

PARTICIPAÇÃO  
NOS LUCROS  
OU RESULTADOS





PARTICIPAÇÃO  
NOS LUCROS  
OU RESULTADOS

· CONCEITOS GERAIS ·

---

**6**

INTRODUÇÃO

•

**8**

CONCEITUAÇÃO E EVOLUÇÃO DA PLR

•

**8**

LUCROS OU RESULTADOS: VANTAGENS E DESVANTAGENS  
DE CADA MODALIDADE

•

**12**

METAS MAIS UTILIZADAS NO COMÉRCIO – UTILIZAÇÃO  
DE INDICADORES CONFIÁVEIS

•

**13**

MECANISMOS DE AFERIÇÃO DE RESULTADOS

•

**14**

PLR COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL

---

---

**15**

ASPECTOS DA LEGISLAÇÃO E SEUS BENEFÍCIOS

•

**18**

COMO ELABORAR E VALIDAR O ACORDO

•

**19**

FORMAS DE NEGOCIAÇÃO

•

**20**

ARQUIVAMENTO DO ACORDO NEGOCIADO

•

**21**

COBRANÇA DE “TAXAS” PARA O ARQUIVAMENTO  
DE ACORDOS DE PLR – TAXA NEGOCIAL

•

**24**

CONCLUSÃO

---

Nos últimos tempos, as relações de trabalho têm sofrido diversas modificações no sentido de promover o amadurecimento do comportamento entre empregados e empregadores. Essa melhoria vem promovendo a prática da parceria entre as partes, tão necessária para alcançar os objetivos comuns.

No mercado cada vez mais competitivo, as empresas estão interessadas em pessoas que, além de capazes de mostrar suas habilidades técnicas, sejam também criativas e apresentem uma postura proativa.

Para motivar e manter os funcionários com alto desempenho, a remuneração variável exerce função importante dentro das empresas. Uma das formas praticadas hoje em dia é a PLR – Participação nos Lucros ou Resultados, que veio regulamentar um importante mecanismo de gestão para as empresas.

A PLR é um instrumento de gestão que promove a Remuneração por Objetivos específicos, à margem da remuneração fixa. Procura alinhar os objetivos estratégicos ao comprometimento dos empregados, proporcionando o aumento da motivação e melhoria nos índices de produtividade e lucratividade da empresa.

O empregado, sob essa nova visão, deixa de ser apenas um elemento produtivo na organização e passa a ser um membro de fundamental importância para o sucesso da estratégia empresarial, favorecendo o comprometimento com as metas estabelecidas.

A PLR contribui significativamente para o aumento da produtividade, por promover maior interesse por parte dos empregados. Também representa uma alternativa para a avaliação do desempenho individual em relação às metas estabelecidas e no que diz respeito à integração da equipe.

A existência de um modelo de avaliação de desempenho de funcionários beneficia a empresa, permitindo-lhe programar estratégias para viabilizar seu planejamento. O colaborador, por sua vez, tende a ser um profissional muito mais responsável na realização de sua tarefa, pois o fato de compartilhar resultados lhe atribui valor e passa a integrá-lo na vida e no desenvolvimento corporativo. Nessa nova relação, estabelece-se a verdadeira relação Ganha-Ganha em que todos podem ganhar, desde que essa parceria seja bem estruturada e esclarecida desde o início.





## CONCEITUAÇÃO E EVOLUÇÃO DA PLR

A Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) é um instrumento de incentivo à produtividade e de integração entre capital e trabalho, que visa direcionar pessoas para objetivos específicos vinculando empenho e recompensa e permite avaliar a performance das empresas e de seus departamentos – e até mesmo de cada colaborador.

*Esse instrumento contribui para o aumento da produtividade, por representar importante alternativa para a avaliação dos desempenhos da empresa, da equipe e de cada indivíduo.*

Além dos benefícios que essa parceria promove, a PLR traz vantagens adicionais ao negócio sob os aspectos de ganhos fiscais e motivacionais, de redução de custos, de melhorias nos processos e na qualidade de produtos e serviços e de aumentos de produtividade e competitividade.

