XIX - Telecomunicações do Amapá S.A. - TELEAMAPÁ;

XX - Telecomunicações do Amazonas S.A. - TELAMAZON;

XXI - Telecomunicações do Pará S.A. - TELEPARÁ;

XXII - Telecomunicações do Rio de Janeiro S.A. - TELERJ;

XXIII - Telecomunicações de Minas Gerais S.A. - TELEMIG;

XXIV - Telecomunicações do Espírito Santo S.A. - TELEST;

XXV - Telecomunicações de São Paulo S.A. - TELESP;

XXVI - Companhia Telefônica da Borda do Campo - CTBC;

XXVII - Telecomunicações do Paraná S.A. - TELEPAR;

XXVIII - Telecomunicações de Santa Catarina S.A. - TELESC;

XXIX - Companhia Telefônica Melhoramento e Resistência - CTMR.

Parágrafo único. Incluem-se na autorização a que se refere o *caput* as empresas subsidiárias exploradoras do serviço móvel celular, constituídas nos termos do art. 5º da Lei nº 9.295, de 19 de julho de 1996.

Art. 188. A reestruturação e a desestatização deverão compatibilizar as áreas de atuação das empresas com o plano geral de outorgas, o qual deverá ser previamente editado, na forma do art. 84 desta Lei, bem como observar as restrições, limites ou condições estabelecidas com base no art. 71.

Art. 189. Para a reestruturação das empresas enumeradas no art. 187, fica o Poder Executivo autorizado a adotar as seguintes medidas:

I - cisão, fusão e incorporação;

II - dissolução de sociedade ou desativação parcial de seus empreendimentos;

III - redução de capital social.

Art. 190. Na reestruturação e desestatização da Telecomunicações Brasileiras S.A. - TELEBRÁS deverão ser previstos mecanismos que assegurem a preservação da capacidade em pesquisa e desenvolvimento tecnológico existente na empresa.

Parágrafo único. Para o cumprimento do disposto no *caput*, fica o Poder Executivo autorizado a criar entidade, que incorporará o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da TELEBRÁS, sob uma das seguintes formas:

I - empresa estatal de economia mista ou não, inclusive por meio da cisão a que se refere o inciso I do artigo anterior;

II - fundação governamental, pública ou privada.

Art. 191. A desestatização caracteriza-se pela alienação onerosa de direitos que asseguram à União, direta ou indiretamente, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores da sociedade, podendo ser realizada mediante o emprego das seguintes modalidades operacionais:

I - alienação de ações;

II - cessão do direito de preferência à subscrição de ações em aumento de capital.

Parágrafo único. A desestatização não afetará as concessões, permissões e autorizações detidas pela empresa.

Art. 192. Na desestatização das empresas a que se refere o art. 187, parte das ações poderá ser reservada a seus empregados e ex-empregados aposentados, a preços e condições privilegiados, inclusive com a utilização do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS.

Art. 193. A desestatização de empresas ou grupo de empresas citadas no art. 187 implicará a imediata abertura à competição, na respectiva área, dos serviços prestados no regime público.

Art. 194. Poderão ser objeto de alienação conjunta o controle acionário de empresas prestadoras de serviço telefônico fixo comutado e o de empresas prestadoras do serviço móvel celular.

Parágrafo único. Fica vedado ao novo controlador promover a incorporação ou fusão de empresa prestadora do serviço telefônico fixo comutado com empresa prestadora do serviço móvel celular.

Art. 195. O modelo de reestruturação e desestatização das empresas enumeradas no art. 187, após submetido a consulta pública, será aprovado pelo Presidente da República, ficando a coordenação e o acompanhamento dos atos e procedimentos decorrentes a cargo de Comissão Especial de Supervisão, a ser instituída pelo Ministro de Estado das Comunicações.

§ 1º A execução de procedimentos operacionais necessários à desestatização poderá ser cometida, mediante contrato, a instituição financeira integrante da Administração Federal, de notória experiência no assunto.

§ 2º A remuneração da contratada será paga com parte do valor líquido apurado nas alienações.

