

Temas em Administração

Diversos olhares

Volume 5 - Número 1 - p. 1-67 - janeiro/dezembro de 2012



*Faculdades
Integradas
Padre Albino*



FUNDAÇÃO
PADRE ALBINO

Temas em Administração

Diversos olhares

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

EDITOR

FACULDADES INTEGRADAS PADRE ALBINO

CONSELHO EDITORIAL

Editora-Chefe

Vera Lúcia Lopes Spina

Editores

Alexandre Teso

Luciana Bernardo Miotto

Paulo Roberto Vieira Marques

Bibliotecária e Assessora Técnica

Marisa Centurion Stuchi

CONSELHO CIENTÍFICO

Ademar Pereira dos Reis Filho

Faculdade de Tecnologia de São José do Rio Preto – FATEC-SP

Carlos Magnus Carlson Filho

Faculdades Integradas Padre Albino – FIPA, Catanduva-SP

Ethel Cristina Chiari da Silva

Centro Universitário de Araraquara-SP

José Luís Garcia Hermosilla

Centro Universitário de Araraquara-SP

Silvia Ibiracy de Souza Leite

Faculdades Integradas Padre Albino – FIPA, Catanduva-SP

Simone Cristina Spiandorello

Universidade São Francisco-USF, Itatiba-SP

NÚCLEO DE EDITORAÇÃO DE REVISTAS

Coordenador: Marino Cattalini

Membros: Marisa Centurion Stuchi

Virtude Maria Soler

FUNDAÇÃO PADRE ALBINO

Conselho de Administração

Presidente: Antonio Hércules

Diretoria Administrativa

Presidente: José Carlos Amarante Rodrigues

Núcleo Gestor de Educação

Antonio Carlos de Araújo

FACULDADES INTEGRADAS PADRE ALBINO

Diretor-Geral: Nelson Jimenes

Vice-Diretor: Sidnei Stuchi

Coordenadora Pedagógica:

Dulce Maria Silva Vendruscolo

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Coordenador: Antonio Agide Mota Júnior

Os artigos publicados são de inteira responsabilidade dos autores.

É permitida a reprodução parcial desde que citada a fonte.

Capa: Ato comunicação

Impressão: ArtGraf Gráfica e Encadernação

Av. Seminário, 281

Bairro São Francisco

Catanduva SP

CEP. 15806-310

Telefone (17)3522-2405

E-mail: revistadministracao@fipa.com.br

T278 Temas em Administração: diversos olhares / Faculdades Integradas Padre Albino, Curso de Administração. - - Vol. 5, n. 1 (jan./dez. 2012) - . - Catanduva : Faculdades Integradas Padre Albino, Curso de Administração, 2008 -

v. : il. ; 27 cm

Anual.

ISSN 1983-8565

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

CDD 658

Temas em Administração

Diversos olhares

ISSN 1983-8565

SUMARIO / SUMMARY

- ◀ **4** ▶ **EDITORIAL**
Oswaldo Gastaldon
- ARTIGOS ORIGINAIS / Original Articles**
- ◀ **6** ▶ **ESTUDO SOBRE GESTÃO OTIMIZADA DO FLUXO DE CAIXA**
STUDY ON OPTIMIZED MANAGEMENT OF CASH FLOWS*
André Luiz Franco, Carlos Magnus Carlson Filho, Lúvia Cristina Bugança, Juliane Angélica Ribeiro, Robson Guilherme Matos da Cruz
- ◀ **15** ▶ **FERRAMENTAS SEIS SIGMA: ESTUDO DO CONTROLE DE QUALIDADE EM TERCEIRIZAÇÃO**
SIX SIGMA TOOLS: RESEARCH OF QUALITY CONTROL IN OUTSOURCING
Guilherme Augusto Duarte, Beatriz Figueiredo Capelli, Igor Augusto Bocchini, Jéssica Aparecida Correa Camacho, Nilson Mozas Olivares, Marcílio Antonio Bortoluci
- ◀ **20** ▶ **A EDUCAÇÃO COMO REFERÊNCIA PARA O DIREITO À BUSCA PELA FELICIDADE**
EDUCATION AS A REFERENCE TO THE RIGHT TO SEARCH FOR HAPPINESS
Donizett Pereira
- ◀ **27** ▶ **ESTRATÉGIAS NA OBTENÇÃO DE CAPITAL DE GIRO PARA FINANCIAMENTO NO AGRONEGÓCIO**
STRATEGIES FOR OBTAIN WORKING CAPITAL TO FINANCE AGROBUSINESSES
Marli Aparecida Escobosa de Souza Lima, Fernanda Aparecida Bérghamo, André Luiz Franco
- ◀ **34** ▶ **ESTUDO SOBRE AS AÇÕES DO COMÉRCIO, INDÚSTRIA, DA POPULAÇÃO E DO PODER PÚBLICO MUNICIPAL, COM RELAÇÃO À SUSTENTABILIDADE NA CIDADE DE CATANDUVA-SP**
STUDY ON THE ACTIONS OF COMMERCE AND INDUSTRY, THE POPULATION AND PUBLIC MUNICIPAL POWER, WITH RESPECT TO SUSTAINABILITY IN THE CITY OF CATANDUVA-SP
Paulo Roberto Vieira Marques, Alam Musa dos Santos, Ana Paula Scotti de Carvalho, Cícera Valentim Ribeiro, Geovana Pedrassani, João Eduardo Penariol, Maycon Glauber Uvinha, Thales Fernando Florindo
- ◀ **39** ▶ **ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS (OSM) EM UMA EMPRESA DO SETOR SUCROALCOOLEIRO**
ORGANIZATION, SYSTEMS AND METHODS STUDY ON A SUGARCANE ALCOHOL INDUSTRY
Denise Gonçalves, Edimara de Cássia Giroto, Francini Anastácio, Natany Cáceres Cabrera, Marcos Venicio Brás de Assis
- ◀ **48** ▶ **DIFICULDADES DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA ADQUIRIDA**
DIFFICULTIES OF INTEGRATION PROCESS AFTER PURCHASE IN VIEW OF EMPLOYEES OF THE COMPANY ACQUIRED
Miriam Lahoz Gil, Laércio Pereira da Silva
- ◀ **58** ▶ **MEIOS DE DISTRIBUIÇÃO ELETRÔNICOS UTILIZADOS PELO SETOR BANCÁRIO E A REALIDADE DE UTILIZAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM UMA CIDADE DE PEQUENO PORTE**
MEANS OF ELECTRONIC DISTRIBUTION USED BY BANKING SECTOR AND REALITY OF USE OF A FINANCIAL INSTITUTION IN A SMALL TOWN
Josiane Aparecida Gomes, Luana Aparecida Bernardes, Cleber Peres
- ◀ **65** ▶ **NORMAS DE PUBLICAÇÃO**

Temas em Administração

Diversos olhares

ISSN 1983-8565

Volume 5 - Número 1 - p. 1-67 - janeiro/dezembro de 2012

EDITORIAL

Oswaldo Gastaldon*

Mais uma vez a revista Temas em Administração vem até você, leitor, trazer assuntos pertinentes a Administração, área tão importante e responsável pelo desenvolvimento das mais diversas organizações. Assim, com os temas aqui tratados esperamos contemplar os imperativos relativos a um maior conhecimento do segmento Administração.

Nesse número, a revista apresenta diversos artigos. Inicia com um **"Estudo sobre gestão otimizada do fluxo de caixa"**, apontando-o como importante indicador de desempenho das empresas. O foco deste trabalho é apresentar um modelo de otimização que auxilie o gestor a planejar estrategicamente o fluxo de caixa da empresa. Especificamente, são estudados modelos baseados em grafos, capazes de indicar ao gestor, em nível de planejamento estratégico, a melhor alternativa (aplicação, empréstimo ou antecipação de recebimento) em cada período de tempo considerado.

Outro importante artigo, intitulado **"Ferramentas seis sigma: estudo do controle de qualidade em terceirização"** faz referência a produtos ou serviços que para serem bem aceitos no mercado, devem ter qualidade a fim de alcançar a satisfação do cliente e manter a empresa em posição de destaque. Para tanto, é essencial a adoção de programas de controle de qualidade, como o caso do Seis Sigma, que permite o domínio sobre o processo produtivo e que pode mensurar a eficiência e a eficácia do mesmo, seja para empresas pequenas, médias ou grandes.

Em outro momento, a revista traz o artigo **"A educação como referência para o direito à busca pela felicidade"** que apresenta a educação ocupando a primeira posição no rol constitucional dos direitos sociais, circunstância que deve ganhar relevo com a alteração legislativa que pretende incluir o respeito ao direito à busca pela felicidade. O artigo discute a repercussão da inovação pretendida, defendendo sua eficácia, caso seja compreendida como instrumento de difusão da educação plena como primeira meta a ser alcançada em direção à felicidade coletiva.

O artigo **"Estratégias na obtenção de capital de giro para financiamento no agronegócio"** apresenta as estratégias que podem ser adotadas na obtenção de capital de giro pelas empresas, tratando essas como uma discussão de relevância na gestão financeira de curto e longo prazo. A ênfase deste artigo é sobre financiamento na área de agronegócios, buscando alternativas e equilíbrio financeiro a fim de minimizar os efeitos dos desajustes existentes na operação, seja na aquisição de matéria-prima, industrialização, armazenagem ou venda do produto final nos mercados interno e externo.

O **"Estudo sobre as ações do comércio, indústria, da população e do poder público municipal, com relação à sustentabilidade na cidade de Catanduva-SP"** apresenta em seu delineamento a ideia de desenvolvimento sustentável que deve fazer parte do cotidiano das pessoas, tanto nas organizações onde trabalham, em suas residências ou áreas de atuação. O escopo desse artigo é identificar, com base em entrevistas e visitas técnicas, ações do comércio e da indústria, da população e do poder público municipal, em relação à sustentabilidade na cidade de Catanduva-SP.

Já no **"Estudo da organização, sistemas e métodos (OSM) em uma empresa do setor sucroalcooleiro"** o leitor conta com um artigo que por meio de pesquisa visa demonstrar a importância da Organização, Sistemas e Métodos (OSM). O estudo mostra que a OSM é

* Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba. Docente do Centro Universitário de Votuporanga (Unifev) e da Faculdade de Tecnologia de Catanduva (FATEC).

uma sistemática de gestão essencial na elaboração do diagnóstico e identificação das oportunidades e de melhorias dos métodos de trabalho nas organizações. Para os autores importa ressaltar que muitas empresas não alcançam sucesso em seus negócios por possuírem sua organização e estruturação desordenadas.

O artigo **“Dificuldades do processo de integração pós-aquisição na perspectiva dos funcionários da empresa adquirida”**, a princípio por meio de um levantamento bibliográfico e, posteriormente, pela pesquisa de campo, aborda tema contemporâneo, pois considera o cenário onde é crescente o número de operações de aquisição bancária em um ambiente altamente competitivo e a importância dos funcionários da empresa adquirida para a manutenção do bom relacionamento com os clientes. O estudo se propõe a identificar quais as causas das maiores dificuldades enfrentadas por estes colaboradores no processo de integração pós-aquisição. O conhecimento de tais dificuldades possibilita a busca de soluções para tornar o processo menos traumático para clientes e funcionários e arriscado para a imagem da instituição.

Finalizando, o artigo **“Meios de distribuição eletrônicos utilizados pelo setor bancário e a realidade de utilização de uma instituição financeira em uma cidade de pequeno porte”** constata que conhecer o cliente, satisfazer suas necessidades e proporcionar retorno são requisitos primordiais para a sobrevivência das instituições financeiras, uma vez que estão inseridos num cenário altamente competitivo. O trabalho tem como escopo o estudo dos canais de distribuição dos bancos, identificando quais os produtos e serviços utilizados pelos clientes em cidades de pequeno porte, e o que as instituições podem fazer para que os usuários passem a utilizá-los com maior frequência.

Após uma breve passagem pelo ponto central de cada um dos artigos propostos, a equipe da revista Temas de Administração espera que a leitura desses trabalhos contribua para mitigar as lacunas que possam existir no que tange a cada questão aqui abordada.

Desejamos a todos uma boa leitura e esperamos nos encontrar nos próximos números.

ESTUDO SOBRE GESTÃO OTIMIZADA DO FLUXO DE CAIXA

STUDY ON OPTIMIZED MANAGEMENT OF CASH FLOWS

**ARTIGO
ORIGINAL**

André Luiz Franco*
Carlos Magnus Carlson Filho**
Lívia Cristina Bugança***
Juliane Angélica Ribeiro***
Robson Guilherme Matos da Cruz***

Resumo

O fluxo de caixa de uma empresa é um importante indicador de seu desempenho. O balanço entre saídas e entradas de recursos financeiros num horizonte de tempo permite identificar momentos em que há excesso ou falta de dinheiro. Conhecendo os compromissos a saldar no período, bem como os recebimentos previstos, o gestor pode agir de maneira preventiva para não recorrer a empréstimos emergenciais. Por outro lado, quando o balanço é positivo, pode ser interessante antecipar aplicações e assim auferir maior rendimento. As decisões do gestor são geralmente baseadas em sua experiência pessoal e, mesmo apoiadas por planilhas eletrônicas, envolvem situações complexas. O objetivo geral deste trabalho é construir um modelo de otimização que auxilie o gestor a planejar estrategicamente o fluxo de caixa de sua empresa. Especificamente, são estudados modelos baseados em grafos que representam adequadamente a questão. É utilizado um recurso avançado existente em alguns *softwares* de planilha eletrônica, o qual permite resolver os problemas matemáticos correspondentes aos modelos de otimização por meio de técnicas de Pesquisa Operacional. Realizaram-se testes com base em dados reais de uma empresa de médio porte. Observou-se que o modelo representa efetivamente diversos aspectos do problema e é capaz de indicar ao gestor, em nível de planejamento estratégico, a melhor alternativa (aplicação, empréstimo ou antecipação de recebimento) em cada período de tempo considerado. Além disso, a resolução por meio de planilhas eletrônicas é viável. Variantes do modelo podem ser construídas para adaptá-lo a outras características da gestão do fluxo de caixa.

Palavras-chave: Gestão financeira. Fluxo de caixa. Otimização.

Abstract

The cash flow of a company is an important indicator of its performance. The balance between financial outputs and inputs along a time horizon gives the manager information about excess or lack of money. By knowing both commitments and revenues in the period, the manager may take preventive actions in order to minimize emergency loans. On the other hand, when the balance is positive, it may be interesting to make investments, thus obtaining higher yields. The manager's decisions are sometimes supported by spreadsheets software. Nevertheless, they are usually based on his/her personal experience and may involve complex situations. The aim of this work is to build an optimization model that helps the manager to strategically plan the cash flow. Specifically, graph-based models are studied. The validation of these models comes from their application to problems which are based on actual data. In order to solve the mathematical problems related to optimization models, techniques of Operations Research and specific software are used. Tests allow to observe that the model effectively represents several aspects of the problem and is able to support the manager at the strategic planning level. Furthermore, using spreadsheet software is viable. Variants of the model can be built to take into consideration other characteristics of the cash flow management problem.

Keywords: Financial management. Cash flow management. Optimization.

* Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva (SP). Especialista na área de controladoria. Consultor empresarial. Contato: andre@mafracontabil.com.br

** Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva (SP). Doutor em Engenharia Elétrica. Consultor empresarial. Contato: carlos.fipa@techlogis.com.br

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

INTRODUÇÃO

O caixa de uma organização é um de seus maiores indicadores de sustentabilidade. A manipulação de datas de pagamentos e recebimentos e as decisões sobre empréstimos ou aplicações financeiras constituem atividades complexas, que nem sempre contam com apoio de métodos matemáticos ou computacionais. A sistematização e otimização do controle do saldo do fluxo de caixa podem significar, para a organização, decisões mais rápidas, confiáveis e lucrativas.

O "fluxo de caixa" é um dos principais instrumentos de gestão financeira das organizações. Por meio do fluxo de caixa, é possível prever a entrada e saída de dinheiro do caixa, na granularidade de tempo desejada (diária, semanal, mensal etc).