## LUCROS OU RESULTADOS: VANTAGENS E DESVANTAGENS DE CADA MODALIDADE

O programa de PLR pode ser implantado com base nos Lucros ou nos Resultados da empresa. No Brasil, são utilizadas as duas modalidades, juntas ou separadas. Contudo, a prática maior tem sido a participação em resultados, pelas vantagens que essa modalidade traz à medida que vincula o pagamento a metas de conhecimento direto dos empregados. A seguir, destacamos as vantagens e as desvantagens das duas modalidades:

## PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

### Vantagens:

- ▶ Menor abertura de informações;
- ▶ Permite alcançar objetivos específicos;
- ▶ Maior credibilidade por parte dos funcionários;
- ▶ Utilização de formas de aferição sobre indicadores já conhecidos;
- ▶ Maior facilidade de apuração e entendimento dos resultados;
- ▶ Incentiva o espírito de equipe;
- ▶ Minimiza resistência à implantação do modelo;
- ▶ Maior solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários;
- ▶ Redução de custos;
- ▶ Possibilita conhecer melhor o desempenho de unidades ou filiais;
- ▶ Aumento dos índices de qualidade, promovendo inovações de processos e produtos.

### Desvantagens:

- ▶ Pagamento mesmo em situações de prejuízo;
- ▶ Conhecimento específico para avaliação de resultados;
- ▶ Possibilidade de concorrência entre unidades, gerando conflitos internos;
- ▶ Dificuldade de atingir objetivos indefinidos ou inatingíveis.

## PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

### Vantagens:

- ▶ Sem lucro, não há pagamento da PLR;
- ▶ Motiva a união de esforços;
- ▶ Alivia as pressões sobre departamento ou unidades.

### Desvantagens:

- ▶ Maior abertura de informações;
- ▶ Pouca transparência;
- ▶ Análise de demonstrativos complexos que exige conhecimentos específicos;
- ▶ Menor credibilidade no programa por falta de visibilidade dos funcionários em relação ao indicador;
- ▶ Desmotivação em razão de pagamentos insuficientes ou por achar o resultado incorreto;
- ▶ Necessidade de caixa: lucro não significa, necessariamente, dinheiro em caixa.

Enfim, a prática tem demonstrado que a alternativa da participação em resultados é mais justa e a mais efetiva, pois minimiza os conflitos entre as partes e obtém melhores resultados.



METAS MAIS UTILIZADAS  
NO COMÉRCIO – UTILIZAÇÃO DE  
INDICADORES CONFIÁVEIS

Diversas são as metas que podem ser utilizadas no programa de PLR. Nas empresas, a PLR está mais difundida no setor industrial e nos bancos comerciais. O comércio também avança na utilização da PLR, principalmente nas grandes redes e também nas empresas de médio porte. Para as pequenas empresas, a PLR ainda é uma realidade distante.

Para o comércio, as metas mais utilizadas estão relacionadas a alguns fatores essenciais à produtividade. Destacamos algumas:

**PRODUTIVIDADE** – melhorar a produtividade e reduzir custos implica maior diluição da despesa de remuneração para cada unidade vendida.

**ASSIDUIDADE OU ABSENTEÍSMO** – podem ser utilizadas ambas as nomenclaturas, pois indicam uma mesma meta. Esse indicador proporciona aumento da produtividade e diminuição de custo, além da facilidade para ser entendido e medido.

**FATURAMENTO** – estabelece o pagamento da PLR em função do nível de faturamento, que pode ser determinado por estabelecimento, considerando as diferentes características de cada um.

**CONDIÇÕES DE SEGURANÇA** – utiliza-se quando se deseja reduzir acidentes de trabalho. As empresas devem se preocupar com equipamentos e uniformes adequados, bem como fornecer instruções para a sua utilização, uma vez que a redução de acidentes representa também redução de custos, além de evitar muitos problemas.

**CONDIÇÕES DE HIGIENE** – esse pode ser um parâmetro muito útil para empresas do setor alimentício ou de saúde, como restaurantes, lanchonetes, farmácias, laboratórios, hospitais e outros.

**PREVENÇÃO DE PERDAS** – um dos grandes problemas do varejo são as perdas, que geralmente estão relacionadas aos furtos interno e externo, às perdas com o manuseio dos produtos, entre outros. Um programa de PLR com metas de redução de perdas pode reverter quase totalmente esse problema.

**MELHORIA DA QUALIDADE** – busca melhorar o nível do atendimento percebido pelos consumidores, que pode ser avaliado por meio de pesquisas realizadas diretamente com os clientes para aferir o nível de satisfação. A qualidade poderá ser avaliada por intermédio de alguns indicadores, tais como número de devoluções de mercadorias, índice de satisfação de clientes, número de reclamações, entre outros.