Art. 196. Na reestruturação e na desestatização poderão ser utilizados serviços especializados de terceiros, contratados mediante procedimento licitatório de rito próprio, nos termos seguintes:

I - o Ministério das Comunicações manterá cadastro organizado por especialidade, aberto a empresas e instituições nacionais ou internacionais, de notória especialização na área de telecomunicações e na avaliação e auditoria de empresas, no planejamento e execução de venda de bens e valores mobiliários e nas questões jurídicas relacionadas;

II - para inscrição no cadastro, os interessados deverão atender aos requisitos definidos pela Comissão Especial de Supervisão, com a aprovação do Ministro de Estado das Comunicações;

III - poderão participar das licitações apenas os cadastrados, que serão convocados mediante carta, com a especificação dos serviços objeto do certame;

IV - os convocados, isoladamente ou em consórcio, apresentarão suas propostas em trinta dias, contados da convocação;

V - além de outros requisitos previstos na convocação, as propostas deverão conter o detalhamento dos serviços, a metodologia de execução, a indicação do pessoal técnico a ser empregado e o preço pretendido;

VI - o julgamento das propostas será realizado pelo critério de técnica e preço;

VII - o contratado, sob sua exclusiva responsabilidade e com a aprovação do contratante, poderá subcontratar parcialmente os serviços objeto do contrato;

VIII - o contratado será obrigado a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou reduções que se fizerem necessários nos serviços, de até vinte e cinco por cento do valor inicial do ajuste.

Art. 197. O processo especial de desestatização obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, podendo adotar a forma de leilão ou concorrência ou, ainda, de venda de ações em oferta pública, de acordo com o estabelecido pela Comissão Especial de Supervisão.

Parágrafo único. O processo poderá comportar uma etapa de pré-qualificação, ficando restrita aos qualificados a participação em etapas subseqüentes.

Art. 198. O processo especial de desestatização será iniciado com a publicação, no Diário Oficial da União e em jornais de grande circulação nacional, de avisos referentes ao edital, do qual constarão, obrigatoriamente:

I - as condições para qualificação dos pretendentes;

II - as condições para aceitação das propostas;

III - os critérios de julgamento;

IV - minuta do contrato de concessão;

V - informações relativas às empresas objeto do processo, tais como seu passivo de curto e longo prazo e sua situação econômica e financeira, especificando-se lucros, prejuízos e endividamento interno e externo, no último exercício;

VI - sumário dos estudos de avaliação;

VII - critério de fixação do valor mínimo de alienação, com base nos estudos de avaliação;

VIII - indicação, se for o caso, de que será criada, no capital social da empresa objeto da desestatização, ação de classe especial, a ser subscrita pela União, e dos poderes especiais que lhe serão conferidos, os quais deverão ser incorporados ao estatuto social.

§ 1º O acesso à integralidade dos estudos de avaliação e a outras informações confidenciais poderá ser restrito aos qualificados, que assumirão compromisso de confidencialidade.

§ 2º A alienação do controle acionário, se realizada mediante venda de ações em oferta pública, dispensará a inclusão, no edital, das informações relacionadas nos incisos I a III deste artigo.

Art. 199. Visando à universalização dos serviços de telecomunicações, os editais de desestatização deverão conter cláusulas de compromisso de expansão do atendimento à população, consoantes com o disposto no art. 80.

Art. 200. Para qualificação, será exigida dos pretendentes comprovação de capacidade técnica, econômica e financeira, podendo ainda haver exigências quanto a experiência na prestação de serviços de telecomunicações, guardada sempre a necessária compatibilidade com o porte das empresas objeto do processo.

Parágrafo único. Será admitida a participação de consórcios, nos termos do edital.

Art. 201. Fica vedada, no decurso do processo de desestatização, a aquisição, por um mesmo acionista ou grupo de acionistas, do controle, direto ou indireto, de empresas atuantes em áreas distintas do plano geral de outorgas.

Art. 202. A transferência do controle acionário ou da concessão, após a desestatização, somente poderá efetuar-se quando transcorrido o prazo de cinco anos, observado o disposto nos incisos II e III do art. 98 desta Lei.

§ 1º Vencido o prazo referido no *caput*, a transferência de controle ou de concessão que resulte no controle, direto ou indireto, por um mesmo acionista ou grupo de acionistas, de concessionárias atuantes em áreas distintas do plano geral de outorgas, não poderá ser efetuada enquanto tal impedimento for considerado, pela Agência, necessário ao cumprimento do plano.

§ 2º A restrição à transferência da concessão não se aplica quando efetuada entre empresas atuantes em uma mesma área do plano geral de outorgas.

Art. 203. Os preços de aquisição serão pagos exclusivamente em moeda corrente, admitido o parcelamento, nos termos do edital.

Art. 204. Em até trinta dias após o encerramento de cada processo de desestatização, a Comissão Especial de Supervisão publicará relatório circunstanciado a respeito.