O fluxo de caixa é composto, essencialmente, por informações de dois tipos: a entrada (correspondente aos recebimentos que devem ocorrer no período examinado) e a saída (correspondente aos pagamentos que devem ser efetuados no período). O balanço entre as entradas e saídas de um período traduz-se pelo saldo, que pode ser negativo (saídas maiores que as entradas) ou positivo.

Um saldo negativo num período qualquer indica que a organização deve tomar providências para evitar que alguma de suas despesas não seja quitada naquele período. Os expedientes mais comuns são o empréstimo de dinheiro junto a fontes de financiamento (normalmente uma instituição bancária) ou a tentativa de antecipação de recebimentos programados para períodos futuros. Quaisquer dessas hipóteses têm custo: no primeiro caso, a organização contrai uma dívida a ser paga em condições e valores definidos no ato do empréstimo. No segundo caso, a antecipação geralmente decorre da oferta de um desconto para pagamento antecipado (isto é, o valor original a receber não é, efetivamente, o que entra no caixa).

A importância do fluxo de caixa é assim evidente: ao perceber que algum período futuro apresentará saldo negativo, o gestor procura negociar adiantadamente com o banco (para obter taxas de juros mais baixas) ou com o cliente (para propor descontos menores). Por outro lado, quando o saldo é positivo, o gestor poderá antecipar pagamentos ou efetuar aplicações financeiras.

De qualquer modo, o objetivo do gestor é manter o saldo do caixa sempre não-negativo (tão positivo quanto seja possível). No entanto, mesmo apoiado por planilhas eletrônicas (que auxiliam nos cálculos e costumam oferecer boa visualização dos cenários analisados), as decisões relacionadas com a questão podem ser complexas.

OBJETIVOS

O objetivo geral deste artigo é demonstrar uma forma de tratamento sistemático e otimizado do problema de planejamento estratégico do fluxo de caixa de uma empresa. Especificamente, procura-se: a) desenvolver, com base na literatura, um modelo aplicável ao problema; b) utilizar o modelo em situações que utilizam dados coletados em uma empresa-exemplo; c) comparar os resultados com aqueles obtidos sem auxílio algum (de maneira empírica). O texto está organizado da seguinte maneira: descreve-se, inicialmente, a metodologia adotada para atingir os objetivos do trabalho. Em seguida, são apresentados os principais fundamentos teóricos associados à questão, englobando o fluxo de caixa e os conceitos de Pesquisa Operacional. A construção do modelo de otimização é relatada passo a passo, a partir de situações importantes relacionadas com o problema. Dados coletados em uma empresa real são utilizados para validar o modelo e demonstrar suas possibilidades de aplicação como ferramenta de gestão estratégica.

METODOLOGIA

De uma maneira geral, este trabalho consiste de um estudo acerca da aplicação de técnicas de Pesquisa Operacional para apoiar o gestor na tarefa de planejamento otimizado do fluxo de caixa. O problema tratado no trabalho pode ser colocado da seguinte maneira: é possível representar, por meio de um modelo matemático, as decisões que caracterizam a gestão do fluxo de caixa de uma empresa e, deste modo, efetivamente suportar essa atividade? Tal problema, assim como muitas de suas variantes, já mereceu destaque na literatura.

Na etapa de revisão bibliográfica, foram inicialmente consultados livros, artigos em revistas científicas e textos encontrados na internet. A revisão buscou identificar técnicas de modelagem, métodos de resolução e respectivas possibilidades de implantação computacional.

A partir da revisão bibliográfica, foi desenvolvido um modelo baseado em grafos para representar os aspectos concernentes ao problema. A validação do modelo deu-se por meio de sua aplicação a casos baseados em dados reais de empresas de médio porte. Escolheu-se a ferramenta *Solver* do *Microsoft Excel®* para a realização dos testes de validação desse modelo, uma vez que ela permite resolver os problemas matemáticos de otimização por meio de técnicas de Pesquisa Operacional.

Dentre os casos estudados, aquele com maior riqueza de possibilidades foi escolhido para apresentação e análise de sensibilidade.

Fundamentação teórica

Regime de caixa e regime de competência

A lucratividade e a rentabilidade de uma empresa é medida a partir de seu resultado econômico (lucro ou prejuízo), considerando a receita para cálculo da lucratividade e do capital investido para cálculo da rentabilidade. A contabilidade adota o regime de competência para apurar o resultado econômico e medir a rentabilidade das operações, ou seja, basicamente as despesas e receitas são contabilizadas pela data do fato gerador no regime de competência e não no momento do seu pagamento ou recebimento. No caso da administração financeira, o regime adotado é de caixa, pelo qual é possível planejar a necessidade de captação de recursos e também obter a melhor decisão em casos de sobra de caixa. No regime de caixa o saldo apresentado não deverá ser considerado lucro ou prejuízo, e sim superávit e déficit de caixa. Basicamente, pelo regime de caixa, as receitas são consideradas no momento do recebimento, e as despesas no momento efetivo do pagamento (MARION, 2007).

Se considerarmos a longo prazo, a geração de caixa e a lucratividade serão iguais, porém, em um ciclo de curto prazo, essa realidade raramente estará presente, já que as organizações empresariais realizam suas transações de pagamentos e recebimentos não só à vista, mas também a prazo.

As diferenças apontadas no regime de competência e regime de caixa estão presentes principalmente nas situações: capital de giro operacional e financeiro, não pontualidade nos recebimentos e pagamentos, apropriações, depreciações, amortizações, provisões e tributos incluídos no valor da nota fiscal. Operações como essas distorcem totalmente o resultado econômico (lucro ou prejuízo) quando confrontado com superávit e déficit de caixa (MARION, 2007).

Fluxo de caixa

Fluxo de caixa é o equilíbrio ou diferença entre dinheiro que entra (recebimentos) e dinheiro que sai (desembolsos ou gastos) ao final de um determinado espaço de tempo. O termo caixa não se refere apenas ao dinheiro em espécie mantido pela empresa, mas também aos recursos depositados em conta corrente com disponibilidade de utilização imediata.

Fluxo de caixa não considera apenas as transações que repercutem sobre o caixa, depreciações e provisões são exemplos de despesas que não geram desembolsos de caixa, portanto, não interferem no fluxo de caixa (ASSAF NETO; LIMA, 2010).

Segundo Assaf Neto e Lima (2010, p. 297), "O Fluxo de Caixa Líquido mede o resultado de caixa da empresa, sendo apurado pela soma do resultado líquido com as despesas não desembol-

sáveis, como depreciação, amortização e exaustão".

Evidentemente, o desejado é sempre o equilíbrio entre as entradas e saídas, tornando saldo com excedente, mas, na prática, são vários os motivos que levam a empresa a obter um déficit de caixa e comprometer a liquidez. O equilíbrio de caixa não depende apenas do seu gestor, mas de toda estrutura operacional que cerca a atividade da empresa.

O fluxo de caixa de uma empresa não depende exclusivamente do administrador financeiro, pois decorre de múltiplas decisões (de diferentes áreas), como o nível de estocagem, prazos concedidos aos clientes, prazo obtidos de fornecedores, expansão, estabilização ou redução do volume de atividades (produção e vendas), investimentos no ativo permanente, bem como as possibilidades de aportes de capital (MATARAZZO; PESTANA, 1998).

Essa ferramenta torna-se muito mais importante quando a empresa não apresenta equilíbrio de fluxo de caixa. Nessa circunstância o gerenciamento torna-se fundamental para cumprir seus compromissos com pontualidade. Em situações adversas a empresa sofrerá com o equilíbrio de fluxo de caixa, já que a falta de liquidez faz com que todas as suas forças sejam direcionadas a geração de caixa, e isso pode proporcionar problemas operacionais que comprometam a rentabilidade do negócio.

É comum em uma situação crítica de falta de liquidez de uma empresa a priorização do caixa. Empresas em dificuldade de negócios, concordatárias ou que estejam tentando evitar falência, colocam-se desesperadamente nas mãos do fluxo de caixa para perseguir a saída de sua dificuldade (FREZATTI, 2006).

Em momentos de desequilíbrio no fluxo de caixa essa ferramenta passa a ser protagonista, pois norteará a empresa a tomar decisões que com relativa rapidez poderão melhorar o nível de liquidez. Negociar possíveis atrasos com fornecedores, incentivar vendas à vista, reduzir o nível de pedidos de compras e reduzir os prazos de recebimentos podem ser exemplos de ações pontuais que ajustam a necessidade de caixa em curto prazo, mas em longo prazo existe a necessidade de promover um planejamento com abordagem estratégica.

O fluxo de caixa com uma abordagem estratégica interfere nos negócios financeiros da empresa não só em curto prazo, mas também em médio e longo prazo. Isto pode ser denominado "orçamento de caixa", em que o planejamento financeiro se baseia nas estratégias traçadas pela diretoria da empresa. Consequentemente, estimativas e previsões farão parte deste cenário (FREZATTI, 2006).

O orçamento de caixa, ou previsão de caixa, é uma demonstração de entradas e saídas planejadas no caixa da empresa. É usado pela empresa para estimar o caixa exigido em curto prazo, com atenção especial ao planejamento para excedente de caixa e

para escassez de caixa (GITMAN; MADURA, 2003).

No processo de projeção de fluxo de caixa o gestor deverá adotar alguns cuidados com relação à elaboração do planejamento financeiro. Considerando que os cenários econômicos e financeiros apresentam grande volatilidade, as previsões podem sofrer consideráveis mudanças, o que traz a necessidade do gestor avaliar o orçamento de caixa constantemente.

Demonstrativo de fluxo de caixa

O demonstrativo de fluxo de caixa é um relatório que demonstra de forma sintética o resultado gerado pela empresa em um determinado período, normalmente anual. Um dos objetivos do Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC) é demonstrar a capacidade de geração de caixa da atividade operacional da empresa, ou seja, analisar se existe viabilidade financeira no negócio. Existem dois métodos de DFC: método direto, pelo qual as informações sobre cada transação são retiradas diretamente do sistema interno da empresa. Já o método indireto é elaborado utilizando dados do balanço patrimonial e do demonstrativo do resultado do exercício. A DFC classifica os fluxos de caixa em três categorias: Fluxo de Caixa das Operações (referem-se às entradas operacionais da empresa); Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento (atividades referentes a empréstimos e financiamentos); e Fluxo de Caixa das Atividades de Investimentos (atividades referentes a investimentos a longo prazo) (ASSAF NETO; LIMA, 2010).

Pesquisa operacional e programação linear

A Pesquisa Operacional (*Operations Research*) é um ramo da Matemática Aplicada que estuda técnicas de modelagem e resolução de problemas. Tais problemas buscam a otimização (maximização ou minimização) de um resultado de acordo com algum critério. Tipicamente, existem restrições que limitam as soluções possíveis. Um problema de alocação de recursos, por exemplo, apresenta essas características.

A Pesquisa Operacional foi fortemente impulsionada a partir da Segunda Guerra Mundial. Em particular, consolidou-se em 1947 a técnica conhecida como Programação Linear, que soluciona problemas nos quais tanto o critério (objetivo) quanto as restrições são expressas por meio de funções lineares (ARENALES et al., 2007). De uma maneira geral, esses problemas são assim escritos:

$$\text{Otimizar: } f(x) = cx \quad (1)$$

$$\text{Sujeito a: } Ax = b \quad (2)$$

Nesta formulação:

$x > 0$ é um vetor-coluna de n componentes (as variáveis de decisão)

c é um vetor-linha de n componentes (os coeficientes da função-objetivo)

b é um vetor-coluna de n componentes (os recursos a serem utilizados)

a é uma matriz de linhas e colunas (os coeficientes que relacionam variáveis e recursos)

Excelentes informações adicionais sobre Pesquisa Operacional e Programação Linear podem ser encontradas em Goldberg e Luna (2005) e Lachtermacher (2009).

Otimização do fluxo de caixa

A Programação Linear tem sido utilizada na modelagem e resolução de problemas de otimização de fluxo de caixa. Uma boa compilação de trabalhos pode ser encontrada em Golden, Liberatore e Lieberman (1979). Mais recentemente, Srinivasan e Kim (1986) organizaram o assunto do ponto de vista do fluxo de caixa determinístico (isto é, quando os valores envolvidos são conhecidos com precisão, ou assim assumidos). Por outro lado, Mulvey e Vladimirov (1992) apresentaram modelos estocásticos (nos quais há incerteza sobre os dados) para problemas de planejamento financeiro.

O trabalho de Pacheco e Morabito (2010) apresenta um conjunto de modelos para o problema de otimização de fluxo de caixa. Além disso, efetua uma aplicação e discute seus resultados e possibilidades. Este texto serve de base para o estudo aqui conduzido.

Modelo de grafo para representação do fluxo de caixa

Descreve-se, a seguir, o processo de modelagem do problema de otimização do fluxo de caixa. A finalidade é chegar a um modelo de grafo com perdas e ganhos similar àquele apresentado por Pacheco e Morabito (2010), levando em consideração o fluxo do caixa propriamente dito e também o de uma conta do tipo "aplicação financeira" ao longo de um período de tempo.

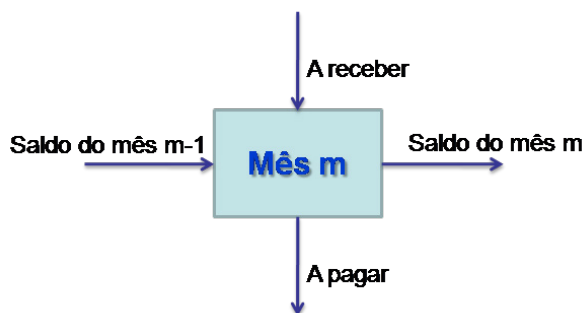
O período de tempo é dividido em momentos nos quais é possível verificar o saldo. A cada um desses momentos (um dia, uma semana ou um mês, por exemplo) estão associadas informações, como o valor total dos pagamentos e dos recebimentos previstos, além do percentual de desconto que se pode oferecer pela antecipação de um recebimento. Na presença de uma conta do tipo "aplicação", é preciso conhecer as respectivas taxas de carregamento e de retirada de dinheiro dessa conta, bem como o seu rendimento. Os saldos do caixa e da aplicação no início do período devem também ser conhecidos.

Modelo básico

Na Figura 1, o caixa em um determinado momento (por

exemplo, mês m) é representado como um nó ao qual chegam e do qual saem arcos (entrada e saída de recursos, respectivamente). As entradas são o saldo do momento anterior (mês $m-1$) e os recebimentos previstos. As saídas correspondem aos pagamentos a serem efetuados e ao saldo a ser transferido ao próximo momento (mês $m+1$).

Figura 1 – Modelo básico

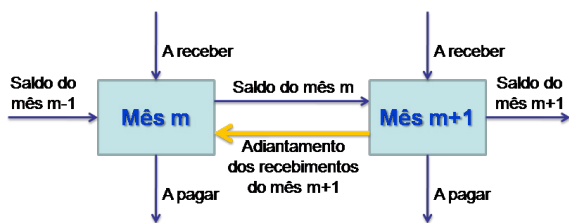


É preciso notar que este modelo não constitui um mecanismo de otimização, uma vez que o saldo ao final do período (o objetivo a ser maximizado) é simples consequência dos dados.

Primeira extensão: antecipação de recebimentos

Quando o total de pagamentos a realizar em um momento m não pode ser coberto pelo total de entradas naquele mesmo momento (saldo do momento anterior $m-1$ e recebimentos previstos para o momento m), é oportuno considerar a antecipação de recebimentos futuros, mesmo que para isso tenha que ser concedido um desconto. A Figura 2 apresenta o modelo desta situação.

Figura 2 – Modelo com previsão de antecipação de recebimentos



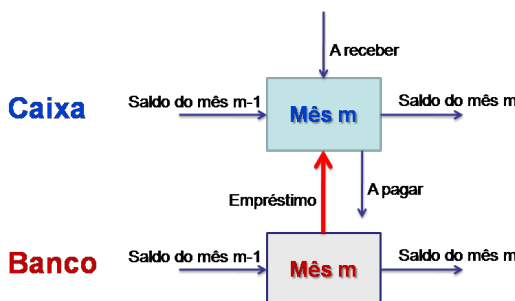
Neste caso, o gestor financeiro pode simular diferentes percentuais de desconto a fim de maximizar o saldo final do período.