**CUMPRIMENTO DE PRAZOS** – visa comprometer os funcionários com prazos previamente negociados para a entrega de produtos ou serviços. A PLR surge como instrumento perfeito para mobilizar o empregado a fim de conscientizá-lo da importância do cumprimento dos prazos assumidos pela empresa.

**CUMPRIMENTO DO ORÇAMENTO** – contribui para que a empresa tenha capacidade financeira para efetuar o pagamento, mediante cumprimento de metas orçamentárias, dentro do programa de PLR.

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL** – diversas podem ser as metas para o varejo e, muitas vezes, a PLR pode contribuir significativamente para a redução da rotatividade nas empresas varejistas, que é muito elevada hoje em dia. Assim, a PLR se torna um importante atrativo para os empregados, estimulando-os a permanecer na empresa por mais tempo.

## MECANISMOS DE AFERIÇÃO DE RESULTADOS

Para que esses objetivos sejam alcançados, é muito importante criar um clima de muita transparência. Na questão da confiabilidade no modelo, o item de muito peso é o que trata das formas de verificação dos resultados apurados em determinado período.



*Algumas formas de aferição tendem a ser muito complexas e de difícil interpretação, especialmente quando se trabalha com metas de lucro. É muito importante que as regras estejam bem claras para as partes, independentemente das metas determinadas.*

O relacionamento será muito mais tranquilo entre as partes se houver fácil entendimento dos demonstrativos adotados no acordo como parâmetros de verificação de resultados, evitando, assim, conflitos desnecessários.

#### PLR COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL

Desenhar um programa de PLR bem estruturado é ponto de convergência para o alcance dos objetivos da empresa. Um acordo mal estruturado, por outro lado, poderá ser revertido apenas em ônus para a empresa.

Para que ocorra o envolvimento das pessoas nos desafios propostos, algumas condições essenciais são necessárias. Podemos citar duas principais, a saber: a confiança no projeto proposto e o entendimento da proposta. É então que as pessoas poderão se sentir parte de um projeto.

*Para conseguir resultados positivos com a implantação de um programa de PLR, as empresas devem utilizá-la como um instrumento de gestão para alcançar seus objetivos empresariais. Devem ser identificadas quais metas deverão ser atingidas e poderão assegurar a sobrevivência da empresa e alavancar a competitividade do negócio. Assim, a estratégia gerencial é quem orienta as ações dos empregados. Ela indica o “norte”, ou seja, aonde se quer chegar.*

A estrutura da PLR deve estar em alinhamento com a cultura organizacional da empresa, o que levará as pessoas a participar dos desafios previstos no planejamento. Além disso, uma das vantagens mais expressivas da PLR é o impacto gerado sobre a motivação, que cria condições para a existência de um ambiente criativo. Empregados motivados contribuem muito mais com ideias, que podem melhorar o trabalho, agregando novos valores aos produtos ou aos serviços prestados.

#### ASPECTOS DA LEGISLAÇÃO E SEUS BENEFÍCIOS

No Brasil, a PLR já constava na Constituição de 1946, e hoje consta da Constituição de 1988 no art. 7º, inciso XI, mas não havia, até então, uma lei regulamentadora. Em dezembro de 1994, foi publicada a MP nº 794 pelo então presidente Itamar Franco. Seguiram-se 77 edições da MP, até que, finalmente, em 10 de dezembro de 2000, a MP foi convertida na Lei nº 10.101/2000. Posteriormente,



em dezembro de 2013, foi publicada a Lei nº 12.832/2013 alterando a lei original. A citada legislação veio regulamentar a forma, porém, remete a negociação às partes, o que torna o instrumento muito flexível às condições da negociação.

### **BENEFÍCIOS FISCAIS PARA AS EMPRESAS**

São basicamente três os benefícios fiscais que as empresa podem ter ao implantar um programa de PLR:

- 1. Isenção total dos Encargos Trabalhistas e Previdenciários:** Todos os valores pagos a título de PLR são isentos de tais tributações, sendo calculados à parte da remuneração habitual.
- 2. Dedução no Imposto de Renda da Pessoa Jurídica:** Os valores pagos a título de PLR poderão ser deduzidos como despesa, quando da apuração do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica, sendo que só poderá ser deduzida dentro do mesmo exercício em que foi paga. Essa dedução se aplica apenas às empresas que seguem o regime do lucro real.
- 3. Não integralização da PLR:** A PLR é um valor pago à parte da remuneração e não integraliza o salário, no caso de cálculo de rescisões ou no caso de processos trabalhistas.