Art. 205. Entre as obrigações da instituição financeira contratada para a execução de atos e procedimentos da desestatização, poderá ser incluído o fornecimento de assistência jurídica integral aos membros da Comissão Especial de Supervisão e aos demais responsáveis pela condução da desestatização, na hipótese de serem demandados pela prática de atos decorrentes do exercício de suas funções.

Art. 206. Os administradores das empresas sujeitas à desestatização são responsáveis pelo fornecimento, no prazo fixado pela Comissão Especial de Supervisão ou pela instituição financeira contratada, das informações necessárias à instrução dos respectivos processos.

DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 207. No prazo máximo de sessenta dias a contar da publicação desta Lei, as atuais prestadoras do serviço telefônico fixo comutado destinado ao uso do público em geral, inclusive as referidas no art. 187 desta Lei, bem como do serviço dos troncos e suas conexões internacionais, deverão pleitear a celebração de contrato de concessão, que será efetivada em até vinte e quatro meses a contar da publicação desta Lei.

§ 1º A concessão, cujo objeto será determinado em função do plano geral de outorgas, será feita a título gratuito, com termo final fixado para o dia 31 de dezembro de 2005, assegurado o direito à prorrogação única por vinte anos, a título oneroso, desde que observado o disposto no Título II do Livro III desta Lei.

§ 2º À prestadora que não atender ao disposto no *caput* deste artigo aplicar-se-ão as seguintes disposições:

I - se concessionária, continuará sujeita ao contrato de concessão atualmente em vigor, o qual não poderá ser transferido ou prorrogado;

II - se não for concessionária, o seu direito à exploração do serviço extinguir-se-á em 31 de dezembro de 1999.

§ 3º Em relação aos demais serviços prestados pelas entidades a que se refere o *caput*, serão expedidas as respectivas autorizações ou, se for o caso, concessões, observado o disposto neste artigo, no que couber, e no art. 208 desta Lei.

Art. 208. As concessões das empresas prestadoras de serviço móvel celular abrangidas pelo art. 4º da Lei nº 9.295, de 19 de julho de 1996, serão outorgadas na forma e condições determinadas pelo referido artigo e seu parágrafo único.

Art. 209. Ficam autorizadas as transferências de concessão, parciais ou totais, que forem necessárias para compatibilizar as áreas de atuação das atuais prestadoras com o plano geral de outorgas.

Art. 210. As concessões, permissões e autorizações de serviço de telecomunicações e de uso de radiofrequência e as respectivas licitações regem-se exclusivamente por esta Lei, a elas não se aplicando as Leis nº 8.666, de 21 de junho de 1993, nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, nº 9.074, de 7 de julho de 1995, e suas alterações.

Art. 211. A outorga dos serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens fica excluída da jurisdição da Agência, permanecendo no âmbito de competências do Poder Executivo, devendo a Agência elaborar e manter os respectivos planos de distribuição de canais, levando em conta, inclusive, os aspectos concernentes à evolução tecnológica.

Parágrafo único. Caberá à Agência a fiscalização, quanto aos aspectos técnicos, das respectivas estações.

Art. 212. O serviço de TV a Cabo, inclusive quanto aos atos, condições e procedimentos de outorga, continuará regido pela Lei nº 8.977, de 6 de janeiro de 1995, ficando transferidas à Agência as competências atribuídas pela referida Lei ao Poder Executivo.

Art. 213. Será livre a qualquer interessado a divulgação, por qualquer meio, de listas de assinantes do serviço telefônico fixo comutado destinado ao uso do público em geral.

§ 1º Observado o disposto nos incisos VI e IX do art. 3º desta Lei, as prestadoras do serviço serão obrigadas a fornecer, em prazos e a preços razoáveis e de forma não discriminatória, a relação de seus assinantes a quem queira divulgá-la.

§ 2º É obrigatório e gratuito o fornecimento, pela prestadora, de listas telefônicas aos assinantes dos serviços, diretamente ou por meio de terceiros, nos termos em que dispuser a Agência.