Segunda extensão: retiradas de conta do tipo “aplicação”

Outra maneira de evitar saldo negativo consiste em utilizar recursos previamente separados e localizados em contas bancárias correntes ou do tipo “aplicação”. Uma conta corrente funciona, para fins de modelagem, como uma segunda instância da caixa.

Já a conta do tipo “aplicação” costuma apresentar características adicionais: taxa de rendimento entre momentos consecutivos, taxa de carregamento e taxa de retirada. Dependendo da combinação desses valores, pode ser interessante retirar o dinheiro da conta “aplicação” e levá-lo ao caixa. Esta possibilidade é modelada tal como apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo com previsão de uso de recursos de conta do tipo “aplicação”

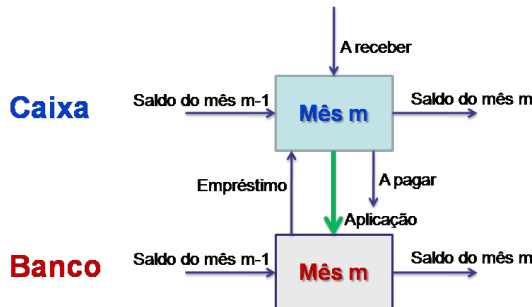


Mais uma vez, a análise conjunta dos valores das taxas mostrará qual é a melhor opção.

Terceira extensão: carregamento de conta do tipo “aplicação”

Em caso de saldo de caixa positivo em algum momento, pode ser conveniente aplicá-lo. A conveniência dependerá da relação entre taxas de carregamento e de rendimento da aplicação. Dependerá também das previsões de recebimentos e pagamentos para o restante do período. A Figura 4 adiciona a possibilidade de carregamento da aplicação ao modelo desenvolvido até aqui.

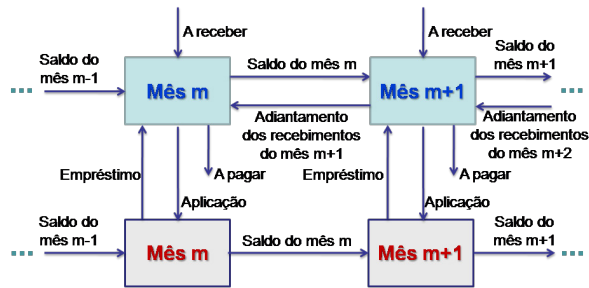
Figura 4 – Modelo com previsão de possibilidade de carregamento de aplicação



O modelo completo

Na Figura 5 estão reunidas todas as extensões anteriormente descritas.

Figura 5 – Modelo completo



Trata-se de um grafo com perdas e ganhos. Se o objetivo é maximizar o saldo total no caixa e na conta aplicação ao final do período considerado, por exemplo, tem-se um problema de otimização que pode ser resolvido por técnicas de Programação Linear (ARENALES et al., 2007).

Formulação matemática do problema

O modelo da Figura 5 pode ser formulado matematicamente como um problema de Programação Linear. Deve ser considerado um período (horizonte) de M momentos (isto é, $M = \{1, 2, \dots, M\}$). Os recebimentos $R = \{r_1, r_2, \dots, r_M\}$ e pagamentos $P = \{p_1, p_2, \dots, p_M\}$ previstos ao longo desse período são conhecidos.

Sejam as seguintes constantes:

- X : saldo inicial no caixa (momento m=1)
- y : saldo inicial na conta aplicação (momento m=1)
- g: percentual de desconto oferecido para a antecipação de um pagamento de um momento m+1 para um momento m
- e : taxa de retirada de recursos da conta aplicação para o caixa
- y : taxa de carregamento de recursos do caixa para a conta aplicação
- p : rendimento da conta aplicação entre dois momentos consecutivos

Sejam também as seguintes variáveis:

- x : saldo, no caixa, ao final de um momento
- y : saldo, na conta aplicação, ao final de um momento
- u : carregamento (do caixa para a conta aplicação) em um momento
- v : retirada (da conta aplicação para o caixa) em um momento
- z : antecipação de recebimentos que entra no caixa em um momento

O objetivo do gestor é chegar a um saldo total máximo no final do período:

$$\text{Maximizar } \sum_{m=1}^M x + \sum_{m=1}^M y \quad (3)$$

Deve-se considerar que, tanto no caixa quanto na conta aplicação, todos os recursos que chegam num determinado mo-

mento são utilizados para pagamentos ou retiradas. Se houver saldo, ele é todo transferido para o momento seguinte. Assim, para todo momento m E M, é preciso respeitar duas equações. Para o caixa:

$$x_{m-1} + r_m + (1-e)v_m + (1-g)z_m - p_m - u_m - z_{m+1} - x_m = 0 \quad (4)$$

Analogamente, para a conta aplicação:

$$(1+p)y_{m-1} + (1-Y)u_m - v_m y_m = 0 \quad (5)$$

Naturalmente, nenhuma das variáveis pode receber valor negativo. Assim:

$$x_m \geq 0, \forall m \in M \quad (6)$$

$$y_m \geq 0, \forall m \in M \quad (7)$$

$$z_m \geq 0, \forall m \in M \quad (8)$$

$$u_m \geq 0, \forall m \in M \quad (9)$$

$$v_m \geq 0, \forall m \in M \quad (10)$$

Algumas condições específicas são impostas para o momento inicial, quando m-1:

$$z_{m-1} = z_0 = 0 \quad (11)$$

$$x_{m-1} = x_0 = X \quad (12)$$

$$(1 + \rho)y_{m-1} = (1 + \rho)y_0 = Y \quad (13)$$

Do mesmo modo, para o momento final, quando m = M:

$$z_m = z_M = 0 \quad (14)$$

Utilização com dados reais

Para demonstrar a utilidade do modelo na gestão financeira do caixa, coletaram-se dados de uma empresa de porte médio. Considerou-se um período de um ano, dividido em doze momentos (isto é, doze meses). A Tabela 1 apresenta os recebimentos e pagamentos previstos para o período.

Tabela 1 – Dados do período (valores em R\$)

Mês	Entradas	Saídas	Saldo	Saldo acumulado
1 (Ago/2010)	625.454	601.762	23.692	23.692
2 (Set/2010)	600.325	581.944	18.381	42.073
3 (Out/2010)	565.585	569.497	-3.912	38.161
4 (Nov/2010)	695.855	681.095	14.760	52.921
5 (Dez 2010)	695.855	789.386	-93.531	-40.610
6 (Jan/2011)	754.444	725.799	28.645	-11.965
7 (Fev/2011)	585.585	571.596	13.989	2.024
8 (Mar 2011)	658.565	653.370	5.195	7.219
9 (Abr 2011)	755.545	784.458	-28.913	-21.694
10 (Mai 2011)	685.855	680.605	5.250	-16.444
11 (Jun 2011)	632.236	616.757	15.479	-965
12 (Jul 2011)	635.654	630.681	4.973	4.008

Pode-se observar que o fluxo de caixa apresenta saldo acumulado negativo em alguns meses. Isso é inviável, a menos que a empresa recorra a sua conta aplicação, a empréstimos diretos, antecipações de recebimentos ou postergação de pagamentos. Tais dados não foram fornecidos.

Para que a utilização do modelo seja possível, fazem-se necessários outros dados, listados na Tabela 2.

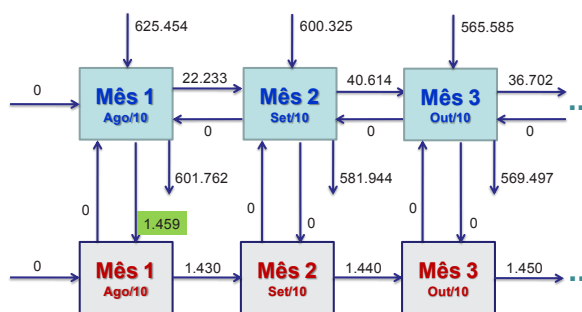
Tabela 2 – Dados complementares

Dado	Valor
Saldo inicial em caixa	R\$ 0,00
Saldo inicial na aplicação	R\$ 0,00
Desconto oferecido para antecipação de recebimento	1,0 %
Taxa de carregamento da conta aplicação	2,0 %
Rendimento da conta aplicação (mensal)	0,7 %
Taxa de retirada da conta aplicação	5,0 %

Com estes números é possível construir o modelo matemático e resolvê-lo em *softwares* do tipo “planilha eletrônica”, como o *MS-Excel Solver®* (MICROSOFT, 2012) ou em ferramentas computacionais específicas de apoio à decisão como o *XPRESS-FICO®* (FICO, 2012). É importante observar que a resolução por meio desses *softwares* considera o problema como um todo, isto é, a busca pela melhor solução compreende o período completo, não se limitando a analisar cada momento isoladamente. Em outras palavras, o resultado estipula todos os fluxos de valores entre o caixa e a conta aplicação (num mesmo momento), assim como entre dois momentos consecutivos (tanto para o caixa quanto para a conta aplicação).

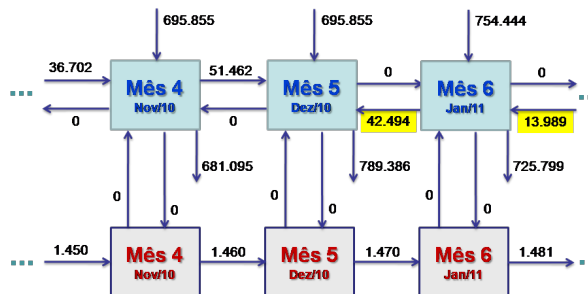
As Figuras 6, 7, 8 e 9 apresentam o resultado alcançado (valores em R\$), cada uma permitindo a visualização de três momentos.

Figura 6 – Resultado otimizado (visualização dos momentos 1 a 3)



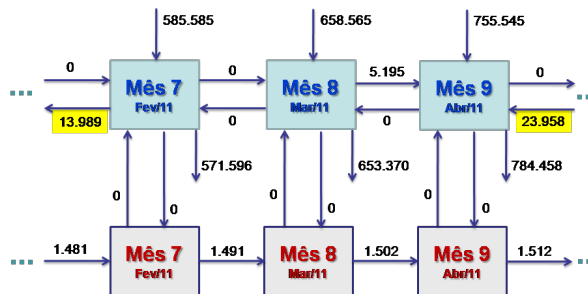
Observa-se, já na Figura 6, o envio de R\$ 1.459,00 para a conta aplicação no momento 1. A julgar apenas por este trecho do resultado, o carregamento da aplicação poderia ser maior, pois o saldo positivo no momento 1 é superior. Este comportamento pode ser explicado pelo baixo rendimento da aplicação (em relação aos demais valores presentes no problema). Nota-se também que sobre o valor de R\$ 1.459,00 incide a taxa de carregamento, razão pela qual o saldo da aplicação no início do momento 2 (R\$ 1.430,00) é inferior ao valor aplicado.

Figura 7 – Resultado otimizado (visualização dos momentos 4 a 6)



Na Figura 7, pode-se notar o funcionamento da antecipação de recebimentos a fim de manter o saldo do caixa sempre não-negativo. O resultado ótimo não recomenda utilizar recursos da conta aplicação, pois a taxa de retirada é substancialmente alta, tornando essa alternativa menos interessante.

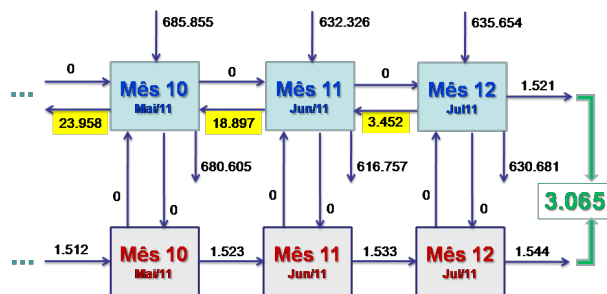
Figura 8 – Resultado otimizado (visualização dos momentos 7 a 9)



Entende-se, a partir do estudo da Figura 8, o porquê da aplicação no momento 1 não ter sido maior. A fim de manter os sal-

dos não-negativos, o modelo sugere a antecipação de recebimentos. Como isso envolve conceder descontos (ou seja, um tipo de perda financeira), a antecipação deve ser a menor possível. O saldo nulo do caixa ao final do momento 7 indica que todos os excedentes até ali foram usados para cobrir saldos negativos em momentos anteriores. A única sobra positiva é a da conta aplicação (R\$ 1.491,00 chegando ao momento 8). Ainda na Figura 8 verifica-se novamente o processo de antecipação de recebimentos para equilibrar o saldo no momento 9.

Figura 9 – Resultado otimizado (visualização dos momentos 10 a 12)



A Figura 9 apresenta o final do período analisado. O saldo máximo alcançado com os dados fornecidos é R\$ 3.065,00, composto pelo saldo positivo do caixa e pelo saldo da conta aplicação no momento 12. Este valor, embora aparentemente menor do que aquele da Tabela 1 (R\$ 4.008,00), é efetivamente viável (na realidade, o melhor que se pode alcançar com os dados utilizados e, principalmente, mantendo o saldo do caixa sempre não-negativo).

Análise de sensibilidade

O gestor pode estar interessado em descobrir quais são os seus limites de negociação. Ele precisa, numa negociação para antecipar um recebimento, conhecer o maior valor de percentual de desconto que pode ser concedido sem comprometer o fluxo de caixa do período. O modelo construído permite, de forma satisfatória, a realização dessas análises.

A Tabela 3 apresenta os resultados da variação do saldo final total com o percentual de desconto que pode ser oferecido para antecipação de recebimentos. A análise foi realizada mantendo todos os demais dados de entrada em seus valores originais. O percentual de desconto é assumido igual em todos os momentos do período analisado. Os resultados mostram que se o percentual de desconto é menor do que aquele utilizado no problema original, então o saldo será evidentemente maior. Mais importante, porém, é verificar que o percentual de desconto pode ser elevado até 3,0% sem que o problema fique inviável. Para algum valor entre 3,0% e 3,5%, porém, não é mais possível respeitar as condições do problema (saldo em caixa sempre não negativo em todos os momentos).

O gestor conhece assim o seu limite de negociação.

Tabela 3 – Variação do saldo total com o percentual de desconto (discretização: 0,5%)

Percentual de desconto δ (%)	Saldo final total (R\$)
0,5	3.645
1,0	3.065
1,5	2.551
2,0	2.027
2,5	1.482
3,0	917
3,5 e maior	Não existe solução possível

Na Tabela 4 estão os resultados da variação do saldo final total com a taxa de carregamento da conta aplicação. A análise foi realizada mantendo todos os demais dados de entrada em seus valores originais. A taxa de carregamento é assumida igual em todos os momentos do período analisado. Os resultados mostram que se a taxa de carregamento é menor do que aquela utilizada no problema original, então o uso da conta aplicação aumenta e o saldo será evidentemente maior. No entanto, para algum valor entre 2,5% e 3,0%, não é mais interessante efetuar aplicações e o saldo final independe dessa conta. Deste modo, o gestor mensura a atratividade da conta aplicação.

Tabela 4 – Variação do saldo total com a taxa de carregamento (discretização: 0,5%)

Taxa de carregamento γ (%)	Saldo final total (R\$)
0,5	3.106
1,0	3.090
1,5	3.075
2,0	3.065
2,5	3.057
3,0 e maior	3.055

A Tabela 5 apresenta os resultados da variação do saldo final total com o percentual de rendimento oferecido pela conta aplicação. A análise foi realizada mantendo todos os demais dados de entrada em seus valores originais. O percentual de rendimento é assumido igual em todos os momentos do período analisado. Os resultados mostram que a conta aplicação fica interessante a partir de uma oferta de rendimento entre 0,6% e 0,7%. Para valores menores, do mesmo modo que na Tabela 4 (taxa 3% e maior), a conta aplicação não é utilizada. À medida que o percentual de rendimento aumenta, a conta aplicação fica mais atrativa e o saldo final também aumenta. Nota-se, entretanto, que para algum valor entre

1,2% e 1,3% a atratividade da conta é intensificada e o seu uso é mais fortemente recompensado. Por meio desta análise, o gestor sabe o percentual de rendimento a reivindicar em suas aplicações.