O Imposto de renda é incidente e deverá ser calculado à parte e recolhido pela empresa, tal como ocorrem hoje com os salários, porém tem tabela específica de cálculo, conforme consta a seguir.

A Lei nº 12.833/2013, que alterou a Lei nº 10.101/2000, concedeu isenção do IR em até R\$ 6 mil; e para pagamentos acima de R\$ 6 mil, o IR será progressivo. A tabela progressiva utilizada para cálculo do IR é reajustada pelo mesmo índice percentual de reajuste da tabela progressiva mensal do Imposto de Renda incidente sobre os rendimentos das pessoas físicas, conforme quadro ao lado:



**TABULAÇÃO DE TRIBUTAÇÃO NA FONTE**  
**ANO-CALENDÁRIO 2015**

<b>valor da PLR anual (em R\$)</b>	<b>alíquota</b>	<b>parcela a deduzir do IR (em R\$)</b>
de 0,00 a 6.677,55	0,0%	0,0
de 6.677,56 a 9.922,28	7,5%	500,82
de 9.922,29 a 13.167,00	15,0%	1.244,99
de 13.167,01 a 16.380,38	22,5%	2.232,51
acima de 16.380,38	27,5%	3.051,53

*Fonte: Receita Federal*  
*Elaboração: Della Rosa Consultores Associados*

## BENEFÍCIOS FISCAIS PARA OS EMPREGADOS

Para os empregados, o pagamento da PLR será tributado na fonte, separadamente dos demais rendimentos recebidos no mês. Essa é uma antecipação do Imposto de Renda devido pela pessoa física na declaração de rendimentos. Cabe à empresa a responsabilidade de reter e recolher esse imposto, tal qual ocorre com os salários pagos normalmente.

## PERIODICIDADE DO PAGAMENTO

Inicialmente, a Lei nº 10.101/2000 determinava que era vetado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição da PLR em mais de duas vezes no mesmo ano civil e em periodicidade inferior a um semestre.

Após a publicação da Lei nº 12.832/2013, a periodicidade sofreu alteração. Segundo a lei, é vetado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição da PLR em mais de duas vezes no mesmo ano civil e em periodicidade inferior a um trimestre.

Essa mudança deu maior flexibilidade à programação do pagamento, permitindo melhores ajustes de caixa.



## COMO ELABORAR E VALIDAR O ACORDO

No Brasil, os parâmetros da PLR estão definidos em lei, que determina que seja feito um “Acordo entre as partes” no qual constem regras claras e objetivas quanto à fixação de direitos e aos índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa. Menciona também que devem constar no programa metas, prazos e periodicidade de pagamento.

Contudo, a lei não estabelece valores ou percentuais nem define indicadores ou metas, deixando todas essas definições a cargo da negociação entre as partes.

*O documento do acordo de PLR é o instrumento central da negociação. Como esse documento irá validar todo o processo, alguns cuidados especiais deverão ser tomados para evitar confusões e reclamações posteriores.*

Todo cuidado também deve ser tomado na parte que trata das formas de aferição dos resultados, pois nessa etapa podem ocorrer alguns problemas. Entre os itens que deverão ser considerados no acordo de PLR, destacamos abaixo os mais relevantes:

1. Critérios utilizados para a negociação;
2. Regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos;
3. Mecanismos de aferição de informações;
4. Periodicidade da distribuição;

5. Período de vigência do acordo;
6. Prazos para a revisão do acordo;
7. Metas escolhidas para o acordo.

## FORMAS DE NEGOCIAÇÃO

Após a elaboração do acordo, é preciso negociar com a entidade sindical dos trabalhadores. A patronal não participa da negociação. De acordo com a lei, a PLR será objeto de negociação entre as partes mediante um dos procedimentos a seguir descritos:

### CONVENÇÃO COLETIVA

Negociada entre o SINDICATO PATRONAL e o SINDICATO DOS EMPREGADOS da categoria. A negociação da PLR por meio de convenção fica prejudicada, pois “engessa” a proposta, tendo em vista as desvantagens de se firmar um acordo único para várias empresas, em função de sua diversidade.