Art. 214. Na aplicação desta Lei, serão observadas as seguintes disposições:

I - os regulamentos, normas e demais regras em vigor serão gradativamente substituídos por regulamentação a ser editada pela Agência, em cumprimento a esta Lei;

II - enquanto não for editada a nova regulamentação, as concessões, permissões e autorizações continuarão regidas pelos atuais regulamentos, normas e regras; (vide Decreto nº 3.896, de 23.8.2001)

III - até a edição da regulamentação decorrente desta Lei, continuarão regidos pela Lei nº 9.295, de 19 de julho de 1996, os serviços por ela disciplinados e os respectivos atos e procedimentos de outorga;

IV - as concessões, permissões e autorizações feitas anteriormente a esta Lei, não reguladas no seu art. 207, permanecerão válidas pelos prazos nelas previstos;

V - com a aquiescência do interessado, poderá ser realizada a adaptação dos instrumentos de concessão, permissão e autorização a que se referem os incisos III e IV deste artigo aos preceitos desta Lei;

VI - a renovação ou prorrogação, quando prevista nos atos a que se referem os incisos III e IV deste artigo, somente poderá ser feita quando tiver havido a adaptação prevista no inciso anterior.

Art. 215. Ficam revogados:

I - a Lei nº 4.117, de 27 de agosto de 1962, salvo quanto a matéria penal não tratada nesta Lei e quanto aos preceitos relativos à radiodifusão;

II - a Lei nº 6.874, de 3 de dezembro de 1980;

III - a Lei nº 8.367, de 30 de dezembro de 1991;

IV - os arts. 1º, 2º, 3º, 7º, 9º, 10, 12 e 14, bem como o *caput* e os §§ 1º e 4º do art. 8º, da Lei nº 9.295, de 19 de julho de 1996;

V - o inciso I do art. 16 da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990.

Art. 216. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 16 de julho de 1997; 176º da Independência e 109º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Iris Resende
Antonio Kandir
Sergio Motta
Cláudia Maria Costin

ANEXO C - PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS: KLM TECNOLOGIA LTDA.

Programa de Participação nos Resultados 2010

Divisão da Premiação:

- 1. PPR Coletivo**
- 2. Bônus por Metas**

PPR Coletivo :

- 1) Após encerramento das Demonstrações Contábeis auditadas, é necessário ter como base um *Ebitda* mínimo de R\$ 5 Milhões para ocorrer o “gatilho” para distribuição do prêmio (Em 2009 o *Ebitda* foi de R\$ 2,6 Milhões).
- 2) GATILHO – É a expectativa do Acionista do retorno no negócio ao qual o funcionário está vinculado, determina o tamanho do Resultado possível de ser distribuído (EBITDA – Potencial de Geração de Caixa).
- 3) A meta financeira alcançada o prêmio do PPR será de 0,5 remuneração para todos os colaboradores, independente do modelo de contratação e cargo.
- 4) O Pagamento deste bônus ocorrerá em abril de 2011.

Bônus por Metas:

- ✓ O valor da distribuição dependerá do resultado da **Meta Financeira e Indicadores da área.**
- ✓ No caso de atingimento total da meta do planejamento financeiro e indicadores da área cada colaborador tem a possibilidade de receber a quantidade de 0,5 remunerações.
- ✓ O Pagamento deste bônus também será em abril de 2011.
- **Meta por Indicadores representa 50% do bônus por Metas.**
- ✓ Após encerramento das Demonstrações Contábeis auditadas, é necessário ter como base um *Ebitda* mínimo 6 milhões para considerar que a empresa atingiu o “gatilho” para o conceito de Eficiência.
- ✓ EFICIÊNCIA - Representa a Eficiência das áreas em seus controles operacionais de resultado, visando a melhoria dos processos. (produtividade, orçamento, qualidade, volume de dados, rotatividade, etc.)

- ✓ Porcentagem de distribuição conforme **Indicadores das áreas (50% do bônus por Metas).**

- ✓ Distribuição será proporcional ao atingimento dos indicadores:

✓	Abaixo de 89,99%	0%
✓	90,00% - 99,00%	10%
✓	99,01% - 105,00%	15%
✓	105,01% - 115,00%	30%
✓	115,01% acima	50%

- **Meta financeira representa os outros 50% do bônus por Metas.**

- ✓ Após encerramento das Demonstrações Contábeis auditadas, é necessário ter como base um *Ebitda* mínimo 7 milhões para considerar que a empresa atingiu o “gatilho” para o conceito de Eficácia.
- ✓ EFICÁCIA - Representa a Eficácia no alcance do indicador financeiro do Negócio de forma consolidada, onde todos contribuem para o resultado.
- ✓ Porcentagem de distribuição conforme **Meta Financeira (50% do bônus por Metas).**

Faixas de distribuição conforme alcance de Metas Financeiras	% Do total do bônus possível
1	0%
2	10%
3	20%
4	40%
5	60%
6	80%
7	100%