Tabela 5 – Variação do saldo total com o rendimento da aplicação (discretização: 0,1%)

Rendimento da aplicação p (%)	Saldo final total (R\$)
0,6 e menor	3.055
0,7	3.065
0,8	3.093
0,9	3.127
1,0	3.161
1,1	3.196
1,2	3.231
1,3	3.312
1,4	3.621
1,5	4.102

Na Tabela 6 estão os resultados da variação do saldo final total com a taxa de retirada da conta aplicação. A análise foi realizada mantendo todos os demais dados de entrada em seus valores originais. A taxa de retirada é assumida igual em todos os momentos do período analisado. Os resultados mostram que se a taxa de retirada é menor do que aquela utilizada no problema original, então a conta aplicação é usada em conjunto com as antecipações de recebimentos para manter os saldos no caixa sempre não negativos. Como resultado, o saldo final é maior. No entanto, para algum valor entre 0,75% e 1%, não é mais interessante retirar recursos da conta aplicação. Deste modo, o gestor avalia o impacto de efetuar retiradas de suas aplicações.

Tabela 6 – Variação do saldo total com a taxa de retirada (discretização: 0,25%)

Taxa de retirada ϵ (%)	Saldo final total (R\$)
0,00	3.261
0,25	3.198
0,50	3.135
0,75	3.072
1,00 e maior	3.065

CONCLUSÃO

O caixa de uma organização é um de seus indicadores de sustentabilidade. A manipulação de datas de pagamentos e recebimentos, bem como as decisões sobre empréstimos ou aplicações financeiras, constituem atividades complexas. A sistematização e otimização do controle do saldo do caixa (contando com o apoio de métodos matemáticos ou computacionais) podem significar, para a organização, decisões mais rápidas, confiáveis e lucrativas.

Apresentou-se aqui um instrumento de gestão financeira estratégica baseada na otimização do fluxo de caixa. O objetivo do gestor é maximizar o saldo total (do caixa e de outras contas) ao final de um período de tempo. O método escolhido baseia-se em técnicas de Programação Linear, o que possibilita a resolução do problema matemático correspondente por meio de planilha eletrônica, facilitando a sua aplicação em situações reais.

Realizaram-se testes com dados de uma empresa de médio porte. Observou-se que o modelo representa efetivamente diversos aspectos do problema e é capaz de indicar ao gestor, em relação ao planejamento estratégico, as melhores alternativas (aplicação, retirada ou antecipação de recebimento) ao longo do período de tempo considerado. Além disso, a simulação cuidadosa de cenários (variação das taxas e percentuais de desconto, por exemplo) pode fornecer outras perspectivas para a atuação do gestor.

Variantes do modelo podem ser desenvolvidas para adaptá-lo a outras características da gestão do fluxo de caixa. Algumas das situações que podem ser tratadas são: a tomada de empréstimos diretos (o que é diferente de retirar recursos de uma conta aplicação), o pagamento parcelado desses empréstimos e o adiamento do pagamento de contas mediante a aceitação de uma multa. Finalmente, posto que a gestão estratégica abrange um período de tempo que tende a ser extenso, alguns dos dados utilizados podem ser imprecisos, requerendo tratamento por meio de métodos estocásticos.

REFERÊNCIAS

- ARENALES, M. et al. *Pesquisa operacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. *Fundamentos da administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2010.
- FICO. *Ferramentas de gerenciamento de decisão*. Disponível em: <<http://www.fico.com/br/Solucoes/Ferramentas/Paginas/default.aspx#Otimizacao>>. Acesso em: 20 jul. 2012.
- FREZATTI, F. *Gestão de fluxo de caixa diário*. São Paulo: Atlas, 2006.
- GITMAN, L. J.; MADURA, J. *Administração financeira*. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2003.
- GOLDBARG, M. C.; LUNA, H. P. *Otimização combinatória e programação linear: modelos e algoritmos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GOLDEN, B.; LIBERATORE, M.; LIEBERMAN, C. Models and solution techniques for cash flow management. *Computers & Operations Research*, v. 6, n. 1, p. 13-20, 1979.
- LACHTERMACHER, G. *Pesquisa operacional na tomada de decisões*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- MARION, J. C. *Contabilidade básica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATARAZZO, D. C.; PESTANA, A. O. *Análise financeira de balanços*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MICROSOFT. Microsoft Excel 2010 – Office.com. Disponível em: <<http://office.microsoft.com/pt-br/excel/>>. Acesso em: 20 jul. 2012.
- MULVEY, J. M.; VLADIMIROU, H. Stochastic network programming for financial planning problems. *Management Science*, v. 38, n. 11, p. 1642-1664, 1992.
- PACHECO, J. V. A.; MORABITO, R. Otimização de fluxo em rede na gestão financeira do caixa: aplicação em uma empresa agroindustrial. *Produção*, v. 20, n. 2, p. 251-264, abr./jun. 2010.
- SRINIVASAN, V.; KIM, Y. H. Deterministic cash flow management: state of the art and research directions. *Omega*, v. 14, n. 2, p. 145-166, 1986.

FERRAMENTAS SEIS SIGMA: ESTUDO DO CONTROLE DE QUALIDADE EM TERCEIRIZAÇÃO

SIX SIGMA TOOLS: RESEARCH OF QUALITY CONTROL IN OUTSOURCING

ARTIGO ORIGINAL

Guilherme Augusto Duarte*
Beatriz Figueiredo Capelli*
Igor Augusto Bocchini*
Jéssica Aparecida Correa Camacho*
Nilson Mozas Olivares**
Marclio Antonio Bortoluci***

Resumo

Para ser bem aceito no mercado, um produto ou serviço deve ter qualidade a fim de alcançar a satisfação do cliente e manter a empresa em posição de destaque. Para tanto, é essencial a adoção de programas de controle de qualidade que permitam o domínio sobre o processo produtivo e que possam mensurar a eficiência e a eficácia do mesmo, seja para empresas pequenas, médias ou grandes. No programa Seis Sigma, existem diversas ferramentas que permitem manter o controle de qualidade. O objetivo desta pesquisa é identificar as causas das variabilidades relacionadas pelos produtos que estão fora de padrão vindos dos fornecedores e que influenciam na qualidade do produto final e no desempenho de outras funções. A empresa estudada atua na área agrícola com tecnologia de aplicação de agroquímicos e os problemas detectados estão nos materiais que são recebidos de terceiros, que se destinam à fabricação de equipamentos ou ao estoque. Esses materiais apresentam variabilidades em medidas, qualidade de matéria-prima entre outros defeitos que foram analisados detalhadamente. Os dados foram obtidos por meio de relatórios, referentes às análises feitas pelo setor de controle de qualidade. Após a análise e interpretação dos resultados foi possível detectar as causas dos principais problemas que estão afetando a qualidade dos produtos e apresentá-los aos responsáveis da empresa.

Palavras-chave: Seis sigma. Qualidade. Variabilidade.

Abstract

To be well accepted in the market, a product or service should have quality to achieve customer satisfaction and keep the company in a prominent position. Therefore, it is essential to adopt quality control programs that allow control over the production process and that can measure the efficiency and effectiveness of it, whether for small, medium or large. In Six Sigma program, there are several tools that allow you to maintain quality control. The objective of this research is to identify the causes of the variability related products that are coming out of default of suppliers and influencing the final product quality and performance of other functions. The company studied acts in the agricultural technology of application of agrochemicals and problems are detected in the materials that are received from third parties, which are intended for manufacturing equipment or inventory. These materials exhibit variability in measurements, quality of raw materials and other defects that have been analyzed in detail. Data were obtained through reports, relating to analysis by industry quality control. After the analysis and interpretation of the results was possible to detect the causes of the major problems that are affecting the quality of products and introduce them to company officials.

Keywords: Six sigma. Quality. Variability.

* Graduandos do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: gui.adg@hotmail.com

** Professor, mestre, orientador do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: nilsonmozas@yahoo.com.br

*** Professor, mestre, orientador do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: mab@ivrturbo.com.br

INTRODUÇÃO

Para Marshall Júnior et al. (2005) a qualidade vem se tornando um termo de destaque para as organizações que têm suas atividades atuantes no ramo público ou privado. A cada ano o mercado torna-se mais competitivo e, conseqüentemente, menos tolerante a empresas que não priorizam a qualidade dos produtos ou serviços que oferecem ao consumidor. Isso tem atraído cada vez mais a atenção de empresas de todos os portes que se preocupam em atender da melhor forma os seus clientes, tendo em vista que é a satisfação deles que determina a sua posição ou até mesmo a sua sobrevivência no mercado. Neste cenário, é constante a busca por sistemas de controle de qualidade eficientes que possam proporcionar melhoria contínua de processos através de diversas ferramentas existentes, como o Seis Sigma.

Na versão de Blauth (2003), o programa Seis Sigma atua na estratégia de qualidade e pode ser aplicado às empresas, independentemente do seu tamanho ou ramo de atividade. As organizações que entenderem a importância de um controle de qualidade efetivo e eficiente obterão aumento do lucro, redução de desperdícios e de custos, maior valor agregado ao produto, satisfação e fidelização de clientes, além de muitos outros benefícios.

Qualidade e produtividade, fatores chave para a competitividade, sempre foram preocupação dos setores produtivos, em maior ou menor escala em diferentes setores, em especial nos países com economia aberta. A qualidade passou por diferentes mudanças ao longo do tempo, sendo até hoje fator chave de sucesso para as empresas. Com o acirramento da competição, como consequência da economia globalizada, a adequada abordagem no trato da qualidade passou a ser uma questão de sobrevivência no mundo empresarial (VETTER et al., 2010).

OBJETIVOS

O objetivo desta pesquisa é identificar quais são as causas que geram variabilidades nos produtos que a empresa adquire de terceiros (fornecedores), uma vez que isso influencia diretamente na qualidade dos produtos que serão produzidos e, também, compromete os prazos de entrega que foram assumidos, já que um reprocesso atrasa os prazos da linha de produção do produto final. Os resultados obtidos foram apresentados aos responsáveis da empresa de forma que pudessem discutir maneiras de minimizar os problemas identificados, seja através de mudanças internas, de fornecedores, revisão dos desenhos das peças etc.

METODOLOGIA

Para a elaboração desta pesquisa, foram estudadas algumas das ferramentas que o Seis Sigma utiliza em sua metodologia,

como *Define, Measure, Analyse, Improve e Control* (DMAIC), o Ciclo *Plan, Do, Check e Act* (PDCA), Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de Peixe) e Teoria de Pareto.

Criado na Motorola na década de 1980 por Mikel Harry, o Seis Sigma destaca-se cada vez mais no mundo empresarial. Surgiu por causa da grande competitividade do mercado e a insatisfação dos clientes com os produtos da empresa, que sentiu a necessidade de identificar onde estavam localizadas as variações no processo produtivo, com o objetivo de realizar um estudo para promover melhorias. O Seis Sigma mostra o quanto as empresas se empenham tendo como meta específica reduzir os seus produtos defeituosos a patamares próximos a zero (MARSHALL JÚNIOR et al., 2005). Anos depois, em 1995, este conceito foi levado também para a *General Electric* por Jack Welch, que fez com que a empresa aumentasse significativamente suas vendas e ganhos. As empresas que optam em utilizar o Seis Sigma em relação a outros programas de qualidade, obtêm resultados significativamente milionários em seus ganhos conseguidos com a sua implantação (CARVALHO, 2008).

O Ciclo PDCA é uma metodologia de apoio a gerência a fim de que possa tomar medidas de decisões que garantam alcançar a meta estabelecida para a sobrevivência da organização (WERKEMA; AGUIAR, 1996). O ciclo PDCA apresenta-se de uma maneira bem parecida com o DMAIC, uma vez que as duas ferramentas definem parte do processo que aponta resultado insatisfatório, identificam as causas do problema ou oportunidades de melhoria, criam um novo procedimento e, finalmente, analisam e acompanham os resultados obtidos. Todos esses procedimentos formam um ciclo que deve ser contínuo para que sempre se extraia o melhor resultado.

Segundo Rechulski e Carvalho (2004), a metodologia DMAIC se baseia em ferramentas estatísticas, integrando as chamadas ferramentas clássicas de controle da qualidade com as suas cinco fases. Conforme Eckes (2001, p. 48) "segue-se no próximo parágrafo uma visão de alto nível da metodologia [...]":

- Definir – define cliente, exigências, constituindo uma equipe bem como os processos que afetam o cliente;
- Medir – coleta de dados sobre o processo em questão e execução do plano;
- Analisar – analisa os dados coletados no processo anterior determinando os motivos pelos quais seu desempenho está abaixo do desejado;
- Melhorar – procura gerar soluções, testando-as em escala reduzida para verificar se de fato melhoram o desempenho de todo o processo;
- Controlar – executa um plano que permite que a melhoria de desempenho fique em um nível desejado.

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito, é uma ferramenta que permite ter uma visão geral de um processo que apresenta variabilidade, devido à exposição de suas possíveis causas de forma clara e objetiva para a realização de um estudo. É uma ferramenta simples e de grande valia para melhorar os processos da empresa. Segundo Werkema (1995), o Diagrama de Causa e Efeito é utilizado como uma ferramenta que mostra a ligação do efeito (resultado do processo) com as suas causas (fatores do processo), afetando, desta forma, os resultados.

A Teoria de Pareto, também conhecida como regra dos 80-20, mostra que não se pode dar a mesma atenção a todos os fatores, pois isso fará com que se perca o foco nos problemas mais importantes. O gráfico de Pareto é um gráfico de barras utilizado para demonstrar a prioridade de problemas ou causas relativas a determinado fator, construído a partir de coleta de dados (MARSHALL JÚNIOR et al., 2005). Exemplificando: 20% dos problemas representam 80% dos prejuízos de uma empresa, ou 20% dos clientes representam 80% do seu faturamento, e assim por diante.

[...] Pareto notou que grande porcentagem da renda total concentrava-se nas mãos de uma pequena parte da população, numa proporção de aproximadamente 80% e 20% respectivamente, ou seja, que 80% da riqueza local estava concentrada com 20% da população. Esse princípio geral, mais tarde, foi difundido para outras atividades e passou a ser ferramenta muito útil para os administradores (POZO, 2007, p. 92).

Com todo o embasamento teórico necessário adquirido com o estudo das ferramentas citadas, foi escolhida uma empresa que atua no ramo agrícola, produzindo e comercializando equipamentos e acessórios destinados à aplicação de agroquímicos em culturas como cana-de-açúcar, citrus etc. Para a coleta dos dados foram feitas visitas à empresa, que forneceu os relatórios de inspeção dos materiais e cujas informações serviram de base para a análise dos dados.

Seguindo o princípio do ciclo DMAIC, foi definido que o objeto deste estudo seriam os produtos que a empresa não tem condições de produzir internamente, seja por falta de equipamentos específicos ou inviabilidade financeira. Estes materiais, adquiridos de terceiros, foram divididos em dois grupos para análise:

a) produtos comprados: possuem um padrão de mercado, ou seja, não são feitos para uma única finalidade ou usuário em particular. Por exemplo: fusíveis, parafusos, arruelas, porcas etc;

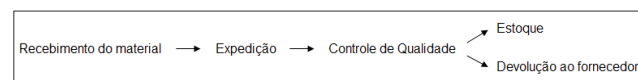
b) produtos fabricados: feitos a pedido da empresa que fornece um desenho específico para somente a sua necessidade, ou seja, não são encontrados no mercado comum; alguns exemplos desses materiais são estruturas metálicas, buchas, chapas de fixa-

ção, abraçadeiras etc.