### ACORDO COLETIVO

Já o acordo coletivo envolve a EMPRESA e o SINDICATO DOS EMPREGADOS. Nessa modalidade, a empresa negocia diretamente com o sindicato dos empregados. Não há necessidade de formação de comissão, mas, por outro lado, o sindicato exige a celebração de assembleia, pois ele está negociando em nome dos empregados.

### COMISSÃO DE NEGOCIAÇÃO

Nessa modalidade da comissão de negociação, farão parte os representantes da empresa, os representantes dos empregados (por eles escolhidos) e um representante do sindicato da categoria. A comissão deverá ser paritária.

Esse modelo, sem dúvida, parece ser o mais legítimo e tem maiores chances de dar certo, uma vez que a negociação é direta e as metas são específicas. O representante do sindicato poderá ser escolhido conforme a categoria preponderante.

*A forma mais utilizada para negociação é a modalidade de Comissão de Negociação que promove a discussão com envolvimento direto dos empregados, por eles escolhidos. Esta é a forma mais democrática.*

ARQUIVAMENTO DO  
ACORDO NEGOCIADO

Após elaboração e negociação do acordo, o documento deverá ser arquivado na entidade sindical dos trabalhadores para obter reconhecimento e validade, pois assegura a legitimidade do acordo. Acordos que não estão devidamente registrados, que sejam orais, ou que não foram assinados pelas partes e pelo representante da entidade sindical, representam um grande risco tanto para os trabalhadores, quanto para as empresas, caso ocorra alguma situação de conflito.

COBRANÇA DE “TAXAS” PARA O  
ARQUIVAMENTO DE ACORDOS DE PLR –  
TAXA NEGOCIAL

A participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa está regulamentada pela Lei nº 10.101/2000, atualizada pela Lei nº 12.832/2013, e foi instituída como instrumento de integração entre o capital e o trabalho com o objetivo de incentivar a produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição Federal de 1988.

Quanto à atuação da entidade sindical profissional nesse processo, a lei prevê a necessidade de sua participação em qualquer das modalidades de negociação, isto é, pode ser por meio de comissão paritária, acordo ou convenção coletiva de trabalho, sendo tal procedimento escolhido de comum acordo pelas partes.

Após a celebração do instrumento de acordo, a Lei nº 10.101/2000 determina em seu artigo 2º, § 2º, o seu arquivamento na entidade sindical dos trabalhadores.

Ocorre que, para o cumprimento dessa obrigação, as empresas têm se deparado com a exigência de pagamento de determinados valores, sendo essa retribuição uma quantia fixa – ou mesmo, em alguns casos, um percentual estipulado sobre o total do valor a ser atribuído aos trabalhadores.

*Nesse momento, surge a seguinte dúvida:  
qual é a base legal para a sua exigência?*

*Essa cobrança é lícita?*

*Respondendo à primeira indagação,  
podemos afirmar que inexistente  
dispositivo em nossa legislação que  
trate especificamente dessa cobrança.  
A jurisprudência considera a referida  
“taxa” uma espécie de contribuição  
negocial/assistencial, que possui respaldo  
legal no artigo 513, alínea “e” da CLT.*

Contudo, cabe explicar que, na verdade, o problema surge quando a cobrança passa ser em face das empresas. É que o Brasil, ao adotar como instrumento jurídico interno as regras da Convenção Internacional nº 98 da OIT, aderiu a todas as suas disposições, entre elas, destacamos o artigo 2º da referida Convenção 98, in verbis:

**Art. 2:**

1. *As organizações de trabalhadores e de empregadores deverão gozar de proteção adequada contra quaisquer atos de ingerência de umas e outras, quer diretamente quer por meio de seus agentes ou membros, em sua formação, funcionamento e administração.*
2. *Serão particularmente identificados a atos de ingerência, nos termos do presente artigo, medidas destinadas a provocar a criação de organizações de trabalhadores dominadas por um empregador ou uma organização de empregadores, ou a manter organizações de trabalhadores por outros meios financeiros, com o fim de colocar essas organizações sob o controle de um empregador ou de uma organização de empregadores.*