Faixa 7 = *Ebitda* previsto no Orçamento de 2010

ANEXO D – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO 2010

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO

(valores expressos em reais)

	01/JAN/2010
	A
	31/DEZ/2010
RECEITA BRUTA	33.106.091,36
Receita de Prestação de Serviços	33.106.091,36
DEDUÇÕES DOS SERVIÇOS	(1.964.332,16)
Impostos e Contribuições s/ Serviços	(1.964.332,16)
RECEITA LÍQUIDA	31.141.759,20
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	(19.157.131,79)
LUCRO BRUTO	11.984.627,41
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS	(6.933.904,40)
Despesas Gerais e Administrativas	(4.202.734,57)
Despesas com Serviços de Pessoas Jurídicas	(1.546.069,31)
Remuneração dos Administradores	(276.989,55)
Depreciações e Amortizações	(74.946,57)
Despesas Financeiras	(212.329,96)
Receitas Financeiras	100.589,49
Outras Despesas Operacionais	(721.423,93)
LUCRO OPERACIONAL	5.050.723,01
Despesas Não Operacionais	(262.193,08)
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E IMPOSTO DE RENDA	4.788.529,93
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(1.358.600,16)
Contribuição Social	(365.982,40)
Imposto de Renda	(992.617,76)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	3.429.929,77

ANEXO E – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO 2009

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO

(valores expressos em reais)

	01/JAN/2009
	A
	31/DEZ/2009
	<hr/>
RECEITA BRUTA	21.869.232,14
Receita de Prestação de Serviços	21.869.232,14
DEDUÇÕES DOS SERVIÇOS	(1.247.902,32)
Impostos e Contribuições s/ Serviços	(1.247.902,32)
RECEITA LÍQUIDA	20.621.329,82
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	(10.818.929,52)
LUCRO BRUTO	9.802.400,30
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS	(7.970.171,69)
Despesas Gerais e Administrativas	(1.968.235,26)
Despesas com Serviços de Pessoas Jurídicas	(5.829.309,44)
Remuneração dos Administradores	(35.996,40)
Depreciações e Amortizações	(26.991,45)
Despesas Financeiras	(96.867,79)
Receitas Financeiras	42.834,78
Outras Despesas Operacionais	(55.606,13)
LUCRO OPERACIONAL	1.832.228,61
Despesas Não Operacionais	-
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E IMPOSTO DE RENDA	1.832.228,61
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(756.907,15)
Contribuição Social	(203.637,60)
Imposto de Renda	(553.269,55)
LUCRO LÍQUIDO DOS EXERCÍCIOS	1.075.321,46

ANEXO F – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO 2008

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO

(valores expressos em reais)

	01/JAN/2008
	A
	31/DEZ/2008
	<hr/>
RECEITA BRUTA	12.577.093,22
Receita de Prestação de Serviços	12.577.093,22
DEDUÇÕES DOS SERVIÇOS	(708.525,20)
Impostos e Contribuições s/ Serviços	(708.525,20)
RECEITA LÍQUIDA	11.868.568,02
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	(4.220.763,26)
LUCRO BRUTO	7.647.804,76
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS	(3.980.222,56)
Despesas Gerais e Administrativas	(991.505,01)
Despesas com Serviços de Pessoas Jurídicas	(2.893.150,94)
Remuneração dos Administradores	(23.508,15)
Depreciações e Amortizações	(6.574,10)
Despesas Financeiras	(66.073,42)
Receitas Financeiras	589,06
Outras Despesas Operacionais	-
LUCRO OPERACIONAL	3.667.582,20
Despesas Não Operacionais	-
LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E IMPOSTO DE RENDA	3.667.582,20
IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(1.341.440,84)
Contribuição Social	(362.906,63)
Imposto de Renda	(978.534,21)
LUCRO LÍQUIDO DOS EXERCÍCIOS	2.326.141,36

ANEXO G – FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS

FORMULÁRIO DE PESQUISA PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

Este questionamento tem por objetivo avaliar a percepção dos funcionários quanto à eficiência do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) implementado na KLM Tecnologia Ltda. em 2010.

Sua transcrição fará parte do estudo.

1. Qual o seu cargo? E tempo de empresa?

2. Como você avalia os resultados obtidos pela empresa ao longo de 2010?

3. Em 2010, a empresa criou um Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) como forma de maximizar os resultados. Na sua opinião, este projeto foi positivo? Por que razão?