Após a definição do processo a ser estudado, foram analisadas as informações através de levantamento de dados, extraídos dos relatórios de inspeção de recebimento desses materiais, no período de janeiro a maio de 2010, emitidos pelo Controle de Qualidade.

As peças, conforme Figura 1, passam pelo seguinte processo:

Figura 1 – Ciclo de recebimento de materiais



Foi escolhida esta etapa do processo produtivo da empresa porque é a que apresenta a maior parte dos problemas. Observou-se que muitos dos materiais que chegam para suprir a linha de produção ou o estoque apresentam alguma variabilidade que os impede de atender a necessidade de forma imediata, sendo necessário um reprocesso.

As peças que chegaram de acordo com o pedido foram liberadas para estoque ou consumo da linha de produção, já as que chegaram totalmente fora das especificações foram reprovadas e devolvidas. Algumas chegaram fora do padrão solicitado, mas ainda puderam ser utilizadas no processo de uma forma que não prejudicaria o resultado final, e foram classificadas como "Aceito com Restrições".

Outras ainda apresentaram erros que poderiam ser retrabalhados, deixando a peça em condições de aproveitamento, portanto, foram classificadas como "Retrabalho".

Dentro das peças que foram identificadas com alguma variabilidade, reprovadas ou aceitas com restrições, foram levantadas as causas que geraram estas variabilidades e classificadas, de uma maneira geral, da seguinte forma:

a) defeito de fabricação – peças que foram fabricadas e apresentavam avarias ou problemas de acabamento, impossibilitando sua utilização;

b) produto fora de padrão – produtos que estavam fora das especificações solicitadas no pedido;

c) produto danificado – produtos que chegaram corretamente, porém apresentando avarias resultadas de problemas no transporte ou por estocagem inadequada;

d) produto incompleto – produtos que vieram sem algum componente essencial para seu uso.

O número de fornecedores responsáveis pelo fornecimento das peças que foram analisadas foram 26 no total, dentre os quais apenas dois deles, que também são os principais,

correspondem a mais de 50% dos problemas identificados.

RESULTADOS

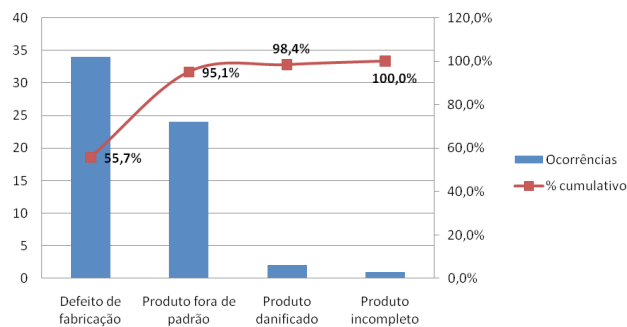
Tomando por base os dados levantados, foram analisados os tipos de defeitos que mais ocorreram e os fornecedores que mais entregaram peças que apresentaram variabilidade. O resultado do número de peças analisadas, com a quantidade de peças aprovadas, reprovadas, aceito com restrições e retrabalho, encontra-se na Tabela 1.

Tabela 1 – Quantidade de peças analisadas

Peças Analisadas		
Status	Qtde.	%
Aceito	13.095	72,9%
Reprovado	4.725	26,3%
Aceito c/ Restrições	112	0,6%
Retrabalho	20	0,1%
Total	17.952	100%

Com relação aos tipos de defeitos observados no estudo, pode-se verificar através de um gráfico de Pareto, quais são as variabilidades que mais ocorrem com os materiais que são recebidos de terceiros (Gráfico 1).

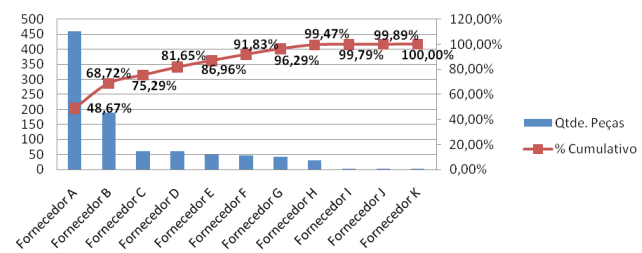
Gráfico 1 – Tipos de defeitos



Com base no Gráfico 1 é possível perceber que a empresa conseguirá reduzir em 95,1% os problemas se conseguir que seus fornecedores tenham mais critério na fabricação dos produtos solicitados por desenhos técnicos, onde ocorrem os defeitos de fabricação, ou na separação e envio de produtos intermediários que serão agregados ao produto final, pois estes podem vir fora de padrão. Além de eliminar reprocessos, isso também contribuiria para o cumprimento dos prazos de entrega da produção, que receberia os materiais dentro dos prazos estipulados na programação.

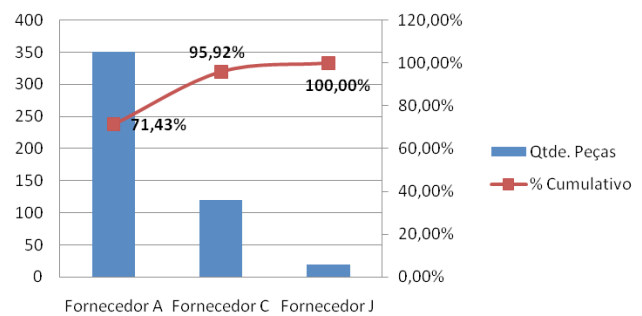
Observando os fornecedores, foram identificados os que são responsáveis pela maioria dos problemas com os materiais adquiridos de terceiros. Isso pode ser verificado nos Gráficos 2 e 3, que mostram dados sobre fornecedores que forneceram peças com defeitos de fabricação e produtos fora de padrão.

Gráfico 2 – Quantidade de peças com defeito de fabricação por fornecedor



De acordo com o Gráfico 2, é possível verificar que os fornecedores A e B são responsáveis por 68,72% dos produtos que chegam com defeito de fabricação, ou seja, com a realização de um trabalho sobre as possíveis causas que geram tais problemas a empresa reduziria significativamente atrasos e desgastes com terceiros (fornecedores).

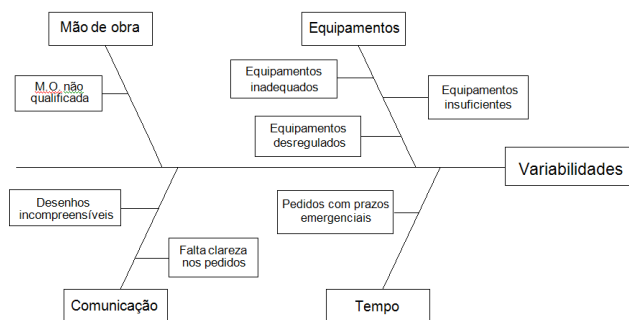
Gráfico 3 - Quantidade de produtos fora de padrão por fornecedor



O Gráfico 3 mostra que apenas três fornecedores (A, C e J) do quadro da empresa forneceram produtos fora de padrão, e apenas o fornecedor A é responsável por quase 80% das ocorrências de produtos fora de padrão.

Como foi mostrado nos Gráficos 2 e 3, é possível notar que poucos fornecedores são os principais "causadores de problemas" no que diz respeito aos produtos recebidos que apresentam variabilidades. Ou seja, seguindo o raciocínio da Teoria de Pareto, um pequeno número de causas (normalmente 20%) responde pela maior parte dos problemas (80%).

Através do Diagrama de Ishikawa, mostrado na Figura 2, foram levantadas possíveis causas que geraram as variabilidades nas peças.

Figura 2 – Possíveis causas que geraram as variabilidades

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo mostra que a empresa precisa implantar algumas ferramentas para monitorar melhor os seus fornecedores, já que há problemas constantes com os produtos fornecidos por eles. Deve ser analisada a possibilidade de haver mais de um fornecedor para cada tipo de material, pois não é aconselhável que haja apenas um fornecedor para um produto, tendo em vista que se este enfrentar dificuldades para cumprir com prazos e qualidade dos serviços, a empresa levará tempo até encontrar um novo fornecedor.

É essencial que se faça um estudo sobre as condições dos fornecedores, como equipamentos disponíveis, estocagem adequada dos materiais a serem fornecidos, capacidade dos funcionários, qualidade dos materiais utilizados na produção dos produtos entre outros fatores. Conhecer melhor cada fornecedor ajuda a entender as suas limitações e qual o tipo de relacionamento a ser mantido, ou seja, será destinado a ele apenas o que tiver capacidade de produzir sem comprometer prazos e qualidade dos produtos. Neste sentido, a forma de comunicação será clara, pois, para Robles Júnior (1996, p. 12), “o termo Qualidade também está, em muitos casos, tomando o sentido de Produtividade”.

Monitorando a qualidade do produto desde o fornecedor, ficará muito mais fácil e barato garantir a qualidade do produto final, uma vez que a filtragem das possíveis variabilidades que pode afetá-lo no final da linha de produção é muito mais minuciosa. Torna-se, assim, evidente a importância de um acompanhamento dos processos de uma empresa através de ferramentas adequadas às suas necessidades.

REFERÊNCIAS

- BLAUTH, R. Seis sigma: uma estratégia para melhorar resultados. *Revista FAE Business*, n. 5, p. 36-39, abr. 2003.
- CARVALHO, M. M. Selecionando projetos seis sigma. In: ROTONDARO, R. G. et al. *Seis sigma: estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 49-79.
- ECKES, G. *A revolução seis sigma: o método que levou a GE e outras empresas a*

transformar processos em lucros. 8. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. *Gestão de qualidade*. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RECHULSKI, D. K.; CARVALHO, M. M. Programas de *qualidades* seis sigma: características distintivas do modelo DMAIC e DFSS. São Paulo: PIC-EPUSP, 2004. n. 2.

ROBLES JUNIOR, A. *Custos da qualidade: uma estratégia para a competição global*. São Paulo: Atlas, 1996.

VETTER, N. V. et al. *Seis sigma: qualidade com lucratividade*. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1419_Seis>. Acesso em: 04 ago. 2010.

WERKEMA, M. C. C. *Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos*. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WERKEMA, M. C. C.; AGUIAR, S. *Análise de regressão: como entender o relacionamento entre as variáveis de um processo*. Belo Horizonte, MG: QFCO-Fundação Christiano Ottoni, 1996. v. 7.

A EDUCAÇÃO COMO REFERÊNCIA PARA O DIREITO À BUSCA PELA FELICIDADE

EDUCATION AS A REFERENCE TO THE RIGHT TO SEARCH FOR HAPPINESS

Donizett Pereira*

Resumo

A educação ocupa a primeira posição no rol constitucional dos direitos sociais, circunstância que ganhará relevo com a alteração legislativa que pretende incluir o respeito a tais direitos como pressuposto à busca pela felicidade, sugerindo aos educadores uma reflexão acerca do alcance social a ser obtido com a futura implantação de tal diretriz. O artigo discute a repercussão da inovação pretendida, defendendo sua eficácia, caso seja compreendida como instrumento de difusão da educação plena como primeira meta a ser alcançada rumo à felicidade coletiva.

Palavras-chave: Educação. Direito à felicidade. Direitos sociais.

Abstract

Education occupies the first position in the constitutional role of social rights, circumstances that will gain relief with the legislative amendment to include respect for such rights as the assumption to the quest for happiness, suggesting educators a reflection about social scope to be obtained with the future implementation of this guideline. The article discusses the impact of the proposed innovation, defending its effectiveness if it is understood as an instrument of dissemination of the full education as the first goal to be achieved towards collective happiness.

Keywords: Education. Right to happiness. Social rights.

**ARTIGO
ORIGINAL**

* Mestre em Direito pela UNESP. Editor-chefe da revista "Direito e Sociedade" e professor do curso de Direito das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Advogado. Contato: donizettpereira@uol.com.br

INTRODUÇÃO

O presente trabalho discute os possíveis efeitos da inserção da busca pela felicidade no cenário jurídico brasileiro, sob o enfoque da primazia da educação dentre os direitos sociais elencados no artigo 6º da Constituição Federal.

Analisa, ainda, os pressupostos de uma educação de qualidade como garantia fundamental para a cidadania e seus efeitos na construção de um mundo mais igualitário e justo, corolários da responsabilidade social dignificante, que deve ser compartilhada e incentivada pelo empreendedor.

Como estratégia de atuação da administração pública ou privada, defende um olhar mais acurado dos gestores sobre a felicidade geral no ambiente coletivo e/ou empresarial, como aliada imprescindível na busca pela eficiência da equipe e excelência nos resultados do empreendimento.

O direito à busca pela felicidade

Proposta de Emenda à Constituição (PEC nº. 19 de 2010) (BRASIL, 2012) insere a “busca pela felicidade” como pressuposto para a efetivação dos Direitos Sociais, convidando ao debate acerca do alcance e efetividade de tal intervenção legislativa para a consecução dos objetivos maiores da sociedade brasileira. Com a futura alteração, se promulgada a PEC, a redação do artigo 6º da Constituição Federal passaria a ser:

Art. 6º São Direitos Sociais, essenciais à busca da felicidade, a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Ao contrário do que a primeira vista se supõe e conforme sua exposição de motivos, o objetivo da medida não é constitucionalizar e homenagear a busca individual e egoística pela felicidade, mas fixar como meta das políticas públicas vindouras aqueles ideais já traçados com a “Constituição Cidadã” de 1988 e distribuídos no mesmo artigo 6º, sob a rubrica de “Direitos Sociais”, destacando definitivamente a imprescindibilidade de sua observação pelos poderes instituídos.

Significa conchamar, agora na mais festejada de nossas leis, que o ideal de felicidade deve nortear as políticas públicas que tenham como objetivo desenvolver e concretizar aqueles direitos sociais escolhidos pelo legislador originário como componentes de uma ordem de direitos e garantias fundamentais essenciais para o pleno exercício da cidadania.

Digno de nota, para nós, educadores, é o fato de que a educação continua a ser o primeiro dos objetivos sociais, ali considerados como essenciais, como a refletir a esperança e a convicção

de todos os que tomaram parte na elaboração dos fundamentos da atual República Federativa Brasileira, de que não é possível alcançar os objetivos maiores de uma nação sem uma educação consistente, que proporcione igualdade de oportunidades ao pleno desenvolvimento humano, representando, desta forma, a mais qualificada expressão coletiva de respeito à dignidade humana.

A própria justificação da PEC mostra que o objetivo da norma, de natureza eminentemente programática, é a materialização de ideais comuns que potencializem o surgimento de uma felicidade coletiva, da qual estaria umbilicalmente dependente, segundo a proposta, a felicidade individual.

Uma abordagem científica sobre as particularidades desse ideal coletivo mostraria uma dificuldade nos princípios mais elementares, que começa pela definição do próprio objeto, a suscitar inúmeras indagações, dada a variedade de suas acepções e dependência das aspirações humanas individuais.

O que seria a felicidade? Representa um estado de espírito ou um ideal concreto palpável? Nesse caso, é possível estabelecer metas específicas a cumprir, com garantia de sucesso? Há estudos científicos sugerindo que a predisposição genética interfere no sentimento de felicidade, o que dificulta ainda mais a apreensão de uma significação mais efetiva.

É obra do intelecto humano ou oriunda de um plano metafísico? Objeto da vontade ou inteiramente dependente de forças exógenas ao proceder humano? Nesse caso, quais as atitudes a serem orientadas para a efetiva conexão com o sobrenatural, aptas a desencadear os fatores propícios à sua obtenção?

A maturidade intelectual vai demonstrar que a plena felicidade está inexoravelmente ligada à intensidade com que o resultado das aspirações individuais, consideradas em suas acepções física e sensorial, interfere na autoestima, com reflexos nas decisões cotidianas.

Como estratégia de gestão de pessoas a felicidade geral dos administrados virou marca do empreendedorismo moderno, inaugurando vasta linha editorial e movimentando altas cifras.

Um ambiente de trabalho menos austero gera um bem estar que vai influenciar soluções inovadoras, despertar valores e vocações inatas e diminuir problemas de saúde, agregando a equipe de trabalho em torno do objetivo comum, segundo a opinião dominante (TEIXEIRA, 2012).