Analisando tais dispositivos, bem como a jurisprudência sobre o assunto, podemos afirmar que a cobrança de contribuição, a qualquer título, em face das empresas em favor de sindicato profissional, gera presunção de dependência econômica, colocando em dúvida a atuação do sindicato profissional na defesa dos interesses individuais e coletivos dos representados, configurando, assim, além da ingerência indevida na organização sindical, prática de conduta antisindical, conforme visto nos seguintes julgados:

**RECURSO ORDINÁRIO – CONVEÇÃO COLETIVA DE TRABALHO –  
CONTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS AO SINDICATO PROFISSIONAL –  
NVALIDADE – MANUTENÇÃO DA SENTENÇA**

1. *Constatando-se que a contribuição obrigacional denominada taxa negociada, estipulada na convenção coletiva de trabalho celebrada pelos sindicatos dos trabalhadores e empregadores, tem nítida finalidade de financiamento da atividade sindical obreira pelas próprias empresas integrantes da categoria econômica, o que fere o princípio da liberdade sindical, por estabelecer presunção de dependência econômica (art. 8º, V, CF), configurando-se, ainda, conduta antissindical, mercê da Convenção nº98 da OIT, ratificada pelo Brasil por força do Decreto Legislativo nº49/52, mantém-se a sentença que julgou improcedente a presente ação. (...) RO 178400962009506. Data da publicação 9/9/2010. [grifo nosso]*

*“Taxa negociada a ser paga por empregador. Nulidade de previsão em norma coletiva. Todas as receitas sindicais são, em relação aos sindicatos profissionais, suportadas pelos trabalhadores, beneficiários das **atividades institucionais e negociais das entidades sindicais**. E isso acontece justamente como forma de garantia a ampla e livre atuação das entidades sindicais, que dessa forma não estão submetidas ao poderio econômico das empresas” (TRT 15ª Região, Processo 01006-2005-126-15-00-6, RO, relator Juíza Regina Dirce Gago de Faria Monegatto, DJ em 23/2/2007)”. [grifo nosso]*

Nesse sentido, tendo por base as normas de Direito Internacional ratificadas pelo Brasil, que dispõe sobre o direito de sindicalização e de negociação coletiva, além da jurisprudência citada, podemos concluir pela incompatibilidade das exigências realizadas pelas entidades sindicais profissionais no ato da cobrança de “taxa” para arquivamento de acordos de PLR, em face das empresas.

The image features a large, stylized graphic of the letters 'R' and 'E' in a bright yellow color, set against a solid grey background. The letters are thick and blocky, with a modern, geometric feel. The 'R' is on the left, and the 'E' is on the right, partially overlapping the 'R'.

CONCLUSÃO



Esses são os principais aspectos que a empresa deve observar antes de implantar o programa de PLR. Destaca-se que a ferramenta mais interessante para o empresário que deseja implantar o programa de PLR é a informação. Portanto, a principal recomendação é cercar-se o máximo possível dos principais conceitos e condições para o acordo ser estabelecido, antes de negociar com os seus funcionários. Observa-se que a PLR deve ser tratada por empresa, caso a caso, como fruto da evolução das relações trabalhistas e não por imposição de acordos ou convenções.

Fonte: *Participação nos Lucros ou Resultados – A Grande Vantagem Competitiva*. Fernanda Della Rosa. Editora IOB. 2014.

PRESIDENTE

*Abram Szajman*

DIRETOR EXECUTIVO

*Antonio Carlos Borges*

**FECOMERCIO**  
Representa muito para você.

*Rua Dr. Plínio Barreto, 285  
Bela Vista • São Paulo*

*11 3254-1700 • fax 11 3254-1650*

*[www.fecomercio.com.br](http://www.fecomercio.com.br)*

EDITORA E PROJETO GRÁFICO **TUTU** DIRETOR DE CONTEÚDO **André Rocha MTB**  
**45 653/SP** EDITORA **Marineide Marques** EDITORES DE ARTE **Clara Voegeli e**  
**Demian Russo** CHEFE DE ARTE **Carolina Lusser** DESIGNERS **Renata Lauletta**  
**e Laís Brevilheri** ASSISTENTES DE ARTE **Paula Seco, Cíntia Funchal e Vitória**  
**Bernardes** ESTAGIÁRIO **Yuri Miyoshi**



Senac Sesc FECOMERCIOSP  
*Aqui tem a força do comércio*

FECOMERCIOSP  
Representa muito para você.