4. Qual a sua opinião sobre garantir parte da distribuição nos lucros e resultados aos funcionários?

5. Como você avalia o comprometimento dos colegas com as atividades individual e coletivamente, após o PLR?

6. Você percebeu algum tipo de mudança? Por exemplo?

7. E o seu próprio? Você buscou se empenhar mais para atingir as metas estabelecidas?

8. Os ganhos obtidos com o Programa ficaram dentro da sua expectativa?

9. Você concorda que o Programa tenha sido transparente e amplamente divulgado pela empresa?

10. Gostaria de fazer alguma consideração final e/ou acrescentar algo que não foi perguntado?

ANEXO H – TRANSCRIÇÕES

1. Qual o seu cargo? E tempo de empresa?

Gerente de TI. Estou faz quatro anos na empresa.

2. Como você avalia os resultados obtidos pela empresa ao longo de 2010?

Penso que o ano de 2010 foi bem positivo, apesar de nós termos tido algumas dificuldades para alcançar as metas estabelecidas em razão de alguns percalços no caminho. No entanto, conseguimos superá-las e atingir os resultados.

Inicialmente, parecia que nós não teríamos um bom retorno financeiro e de algumas atividades da empresa. Porém acabamos conquistando, então a empresa acabou ganhando bastante com a união de toda equipe para atingir o objetivo que foi passado.

3. Em 2010, a empresa criou um Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) como forma de maximizar os resultados. Na sua opinião, este projeto foi positivo? Por que razão?

Penso que foi positivo, pois foi uma primeira ação. Antigamente, a empresa não tinha nenhum programa nesse sentido. Não havia a visão de empresa grande. Então, penso que foi uma evolução, tendo em vista que a empresa cresceu muito rápido. Percebi que houve certa dificuldade até chegar nessa fase de definição de cargos e salários, etc. Acredito tenha sido uma boa ação. No mesmo evento em que o Programa foi anunciado, também a direção apresentou as metas da empresa, visão, missão, etc. Penso que isso faltava antigamente – existem alguns pontos de melhoria a serem trabalhados – no entanto, de forma geral, foi positivo.

4. Qual a sua opinião sobre garantir parte da distribuição nos lucros e resultados aos funcionários?

Penso que é muito. É um incentivo aos funcionários, ao tentarem cada vez mais obter resultados melhores, além de uma forma de motivação. Os funcionários já se dedicam bastante para garantirem o salário no final do mês, então ter outro tipo de benefício como a remuneração com participação nos lucros é válido com incentivo para se empenhar muito mais.

5. Como você avalia o comprometimento dos colegas com as atividades individual e coletivamente, após o PLR?

O comprometimento individual não foi tão acentuado, pois não tivemos metas individuais no Programa. Tivemos apenas metas por área e uma meta geral da empresa atrelada a determinado nível de Ebitda. Então não existiu o

comprometimento com a meta individual. Era uma meta mais relacionada ao grupo, ao coletivo. Penso que isso ajudou as pessoas a produzirem mais em equipe, mas penso que seria importante se houvesse a meta individual para serem avaliadas individualmente, perceberem que estão fazendo parte da equipe e que estão contribuindo para empresa. Então penso que não foi muito sobressaliente essa questão de ter um comprometimento individual. O Programa focou mais o coletivo.

6. Você percebeu algum tipo de mudança? Por exemplo?

A questão de cortes de custos foi bastante acentuada. Por exemplo, antes fazíamos as solicitações de compras de materiais para trabalho; depois percebemos que havia um orçamento específico para isso, com recursos limitados e, por isso, todas as áreas passaram a controlar mais os custos, evitando desperdícios. Houve, portanto, maior comprometimento geral em razão do Ebitda. Houve maior compromisso para ajudar a contribuir no controle de custos. Isso não era percebido antes.

7. E o seu próprio? Você buscou se empenhar mais para atingir as metas estabelecidas?

Como o foco do Programa exigia mais que os gerentes controlassem as metas da sua área, meu comportamento se direcionou muito mais em ajudar as pessoas a atingirem suas metas do que eu mesmo atingir alguma meta estabelecida. Busquei mais visitar os clientes como contribuição para aumentar nosso faturamento. Isto é, uma meta específica não existiu, então procurei ajudar o pessoal a conseguir a meta da área.