A abordagem filosófica propiciou terreno fértil ao diagnóstico sobre felicidade, tendo sido o ramo do conhecimento que mais respostas formulou sobre seu alcance e efeitos no desenvolver humano, sem, contudo, conseguir uma diretriz segura de como atingi-la concretamente, principalmente fora do plano individual. Nem é papel da filosofia integrar teoria e prática.

Ao inserir no ordenamento jurídico um comando com objeto tão dinâmico, o legislador brasileiro inova, inaugurando um novo patamar para as aspirações jurídicas, já que tenta conferir à busca pela felicidade uma base material, embora não taxativa, já que não se esgota em si mesma, ou seja, não se completa com o cumprimento daquelas metas ali especificadas.

Na verdade, os elementos *educação, saúde, alimentação, trabalho, moradia, lazer, segurança, previdência social, proteção à maternidade e à infância, e assistência aos desamparados* são componentes de uma nova perspectiva de inclusão social libertadora, resultado de um ideário constitucional que agora tem na busca pela felicidade a utópica conformação da própria existência individual, agregando à dignidade humana uma dimensão inédita.

Como meta individual, aspiração maior de todo comando legal, a dificuldade para articulação de receita de felicidade não é menos árdua, conforme demonstrou Immanuel Kant, em sua profícuca teorização sobre o conhecimento, a moral e o direito (ASSIS et al., 2012). O festejado pensador admitia que a vontade do homem em relação à felicidade não pode ser reduzida a um princípio comum, válido para todos.

Tampouco se mostra menos árida a tarefa se a analisarmos pelo seu oposto, ou seja, pela sua versão negativa, a infelicidade. A ausência de dor física não é sinônimo de felicidade, já que o parto é o estágio obrigatório para atingir a sublimação da experiência humana de ser mãe, que representa, segundo a posição feminina unânime, a felicidade em seu estado mais puro, mais repleto de significações.

Tampouco a ausência de fome ou miséria é fórmula segura de felicidade, já que os maiores pacificadores da história humana optaram por uma vida de regramentos extremos em busca de outros ideais; e a história não revela que tenham sido infelizes. Muito ao contrário.

A própria luta pela manutenção da vida não garante plena felicidade, como mostra os inúmeros casos de doação da vida por um ideal maior, como atesta a grande celeuma sobre as implicações para regulamentação da eutanásia.

No plano coletivo, Aristóteles (2001) já a defendia como finalidade da natureza humana, como *bem supremo que a existência humana deseja e persegue*. Segundo o eterno e festejado discípulo de Platão (ARISTÓTOLES, 2001, p. 53):

Ora, parece que a felicidade, acima de qualquer outra coisa, é considerada como esse sumo bem. Ela é buscada sempre por si mesmo e não no interesse de uma outra coisa; enquanto a honra, o prazer, a razão, e todas as demais virtudes, ainda que as escolhamos por si mesmas (visto que as escolheríamos mesmo que nada delas resultasse), fazemos isso no interesse da felicidade, pensando que por

meio dela seremos felizes. Mas a felicidade ninguém a escolhe tendo em vista alguma outra virtude, nem, de uma forma geral, qualquer outra coisa além dela própria.

A escola utilitarista, no aspecto coletivo, estabelece como uma de suas premissas, que as políticas públicas deveriam atingir um bem maior a um maior número de pessoas, alcançando, assim, a felicidade geral (SANDEL, 2011).

As grandes revoluções, notadamente a americana, propiciaram a elevação do Direito à Felicidade coletiva como ideal jurídico. O texto da exposição de motivos da PEC cita como precursora do tema a Declaração de Direitos da Virgínia, de 1776, seguida da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, de 1789.

Mais de duzentos anos depois, no caso americano, tal opção não foi capaz de impedir a expansão sangrenta da ideologia norte americana a países não democráticos, num exemplo cruel da dificuldade de definição do tema e efetivação de seus reflexos. Verdade é que não é possível legitimar a busca pela felicidade senão pela trilha do bem comum, de que não pode ser considerado exemplo a atividade bélica e todas as supostas razões que a deflagraram.

Nos tribunais, a utilização de princípios e premissas condizentes com o princípio do bem comum, espelhando a expectativa de tutela à felicidade geral não é novidade, como faz prova a atuação recente do Supremo Tribunal Federal em temas como as cotas raciais nas universidades, aborto de anencéfalos, união estável homoafetiva etc (ADI 3510 / DF; ADI 4277 / DF; ADPF 132 / RJ; RE 477554 AgR / MG; AI 813149 AgR / PR)¹.

O Direito não pode furtar-se a debater o tema sob a alegação de complexidade ou inviabilidade prática, sendo esse o propósito aqui assumido, de apontar os reflexos da inserção do direito à educação como elemento crucial na busca pela felicidade.

Descobrir critérios para mensuração do acerto ou desacerto das propostas públicas em relação a um ideal de felicidade é tarefa afeta a tantos quantos nas barras do Poder Judiciário militam, tornando-se relevante o debate acadêmico sobre o tema, sob a perspectiva da qualidade do ensino.

Direito à busca pela felicidade e educação

No campo da educação, que representa, em último estágio, a apreensão de conhecimentos tendentes a facilitar a adaptação humana aos meios de sobrevivência proporcionados em uma determinada sociedade, em uma época específica, a dificuldade em fixar parâmetros com os quais se possa inferir a sensação de felicidade não é menor, se considerarmos apenas a educação formal.

¹ Disponível em: <www.stf.jus.br>. Acesso em: 08 out. 2012.

Nenhum estudo sério pode atestar que as pessoas “analfabetas” são menos felizes no plano individual, principalmente se sua sobrevivência depende exclusivamente da experiência obtida pelas gerações que as antecederam. Não consta em nenhum estudo que os índios eram infelizes antes da invasão portuguesa ao nosso país. Muito ao contrário.

Sob a perspectiva que se instaurou com a discussão proposta, no plano coletivo é que podem ser obtidos maiores subsídios para a defesa da felicidade como ideal social. Especificamente quanto ao escopo do presente artigo, com respeito à educação como elemento essencial à busca pela felicidade coletiva, é imperiosa a adoção de políticas que a tenham como o precípuo direito social do qual dependem todos os demais.

Há certos objetivos coletivos que, alcançados, propiciam maiores oportunidades para que aquelas pessoas atendidas por esse ou aquele programa de governo, uma vez que, não tendo que ocupar seu tempo com as ações ali privilegiadas, podem desenvolver plenamente suas demais habilidades e competências.

Essa talvez seja a resposta que se espera da proposta legislativa: atender aos parâmetros ali especificados, que após a aprovação passaria a representar o denominado *mínimo existencial*, caracterizado por aquele menor patamar de direitos representativo de um ideal de existência digna, que favoreça para que as demais aspirações, que efetivamente trariam a sensação de felicidade, possam aflorar.

E o reflexo desse sentimento, principalmente no ambiente de trabalho, não pode ser outro senão a fidelidade aos propósitos da organização empresarial, a consideração daquele espaço como propício à busca das mais elevadas aspirações, influenciando diretamente as competências e habilidades individuais e coletivas.

Na medida em que o cidadão brasileiro tenha assegurado, em todos os ambientes em que atua, todos ou a maioria dos direitos sociais ali previstos, ficando assim resguardados em sua dignidade, representada pelo respeito amplo da administração pública à sua integridade física, moral e intelectual, maior a possibilidade de que aquele ideal que tenha traçado individualmente seja alcançado, seja ele qual for, desencadeando a possibilidade maior de vivenciar momentos felizes.

A boa educação prioriza o respeito mútuo, que propicia profissionais mais competentes, ciosos de sua responsabilidade social, ao mesmo tempo em que proporciona uma evolução tecnológica passível de vencer os desafios maiores para a manutenção da saúde; que garanta uma alimentação mais saudável e menos onerosa, mais oportunidades e melhores condições de emprego, que por sua vez propiciam moradia decente, lazer e segurança em bom nível, bem como dissemina a consciência da necessidade de

uma prevenção para os desafios do futuro, garantindo ainda maior cuidado durante a maternidade e infância, amparando o cidadão em sua experiência terrena.

Justifica-se, portanto, o porquê de ter o legislador constituído optado por elencar primeiramente a educação entre os pressupostos para obtenção de todos os demais direitos sociais.

Mas, como garantir que a essência desses direitos sociais não se perca nos vários descaminhos da atividade econômica ou na intrincada atuação política e burocrática da administração pública?

Esse o desafio que, com a implantação do teor da PEC, impõe-se aos gestores privados com inclinação humanitária, que trabalham com a perspectiva de perenidade da companhia que dirigem e que podem deixar como legado o espectro de uma administração eficiente e consentânea com a realidade de seu tempo e espaço.

Aprender a ser

Reportando-nos à experiência da educação enquanto fator determinante de uma vida feliz, a perspectiva primeira da existência humana deveria ser a de *aprender a ser*.

Numa cultura consumista que privilegia o ter, a grande busca pela felicidade deve ter como principal objetivo aprender a ser, ou seja, construir para si mesmo um “ser” é o maior aprendizado da vida, pois pressupõe alcançar o degrau mais elevado da autoestima, em patamar que impede a ingerência das intervenções alheias degenerativas e o autoboicote, num balanceamento saudável e altamente compensador.

A arquitetura adequada que permite a construção desse “ser” é a educação. Educar-se para a vida significa um aprender constante e ininterrupto com todas as interações possíveis, pelo tempo indeterminado da existência, nessa e em outra eventual dimensão.

Auxilia bastante nessa tarefa entender que a raiz da palavra educação (*educere*) significa “levar adiante”. E o conhecimento, empírico ou científico tem esse poder, de “levar adiante”, até que o domínio de todas as faculdades possa permitir entender que o modo mais simples de existir é exatamente aquilo que buscamos incessantemente, a vida toda: a autocompreensão do significado de existir.

Um caminho de renúncias espontâneas, outras nem tanto, deve ser percorrido até que se conclua a fase em que verdadeiramente essa lição será compreendida. Colocar essa simplicidade em prática, ainda que parcialmente, exige esforço e dedicação.

Seguindo uma metodologia sugerida pela UNESCO, a educação é o resultado de um contínuo aprendizado baseado em quatro dimensões ou pilares: aprender a *conhecer*, aprender a *fa-*

zer, aprender a *conviver* e, finalmente, aprender a *ser*, saberes que não se esgotam nem se excluem uns aos outros, antes são adquiridos contínua e simultaneamente.

Para dominar o conhecimento é importante aprender a conhecer-se. Primeiro tomamos conhecimento de nossas sensações, de nossas reações e reforçamos nossas aspirações, o que servirá como guia para a aquisição de competências e habilidades futuras, rumo a um ideal de felicidade.

Desde o nascimento o ser humano está predisposto a conhecer-se. A percepção do mundo pelo desenvolvimento dos sentidos, o desabrochar das potencialidades inatas e das adquiridas significa exatamente conhecer-se, despontar pelo domínio desta ou daquela característica, despertando habilidades que servirão de base para as novas experiências e assim, sucessivamente, levando adiante até o final da vida.

A habilidade necessária para extrair de todo o conhecimento disponível um arranjo eficiente e aplicável em favor das melhores expectativas está numa educação de qualidade, que consiga estabelecer uma significação eficaz entre os saberes empíricos e os conteúdos científicos aprendidos, numa integração que propicie o surgimento de competências e habilidades direcionadas ao bem viver.

A educação formal vai possibilitar o acesso a um conhecimento codificado, pensado para abranger o maior número possível de conteúdos, que servirão para uma futura compreensão mais refinada de outros conhecimentos e que, acumulados, segundo a perspectiva oficial, servirão de base para a vida adulta, seja no campo profissional, seja para manutenção de relações intersubjetivas mais qualificadas.

Aprender a conhecer, no entanto, requer um universo mais amplo de conhecimentos, que vão além daqueles conteúdos oferecidos pelo ensino formal, abrangendo os ensinamentos obtidos nos diversos ambientes de atuação, principalmente o das relações familiares e sociais. Kant defendia a existência de duas formas de conhecimento: o empírico ou a *posteriori*, aquele proporcionado pela experiência sensível, e o puro, ou a *priori*, que dela independe.

Conhecer pressupõe “aprender a aprender”, atividade que leva em consideração uma metodologia que permita inicialmente identificar as reais condições intelectuais do educando, com vistas a aprimorar as potencialidades e eliminar as dificuldades de aprendizado, num constante fluxo interativo de conhecimentos, conforme ensinou de forma majestosa Paulo Freire (1996).

O objetivo a ser alcançado pelo aprendizado, portanto, é criar um universo de conhecimentos construído, dentre outras características, pela observação cotidiana da experiência humana no desenvolvimento dos objetos sensíveis através dos tempos; possibi-

litando o acúmulo de uma vasta cultura geral, oriunda do exercício simultâneo da curiosidade e do inter cruzamento de informações, numa análise imparcial dos fatos, estimulada pelo desenvolvimento de um espírito de crítica, não pela crítica em si, mas pelo reconhecimento da incompletude do ser humano e pela inevitável parcialidade da fonte da informação.

A tecnologia atual oferece a possibilidade de conhecer virtualmente a história e a situação contemporânea do mundo, ampliando a visão das características de cada povo em cada etapa da civilização, formando um importante referencial para confronto do que é imposto por meio do ensino tradicional, em um contexto que possibilita e favorece a construção do próprio aprendizado, fomentando a crítica construtiva.

As barreiras físicas foram redimensionadas pelo conteúdo virtual disponibilizado nas mais variadas plataformas, em um ambiente totalmente aberto à curiosidade, ampliando as possibilidades de exploração e investigação, guiadas que devem ser pela intuição e perspicácia acadêmica.

O horizonte intelectual livrou-se de suas amarras originais, outrora definidas pela delimitação física, representado pela necessária proximidade com o objeto do conhecimento, e os efeitos dessa expansão tecnológica, bem como seus reflexos na educação, ainda são desconhecidos.

A aquisição de conhecimento tem como elemento propulsor determinante a curiosidade, fustigada que deve ser pela dedicação e persistência de quem realmente tem como objetivo de vida a superação contínua dos obstáculos cotidianos, que permanecem potencializados e inertes diante da ignorância.

Desobstruir as dificuldades inerentes ao viver humano é papel primordial da educação, refletindo um maior número de situações em que a felicidade se manifesta ostensivamente.

Aprender a fazer é essencial para criar competências necessárias para o desenvolvimento da vida profissional adulta. Realizar, reformar, capacitar-se são características advindas do aprendizado que possibilita transformar o conhecimento em atividade concreta, habilitando para o enfrentamento das situações cotidianas nem sempre perfeitamente delimitadas.

A transformação do conhecimento em atitude, finalidade precípua do aprender a fazer, revela-se também útil para balizar ações futuras, evitando conflitos surgidos pela ação impulsiva, pelo agir irrefletidamente, pois o conhecimento, quando posto em prática, revela e molda a personalidade.

Ao contrário do que pode parecer à primeira vista, a comunicação virtual aproximou mais as pessoas. Há uma nova forma de interação em curso, cujos resultados estão longe de ser devidamente mensurados. Cada vez mais pessoas, separadas pela dis-

tância, estão se encontrando nos diversos ambientes das mídias sociais, justificando o aprendizado voltado para a aquisição de habilidades sociais.

Mas não basta a multiplicidade de informações ou conteúdos, é preciso contextualizá-los adequadamente, integrá-los de forma eficiente para que produzam maiores benefícios e, conseqüentemente, maior felicidade.

Aprender a *conviver* pressupõe a compreensão do significado da palavra alteridade, a enxergar no outro a extensão de sua própria personalidade, tornando-o extremamente importante. Ao longo da vida enxergamos nos outros nossos próprios defeitos e qualidades, possibilitando eventual correção ou aprimoramento, e assim construímos nossa própria identidade.

A importância de conhecer, tolerar e aceitar as diferenças dos outros compreende, portanto, uma importante etapa do aprendizado eficiente a ser desenvolvido durante toda a vida. O efeito dessa característica é a percepção da necessária interdependência entre todos.

Não há uma única atividade atualmente, individual ou coletiva, para cuja ocorrência não seja necessária a intervenção de outra pessoa, em qualquer fase do procedimento.

Portanto, reconhecer no outro a extensão de nossa própria personalidade, aceitando como premissa a diferença naturalmente adquirida, ajudará a construir um aprendizado extremamente útil, além de contribuir para eliminar a maioria das tensões surgidas das relações interpessoais, resultando em uma maior habilidade para a tarefa cotidiana de bem viver.

Como derradeira etapa para o bem viver, aprender a ser pressupõe, então, a compreensão e o domínio dos atributos de *conhecer*, do *fazer* e do *conviver*. Mas vai além.

É preciso ter discernimento para ressignificar constantemente o conhecimento, separando do essencial as barbaridades que nos são impostas por conta de ideologias as mais variadas, por costumes e crenças trazidas de uma época em que a inteligência humana estava em estágio bem menos avançado ou que as aspirações individuais e coletivas estavam voltadas para outros ideais.

Necessário é construir durante toda a vida um conhecimento que possibilite um espírito crítico com base no livre pensamento, sem conclusões definitivas e imutáveis. É essencial saber a hora de agir em defesa desse conhecimento, mas de mente sempre aberta, disposta a dialogar e a reconhecer no seu adversário não um inimigo, mas alguém que vai ajudar a encontrar uma resposta eficiente às aspirações cotidianas, com isso moldando sua própria personalidade.

Aprender a ser requer ainda cultivar o conhecimento adquirido em sua plenitude, para uma intervenção planejada no futuro

por meio de argumentos sólidos e eficazes que, de preferência, não comprometam irremediavelmente a convivência em sociedade, que fornece o calor humano de que se nutre o sentimento de felicidade.

Esse aprendizado eficiente, cujas lições são captadas até o último suspiro, vai mostrar que somos todos interdependentes, mas que a autonomia pessoal é indispensável até para sustentar os relacionamentos mais fecundos; que o reconhecimento alheio é importante, mas não indispensável, que ser alguém representa mais para nós mesmos do que para os outros, mas principalmente que nenhum conhecimento é definitivo e completo, o que representa a parte mais estimulante da vida, já que possibilita sempre e continuamente "levar adiante".

CONCLUSÃO

A inclusão do direito à felicidade coletiva como atributo da dignidade humana, alcançável por meio da efetivação dos direitos sociais, conforme pretendido, pode significar um avanço rumo à concretização do ideal humano de superação dos obstáculos impostos pela vida em sociedade.

Cabe ao empreendedor social, aquele que se ocupa de todas as conseqüências de seu atuar cotidiano, uma perspicácia que o conduza ao sucesso pela via do aprimoramento humano daqueles que com ele interagem e que representa o que de mais importante sua conduta pode atingir, na perspectiva de que, assim agindo, estará contribuindo significativamente para o bem estar coletivo e individual, que será refletido numa admiração eficaz que o leva sempre e continuamente avante.

O ciclo se completa, portanto, na satisfação geral dos administrados, que eleva o espírito coletivo do empreendimento, numa significativa troca intersubjetiva e eficiente obtenção dos resultados almejados, objetivo maior de toda liderança corporativa.

No âmbito jurídico, impõe-se ao Poder Judiciário como um todo e especificamente aos atores que com ele interagem, uma fiscalização eficiente em busca de ações comprometidas com a ampla divulgação e cobrança direta e indireta por meio da interpretação coerente da produção legislativa, para que sua aplicação, principalmente pela atuação do Poder Executivo, seja corolário dessa busca coletiva da felicidade, nas suas mais nobres manifestações.

Implica adotar uma posição de vigília pessoal permanente em torno da administração pública em seus mais variados graus de atuação, postulando sempre pela observância dos matizes, agora constitucionais, fixados exatamente para garantir que a busca pela felicidade tenha um conteúdo menos abstrato, facilitando sua compreensão e a implantação de medidas eficazes para sua efetivação.

REFERENCIAS

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Tradução de Pietro Nassetti. São Paulo: Martin Claret, 2001. (Coleção A obra prima de cada autor).

ASSIS, A. E. S. Q. et al. *Noções gerais de direito e formação humanística*. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRASIL. Senado Federal. Portal atividade legislativa. PEC. *Proposta de emenda à constituição, nº 19 de 2010*. Disponível em: <[www.senado.gov.br/atividade/Materia/Detalhes.asp?p_cod_mate=97622&titulo=\(PEC%20DA%20FELICIDADE\)](http://www.senado.gov.br/atividade/Materia/Detalhes.asp?p_cod_mate=97622&titulo=(PEC%20DA%20FELICIDADE))>. Acesso em: 10 out. 2012.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996. (Coleção Leitura).

SANDEL, M. J. *Justiça: o que é fazer a coisa certa*. Tradução de Heloísa Matias e Maria Alice Máximo. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2011.

TEIXEIRA, A. *Felicidade S.A.* São Paulo: Arquipélago Editorial, 2012.

ESTRATÉGIAS NA OBTENÇÃO DE CAPITAL DE GIRO PARA FINANCIAMENTO NO AGRONEGÓCIO

STRATEGIES FOR OBTAIN WORKING CAPITAL TO FINANCE AGROBUSINESSES

ARTIGO ORIGINAL

Marli Aparecida Escobosa de Souza Lima*

Fernanda Aparecida Bérnago*

André Luiz Franco**

Resumo

Este artigo apresenta as estratégias que podem ser adotadas na obtenção de capital de giro pelas empresas. Trata-se de uma discussão de relevância na gestão financeira de curto e longo prazo, que precisa ser eficiente para o sucesso de um empreendimento, o que repercute de forma sensível e direta sobre o sucesso dos negócios. Consiste na recuperação de lucratividade da empresa e as consequentes recomposições de seu fluxo de caixa, assim o administrador de capital de giro terá certamente o êxito esperado. É importante que haja um forte entrelaçamento com a administração estratégica. A ênfase deste artigo é sobre financiamento na área de agronegócios, buscando alternativas e equilíbrio financeiro a fim de minimizar os efeitos dos desajustes existentes na operação, ou seja, aquisição de matéria-prima, industrialização, armazenagem e venda do produto final nos mercados interno e externo. Por se tratar de um tema bastante abrangente, especialmente na atual conjuntura brasileira, com o câmbio supervalorizado internamente, será abordada, de forma específica, uma resolução do Governo Federal sobre Linha de Crédito Especial disponibilizada para o agronegócio.

Palavras-chave: Administração financeira. Capital de giro. Agronegócio.

Abstract

This article presents strategies that can be adopted to obtain working capital for businesses. This is a discussion on the importance of financial management of short and long term, it needs to be efficient for the success of an enterprise, which reflects sensitively and directly on the success of the business. Is the recovery of the company's profitability and the consequent rearrangements of your cash flow, so administrator working capital will certainly have the expected success. It is important that there is a strong intertwining with strategic management. The emphasis of this article is on financing of agribusiness, financial balance and seeking alternatives to minimize the effects of the existing imbalances in the operation, ie, acquisition of raw materials, processing, storage and sale of the final product in the domestic and external. Since this is a topic very comprehensive, especially in the current situation in Brazil, with the exchange rate overvalued internally, will be addressed, specifically, a resolution of the Federal Government on special line of credit available for agribusiness.

Keywords: Financial administration. Working capital. Agribusiness.

* Acadêmicas do curso MBA Controladoria Contábil e Gestão de Finanças das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: marli_escobosa@hotmail.

** Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), em Catanduva (SP). Especialista na área de controladoria. Consultor empresarial. Contato: andre@mafracontabil.com.br

INTRODUÇÃO

Empresas bem sucedidas baseiam seus planos operacionais sobre um conjunto de projeções de demonstrações financeiras. O processo tem início com uma projeção, na maioria das vezes, para os próximos cinco anos. Determinando-se os ativos necessários para atingir as metas de vendas, são decididas as formas de financiamentos, conforme as necessidades do ramo de negócio. Dessa forma, pode-se afirmar que em uma empresa bem estruturada há sempre um planejamento financeiro e uma administração eficaz.

Segundo Gitman (1997, p. 588), "o planejamento financeiro é um instrumento importante para o funcionamento da empresa; fornecendo roteiros e diretrizes para dirigir, coordenar e controlar suas ações para atingir seus objetivos". Planejamento financeiro aborda a programação do seu orçamento, a racionalização dos gastos, a otimização de seus investimentos. É um processo racional de administrar sua renda, seus investimentos, suas despesas, seu patrimônio, suas dívidas, objetivando tornar realidade seus sonhos, desejos e objetivos. O planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança em uma empresa. É necessário para fazer com que sejam estabelecidas metas para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho; as decisões de investimento e financiamento da empresa não são independentes, sendo necessário identificar sua interação; a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas.

Assim também o capital de giro é uma forma de planejar financeiramente todos os compromissos da empresa para que ela se mantenha sólida economicamente. Gitman (2002) afirma que a administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência.

Uma má administração ou a falta de planejamento financeiro para que a empresa tenha caixa suficiente para saldar seus compromissos, pode resultar no pagamento de fornecedores em épocas indevidas, drenando os recursos de caixa da empresa.

O artigo tem como objetivo mostrar a importância da administração do capital de giro, através de técnicas de gestão eficazes que influenciam diretamente os resultados das empresas, pois a gestão de capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas, principalmente, para preservação da liquidez da empresa.

A pesquisa realizada foi de cunho bibliográfico, com base em livros-textos, bem como levantamento de artigos científicos nas bases de dados SciELO, Revista Eletrônica de Administração e Resolução 3.978, de 31 de maio de 2011 do Manual de Crédito Rural.

Segundo Gil (2008, p. 44) "a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos".

O presente artigo está estruturado da seguinte forma:

- Capital de giro - considerações gerais
- Capital de giro – conceituações
- Histórico do termo capital de giro
- Natureza da administração do capital de giro
- Alternativas de financiamento do capital de giro
- O capital de giro no agronegócio - uma visão geral

Capital de giro - considerações gerais

O estudo do capital de giro é de grande importância para as finanças corporativas, determinando reflexos visíveis no desempenho futuro das empresas. Na realidade, todas as decisões financeiras que venham a ser tomadas por uma empresa requerem cuidadosa atenção a seus elementos circulantes. São eles, em última análise, que produzem capacidade financeira de sustentação e crescimento dos negócios (ASSAF NETO; LIMA, 2010).

As necessidades de capital de giro e as estratégias de gerenciamento variam entre diferentes tipos de empresas. A composição de ativos e passivos circulantes, assim como a relação entre ativos circulantes e ativos totais também dependem do tipo de empresa.

Capital de giro - conceituações

Ao introduzir este item e a fim de uma definição bastante concisa sobre o capital de giro, válido se faz expressar a conceituação dada por Assaf Neto e Lima (2010, p. 286):

O capital de giro é formado basicamente por três importantes ativos circulantes: Disponível, (caixas e aplicações financeiras), Valores a Receber e Estoques. O nível e a importância do capital de giro variam, evidentemente, em função das características de atuação de cada empresa, do desempenho da conjuntura econômica e da relação risco (liquidez) e rentabilidade desejada.

Os autores ainda observam que:

[...] em sentido amplo o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar seu ciclo operacional, o qual engloba as necessidades circulantes identificadas desde a aquisição de matérias-primas até a venda e o recebimento dos produtos elaborados. Ciclo operacional é o período identificado desde a compra de matérias-primas até a venda e recebimento do produto vendido. (ASSAF NETO; LIMA, 2010, p. 296).

Corroboram também em seus estudos sobre a administração do capital de giro, com a demonstração do resumo do balanço patrimonial de uma empresa apresentando seus principais itens, permitindo, assim, que se identifiquem algumas definições sobre o assunto.

Segundo Hoji (2010, p. 107, grifo do autor):

O capital de giro é conhecido também como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional. Como o próprio nome dá a entender, o capital de giro fica girando dentro da empresa e, a cada vez que sofre transformação em seu estado patrimonial, produz reflexo na contabilidade. Até se transformar finalmente (novamente) em dinheiro, o valor inicial do capital de giro vai sofrendo acréscimo a cada transformação, de modo que, quando o capital retornar ao "estado de dinheiro" ao completar o ciclo operacional, deverá estar maior que o capital inicial.

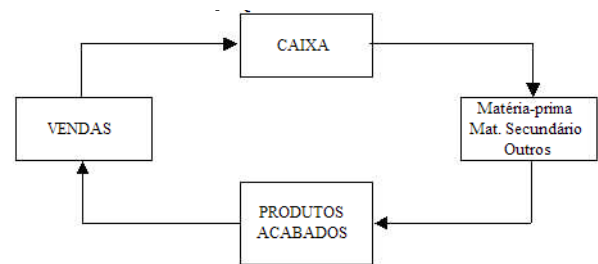
Capital de giro é o volume de recursos necessários para a empresa completar o ciclo operacional, ou seja, desde as compras de matérias-primas (insumos), passando pela fase de transformação (indústria) e chegando ao consumo, e iniciando novamente o ciclo.

Pela ótica contábil, entende-se como capital de giro a diferença entre o ativo circulante (bens e direitos de circulação a curto prazo – caixa, bancos, conta movimento, duplicatas a receber, estoques etc) e o passivo circulante (obrigações a curto prazo - fornecedores, obrigações trabalhistas, obrigações fiscais etc).

Capital de giro é o montante de recursos, destinados à aplicação dos meios, para fazer com que a empresa complete o ciclo operacional, ou seja, a aquisição da matéria-prima, do material secundário, sua transformação em produtos acabados e a distribuição deles no mercado consumidor, reiniciando-se o ciclo. O ciclo operacional da empresa segue alguns passos importantes que se alteram em função das vendas à vista ou a prazo. Quando a empresa vende à vista, o ciclo da empresa inicia com as compras de insumos (matéria-prima, material secundário e outros); em seguida efetua-se a transformação em produtos acabados que são colocados à venda.

Quando essa ocorre, os recursos vão para o caixa e inicia-se novamente o ciclo, como demonstrado na Figura 1.

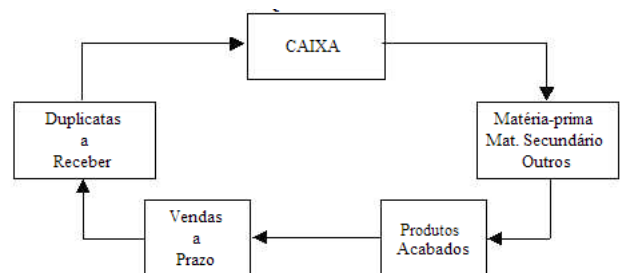
Figura 1 - Capital de giro: esquema com venda à vista



Fonte: GITMAN (2002).

Quando as vendas são a prazo, a diferença das vendas à vista é apenas uma fase intermediária denominada cobrança, ou emissão do documento (duplicatas a receber ou outro tipo de documento), conforme se demonstra na Figura 2.

Figura 2 - Esquema com venda à prazo



Fonte: GITMAN (2002).

Com pequenas variações na terminologia, a resposta poderá ter grandes variações de valor. O capital de giro é o que está em circulação, ou seja, o que está sujeito a permanente renovação, como as disponibilidades, os estoques e os créditos da empresa, a curto e longo prazo.

O capital de giro é a soma dos recursos que se acham em circulação, a curto e longo prazo, ou seja, corresponde à soma do Ativo Circulante com o Realizável a Longo Prazo. Em outros termos, é a parcela dos capitais próprios e alheios que estão em circulação. O Capital de Giro Próprio é somente a parcela do capital próprio que está em circulação.

Pode também ser determinado por uma fórmula (Quadro 1). O capital em giro é expressão utilizada, de modo impróprio, por alguns para designar o total dos capitais aplicados na empresa, próprios e alheios, correspondendo ao total do Ativo, que engloba os valores que estão em circulação (em giro) e os que estão imobilizados.