8. Os ganhos obtidos com o Programa ficaram dentro da sua expectativa?

De forma geral sim. Alguns pontos, neste Programa, a meu ver, não ficaram muito claros. Por exemplo, todo mundo esperava que a participação também dependia do percentual de sucesso atingido pela sua área. No entanto, não sabíamos que poderíamos ser prejudicados pelo desempenho das outras áreas, pois haveria uma média do sucesso obtido pelas áreas. Isso criou uma certa expectativa, pois se sua área atingiu um bom desempenho e a outra não, então isso não ficou claro. Eu mesma esperava que o ganho fosse maior. Então penso que faltou a definição da remuneração para cada área. Isso ponto poderia ter sido mais claro.

Além disso, o cálculo para chegar na remuneração final também era complexo, de difícil compreensão. No dia do anúncio do resultado, ficamos sabendo que o ganho foi "X". Então, penso que faltou uma comunicação de quanto seria este ganho.

9. Você concorda que o Programa tenha sido transparente e amplamente divulgado pela empresa?

A iniciativa de fazer o evento foi muito boa. No entanto, tínhamos uma meta para atingir o Ebitda, porém não tínhamos o acompanhamento com resultados parciais. Por exemplo, faltam “n%” para atingirmos a meta. Não havia comunicados parciais. Em nenhum momento falou-se se isso estava sendo monitorado ou não. O informe inicial foi bastante transparente, mas ao longo da execução do processo a transparência ficou prejudicada. No final, fiquei um pouco desacreditado de que poderia conseguir, em que valor a empresa iria chegar, qual nível de Ebitda seria atingindo, etc. Faltou, portanto, aquele incentivo parcial de acompanhamento das metas e dos resultados propostos pelo Programa. Este foi um ponto que precisa ser melhorado. Assim as pessoas poderão se envolver mais e participar mais ativamente. Mesmo que não houvesse a possibilidade de divulgar os números a todos, pelo menos, os percentuais de melhoria adquiridos. Isso não tivemos.

Outro ponto seria o suporte necessário para trabalhar alguns aspectos a melhorar. Por exemplo, “faltam “x%” para atingir a meta, logo reduzam os custos K e J”. Enfim, trabalhar os pontos que estavam impactando no não cumprimento da meta. Estávamos totalmente no escuro, sem saber se nos dirigíamos no caminho certo.

Penso que o Programa deveria ser um pouco mais simples no que diz respeito ao cálculo para que o funcionário perceba o quanto vai receber. Também acho que deveria haver metas individuais, além das metas coletivas. Maior acompanhamento da área de RH para reforçar quais pontos devem ser melhorados e palestras falando da situação da empresa, especificamente para o pessoal de TI que fica distante das demais áreas, como comercial, por exemplo.

10. Gostaria de fazer alguma consideração final e/ou acrescentar algo que não foi perguntado?

A iniciativa foi muito boa. Todos os seus programas tem seus defeitos. Vejo que houve uma falha de comunicação na execução do Programa.

Penso que antes de definir um novo PLR deveríamos traçar uma estratégia bem definida. No passado, cada gestor definiu a estratégia para sua área da sua maneira, então ficou muito destoante uma meta de outra. Algumas eram de desempenho, outras de qualidade, melhoria de processos. Nada muito claras. Não necessariamente relacionadas às estratégias da empresa. Eram metas isoladas, que influenciaram na média final do Programa. Faltou auxílio para monitorar estes dados.

Penso que faltou uma estratégia mais bem definida. Faltou uma orientação para fazer a meta de cada área. É necessário estabelecer a estratégia principal e, para isso, é preciso de ajuda e acompanhamento. Não deve ficar descentralizado.

1. Qual o seu cargo? E tempo de empresa?

Analista Junior/ 1 ano e 6 meses

2. Como você avalia os resultados obtidos pela empresa ao longo de 2010?

Os resultados foram satisfatórios, pois ao longo de 2010 aconteceram bastante fatores de melhorias, como auditoria externa, controles de processos internos, comunicação mais persuasiva e etc. Os resultados obtidos pela empresa em 2010 foram bastante satisfatórios.

3. Em 2010, a empresa criou um Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) como forma de maximizar os resultados. Na sua opinião, este projeto foi positivo?

Este projeto foi positivo, porque ajudou a desempenhar um trabalho em “grupo”, ou seja, fez todos os funcionários trabalharem com o mesmo objetivo e com mais perseverança.

4. Qual a sua opinião sobre garantir parte da distribuição nos lucros e resultados aos funcionários?

Penso que essa garantia em parte da distribuição nos lucros e resultados é um processo de motivação e crescimento tanto para funcionários quanto a empresa, pois o funcionário tenta prestar o seu melhor trabalho, sendo assim, gerando sempre melhorias para empresa

5. Como você avalia o comprometimento dos colegas com as atividades individual e coletivamente, após o PLR?

Posso afirmar que na minha área e com as quais possuo mais ligação, que houve sempre bastante comprometimento e empenho para desenvolver e garantir um melhor resultado para o PLR. Nas outras áreas pude perceber o empenho através do resultado obtido.

6. Você percebeu algum tipo de mudança? Por exemplo?

Recebemos algumas alterações, como: redução de custos, agilidade, comprometimento no faturamento e processos.

7. E o seu próprio? Você buscou se empenhar mais para atingir as metas estabelecidas?

Sim, todos os requisitos necessários foram cumpridos nos prazos e da melhor forma possível, para que não houvesse erros ou intervenções que pudessem gerar erros.

8. Os ganhos obtidos com o Programa ficaram dentro da sua expectativa?

Sim, na verdade os ganhos obtidos até superaram as expectativas, logo entende-se que houve um comprometimento geral da empresa.

9. Você concorda que o Programa tenha sido transparente e amplamente divulgado pela empresa?

Em relação à questão de divulgação foi utilizada uma forma eficaz de divulgação onde estavam todos presentes. Em forma de palestra apresentou todas as formas de benefícios ou não dos resultados, obtendo o entendimento e a conscientização de todo o grupo.

10. Gostaria de fazer alguma consideração final e/ou acrescentar algo que não foi perguntado?

Não, acredito tenha conseguido passar minha visão do Programa. Obrigado.

1. Qual o seu cargo? E tempo de empresa?

Analista Pleno. E estou na empresa desde faz 1 ano e 10 meses.

2. Como você avalia os resultados obtidos pela empresa ao longo de 2010?

Avalio como positivo. A empresa implementou uma série de controles, inclusive auditoria externa. Teve resultados positivos.

3. Em 2010, a empresa criou um Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) como forma de maximizar os resultados. Na sua opinião, este projeto foi positivo?

Sim, foi positivo. Demonstrou, de certa forma, preocupação da empresa com os funcionários, de modo com que eles se sentissem parte da empresa e contribuíssem mais com a mesma, pois assim todos sairiam ganhando, empresa e funcionários.

4. Qual a sua opinião sobre garantir parte da distribuição nos lucros e resultados aos funcionários?

Acho extremamente importante que as empresas tenham PPR, pois é um ganho para todos. Os funcionários entram com aumento da produtividade e

comprometimento e a empresa cresce e obtém maiores ganhos. No final, é positivo para todos, ambos só tem a ganhar.

5. Como você avalia o comprometimento dos colegas com as atividades individual e coletivamente, após o PLR?

Sinceramente, não percebi muitas mudanças. Não achei o pessoal tão motivado para que a empresa ganhe mais e eles também. E não sei o motivo disso... Talvez o pessoal já se esforçasse o suficiente para desempenhar um excelente trabalho; talvez não estejam motivados o suficiente para se esforçar mais e não enxerguem o PPR como um benefício a eles. São possibilidades.

6. Você percebeu algum tipo de mudança? Por exemplo?

Por parte da diretoria e alguns gestores sim. Na área que atuo, por exemplo, implementamos controles para verificar a variação mensal de contas por contas, como por exemplo as de telefone. Quando temos algum gasto acima do padrão, buscamos o motivo e uma forma de que isso não se repita nos próximos meses, para que o uso seja controlado.

7. E o seu próprio? Você buscou se empenhar mais para atingir as metas estabelecidas?

Sim, com certeza! Busco sempre controlar as contas aqui para que não fujam do padrão. Tudo que está dentro da minha alçada de controle, se as despesas estão, por exemplo, dentro do orçamento, controlo e questiono, sempre quando possível, para garantir bom resultado.

8. Os ganhos obtidos com o Programa ficaram dentro da sua expectativa?

Ficaram acima dela. Esperava receber menos. Superou minha expectativa.

9. Você concorda que o Programa tenha sido transparente e amplamente divulgado pela empresa?

Sim. Houve uma apresentação inicial antes da implantação do PPR, incluindo uma atividade de integração, que apesar de eu não ter participado, pois estava em férias, o RH me passou todas as informações necessárias e pertinentes ao programa, esclarecendo todas minhas dúvidas. Antes da primeira distribuição, também houve uma comunicação sobre o percentual que receberíamos e os números de faturamento que a empresa tinha atingido.

10. Gostaria de fazer alguma consideração final e/ou acrescentar algo que não foi perguntado?

Não. Obrigada.