Quadro 1- Fórmula - Demonstrativo

ATIVO		PASSIVO	
Circulante.....	300	Circulante.....	200
Realizável a Longo Prazo.....	100	Exigível a Longo Prazo.....	50
Permanente.....	200	Patrimonio Líquido.....	350
	<u>600</u>		<u>600</u>

Capital de Giro:

Ativo Circulante.....	300
Realizável a Longo Prazo.....	100
Capital de Giro.....	400

Capital em Giro:

Ativo Circulante.....	300
Realizável a Longo Prazo.....	100
Ativo Permanente.....	200
Capital em Giro.....	600

Capital de Giro Próprio:

Patrimônio Líquido.....	350
Ativo Permanente.....	-200
Capital de Giro Próprio.....	150

ou

Ativo Circulante.....	300
Realizável a Longo Prazo.....	100
Passivo Circulante.....	-200
Exigível a Longo Prazo.....	-50
Capital de Giro Próprio.....	150

Histórico do termo capital de giro

Segundo Brigham (1999), o termo capital de giro teve origem com os antigos mascates ianques que carregavam suas carroças com mercadorias e percorriam suas rotas vendendo seus artigos. A mercadoria era chamada de capital de giro porque era o que o mascate vendia, ou "girava", assim produzindo seus lucros (considerando que a carroça e o cavalo eram seus ativos "fixos"). E como o mascate era em geral o proprietário da carroça e do cavalo, estes eram financiados com o "capital próprio", mas os fundos para comprar as mercadorias costumavam ser provenientes de empréstimos.

O autor relata ainda que esses empréstimos tinham a denominação de empréstimos de capital de giro e tinham de ser quitados a cada viagem, para demonstrar ao banco que o crédito do mascate era bom. Caso o comerciante pagasse o empréstimo, então o banco lhe fornecia outro empréstimo e se dizia, dos bancos que assim procediam, que empregavam "práticas bancárias solidárias".

Natureza da administração do capital de giro

Segundo Gitman (2002), os elementos de giro são identificados no ativo circulante e passivo circulante, ou seja, no curto prazo.

Os elementos que compõem o ativo circulante não costumam

apresentar sincronização temporal equilibrada em seus níveis de atividade. Pois, também caso apresentassem essa organização de forma sincronizada perfeitamente, não haveria necessidade de manter recursos aplicados em capital de giro.

Assaf Neto e Lima (2010) afirmam que se as compras necessárias e as vendas forem efetuadas totalmente a vista, o ciclo de caixa coincidirá exatamente com o ciclo operacional da empresa, dessa forma, inexistiriam investimentos em valores a receber.

Assim, pelo fato de as atividades de produção, venda e recebimento não serem sincronizadas entre si, faz-se necessário o conhecimento integrado de suas evoluções como forma de se dimensionar mais adequadamente o investimento necessário em capital de giro e efetivar seu controle. O enfoque da área financeira para a realização desta tarefa centra-se, basicamente, na procura da eficiência na gestão de recursos, o que é feito através da maximização de seus retornos e minimização de seus custos.

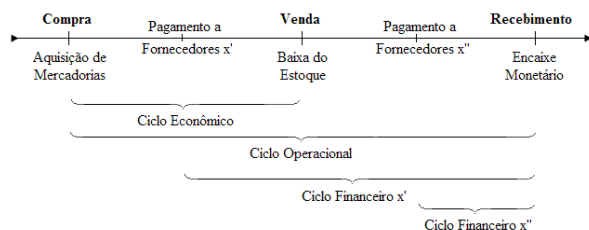
Ciclos operacional, econômico e financeiro

De acordo com Hoji (2010, p. 9), o "ciclo operacional de uma empresa industrial inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com o recebimento da venda". É durante esse período que ocorrem os ciclos econômicos e financeiros, ou seja, "o ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques e prazo de recebimento da venda".

Ainda segundo o autor, o ciclo econômico tem início na compra da matéria-prima e finaliza com a venda do produto fabricado. Entretanto, "caso ocorram desembolsos ou gastos antes da compra da matéria-prima, é nesse momento que se inicia o ciclo econômico". Da mesma forma, se ocorrem desembolsos de custos e despesas nas operações após o recebimento da venda, o ciclo econômico se encerra após o último desembolso. Já o ciclo financeiro se inicia com o primeiro desembolso e termina, muitas vezes, com o recebimento da venda.

Segundo Assaf Neto e Lima (2010), as necessidades de caixa da empresa aumentam à medida que os prazos de estocagem e de cobrança das vendas crescerem acima dos prazos de pagamento dos fornecedores. Ao contrário, reduzindo os prazos operacionais dos ativos e alongando os passivos operacionais, verifica-se uma diminuição do ciclo de caixa (Ciclo Financeiro).

O disponível, por exemplo, é subtraído por compras de estoques; os estoques, por sua vez, são convertidos em vendas; se estas forem à vista, ocorre uma elevação do disponível; caso sejam a prazo, a conta de valores a receber é modificada, transformando-se em disponível quando do seu recebimento, e assim por diante.

Figura 3 – Demonstrativo dos ciclos econômico, operacional e financeiro

Fonte: Assaf Neto; Lima (2010).

Alternativas de financiamento do capital de giro

Assaf Neto e Lima (2010, p. 293) afirmam que “o custo de um crédito de longo prazo é mais caro que o de curto prazo”. Essa desigualdade é explicada, basicamente, pelo risco envolvido na duração do empréstimo. Evidentemente, um credor assume maior risco ao comprometer a devolução do seu capital emprestado por cinco anos, por exemplo, em vez de em três meses. As menores condições de previsibilidade de pagamento do devedor impõem um custo adicional ao empréstimo.

O tomador de recursos de longo prazo, por sua vez, obriga-se também a remunerar expectativas de flutuações nas taxas de juros por um tempo maior, as quais assumem geralmente um comportamento crescente em razão da incerteza associada à duração do empréstimo. Ou seja, quanto maior for o prazo de concessão, maior será seu custo em razão do risco que o credor assume em não obter um retorno condizente com os padrões de juros da época.

Ao utilizar o crédito de longo prazo em que os juros são maiores em relação aos créditos de curto prazo, há uma redução do risco, no entanto, esse tipo de financiamento diminui a taxa de retorno da empresa. Ao contrário, a preferência por endividamento de curto prazo reduz a folga financeira e eleva o risco, diante de um menor custo financeiro da dívida, em que ocorre uma elevação da taxa de retorno a empresa.

Esse é o dilema risco-retorno no financiamento do capital de giro, pois as decisões financeiras, especificamente aquelas de capital de giro, são baseadas em comparações, em que é preciso não ignorar que uma maior segurança mantida por uma folga financeira crescente incorpora um custo de oportunidade mais elevado para a empresa, pressionando negativamente seus resultados.

Gitman (2002) afirma que outras opções de financiamento poderiam evidentemente ser desenvolvidas. A seleção da melhor estrutura de financiamento é uma decisão inserida no contexto risco-retorno. Esta posição mais arriscada deve ainda despertar na empresa a necessidade de operar com maior nível de

flexibilidade em levantar dinheiro no mercado sempre que surgirem necessidades inesperadas de capital de giro.

Orçamento de caixa – projeção de fluxo de caixa

O fluxo de caixa são os recursos que transitam (entram e saem) do caixa da empresa em um determinado período ou intervalo de tempo.

No fluxo de caixa são consideradas as transações que repercutem sobre o caixa, recebimento de vendas, pagamento de fornecedores de matéria-prima, bem como de todos os materiais utilizados na empresa, funcionários e demais despesas.

O orçamento de caixa pode ser elaborado para períodos mais curtos e, nesse caso, ele é conhecido como previsão de caixa ou projeção do fluxo de caixa.

Para otimizar os recursos financeiros, a projeção do fluxo de caixa pode ser feita por um período de até três meses. Os dados são, geralmente, apresentados por dia para efeito de tesouraria. Para informações estratégicas e gerencias (período de um ano) podem ser utilizados dados com base mensal.

Pelo ponto de vista de controle e *feedback*, a projeção do fluxo de caixa deve ser revisada e atualizada, pelo menos semanalmente, com base no fluxo efetivo e em alterações das previsões e condições anteriormente projetadas, para aproximar-se dos valores à serem pagos, contribuindo assim para o resultado financeiro.

Hoji (2010) reforça que a qualidade das informações do orçamento de caixa e da projeção de fluxo de caixa é muito importante, pois quanto melhor for a previsibilidade, melhor será a maximização dos recursos financeiros, que impacta na captação do capital de giro, objeto do artigo.

O capital de giro no agronegócio - uma visão geral

O Brasil é uma potência agropecuária, terceiro maior exportador agrícola mundial, atrás apenas dos Estados Unidos e União Europeia, despontando como o primeiro produtor e exportador de café, suco de laranja e açúcar.

Entretanto, sempre que surge uma catástrofe natural, produtores rurais (e, conseqüentemente, a própria indústria) sofrem a mesma situação desesperadora, falta de dinheiro para pagar financiamentos e empréstimos contraídos para o plantio.

A mesma situação se repete quando o preço das *commodities* sofre alterações no mercado internacional.

Foco na citricultura

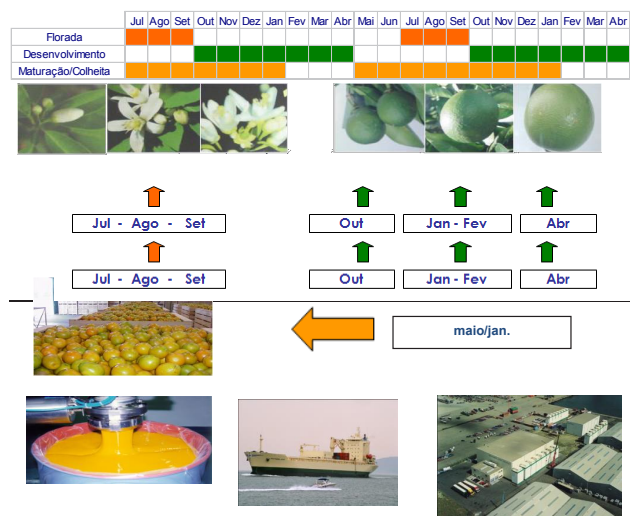
Falando especificamente da citricultura (suco de laranja), a indústria disponibiliza adiantamentos para os produtores rurais, para que os mesmos possam cuidar de seus pomares, utilizando

defensivos e manejos corretos.

As despesas começam nos meses de julho a setembro de um determinado ano safra, quando da florada das plantas, seguindo nos próximos meses, outubro a abril do ano seguinte, quando ocorre o desenvolvimento dos frutos. Em maio inicia-se a colheita e conseqüente produção e venda do suco, que dura até janeiro do ano seguinte, concomitante com a florada do próximo ano safra (julho a setembro) (Figura 4).

Pode-se então, chegar à conclusão que as despesas se acumulam em determinados períodos do ano, exigindo disponibilidades de capital de giro muito altas.

Figura 4 - Exemplificação do ciclo de produção



Fonte: Empresa do Setor da Citricultura.

Esse espaço de tempo entre adiantamentos efetuados antecipadamente para os cuidados com o desenvolvimento das frutas, colheita, industrialização, embalagem, armazenagem e envio para a Europa, envolve, no mínimo, 18 meses, além do prazo de entrega e recebimento final das vendas realizadas no exterior, o que torna indispensável a busca de financiamento de capital de giro junto a instituições financeiras.

Exemplo de linha de crédito para capital de giro no agronegócio

Na safra 2011-2012 ocorreu, particularmente, uma situação diferente no que tange a captação de capital de giro. O Brasil contou com a segunda maior safra já existente nos últimos vinte anos, igualando-se a safra 1999-2000, em que houve uma previsão de produção de 400 milhões de caixas. Quando isso ocorre, o preço da fruta tende a baixar, prejudicando, assim, toda a cadeia citrícola.

No entanto, produtores que firmaram contrato com a indústria na safra 2011-2012 estão cobertos pela Resolução do Go-

verno Federal nº 3.978, de 31 de maio de 2011, do Manual de Crédito Rural que, disponibilizou para o Agronegócio uma Linha Especial de Crédito (LEC) para tomada de crédito subsidiado, no caso da citricultura, pelas indústrias de suco de laranja para formação de estoques (Julho/2011 a Junho/2012) (BRASIL, 2011).

A MCR 4-5-12 afirma: fica autorizada, excepcionalmente no ano safra 2011/2012, a concessão de LEC de laranja, com as seguintes condições específicas:

- limite de crédito em todo o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), calculado pelo resultado da multiplicação do valor de referência de R\$ 10,00 a caixa de 40,8 quilos pela quantidade de produto adquirido com o crédito, respeitados os seguintes limites de crédito: I) produtor rural: R\$ 1.300.000,00; II) cooperativas de produtores rurais e empresas de beneficiamento ou industrialização de laranja: R\$ 80.000.000,00;
- prazo de contratação: até 30 de set./2011;
- garantias: penhor de suco de laranja concentrado a 66 brix, na proporção de R\$ 900,00 por tonelada estocada, e outras adicionais a critério da instituição financeira, sendo que o produto penhorado não pode ser comercializado antes do prazo de vencimento de cada parcela do financiamento;
- liberação do crédito: em parcelas, sendo 30% até out./2011, 20% em dez./2011, 25% em jan./2012 e 25% em fev./2012, devendo o instrumento de crédito prever essa forma de liberação dos recursos;
- prazo de reembolso: em quatro parcelas, sendo a primeira com vencimento em 30 de jun./2012 e as subsequentes com vencimentos fixados para um ano após a data da liberação dos respectivos créditos;
- prazo máximo do financiamento: fev./2013.

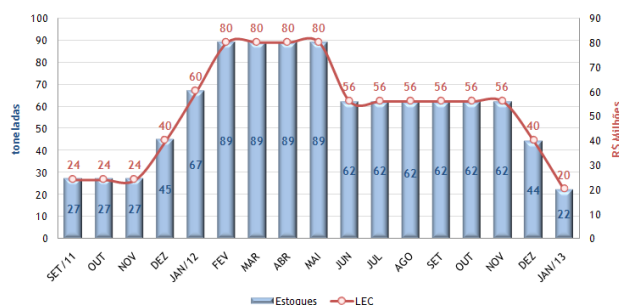
Esse financiamento de capital de giro está possibilitando a aquisição de todas as frutas disponíveis no mercado por parte das indústrias, enquanto os estoques são dados como garantia.

Seguem dados (Quadro 2) e Gráfico 1 sobre recebimentos e pagamentos da LEC.

Quadro 2 – Demonstrativo financiamento da LEC - Parcelas

RECEBIMENTO		GARANTIA TONELADAS - FCOI-B8	PAGAMENTO	
ATÉ 30/10/2011	R\$ 24.000.000,00	26.666,67	ATÉ 30/06/2012	R\$ 24.000.000,00
ATÉ 30/12/2011	R\$ 16.000.000,00	17.777,78	ATÉ 29/12/2012	R\$ 16.000.000,00
ATÉ 30/01/2012	R\$ 20.000.000,00	22.222,22	ATÉ 30/01/2013	R\$ 20.000.000,00
ATÉ 29/02/2012	R\$ 20.000.000,00	22.222,22	ATÉ 28/02/2013	R\$ 20.000.000,00
	R\$ 80.000.000,00	88.888,89		R\$ 80.000.000,00

Fonte: Empresa do Setor da Citricultura

Gráfico 1 – Demonstrativo financiamento da LEC – garantias e valores disponíveis

Essa resolução veio como proteção, criando condições de absorção de toda a produção da safra, pois, assim, o produtor consegue sobreviver, comemorando a safra recorde, sendo arrojado e reinvestindo o que ganha. Aliás, esta é uma condição essencial para se manter no mercado, pois ao se implantar novas técnicas e equipamentos modernos a produção tende a aumentar. Neste sentido, o capital de giro é peça chave para a estabilidade da agricultura e da própria economia.

Quando o agricultor perde uma safra, toda a cadeia ao seu redor se desestabiliza, com reflexos quase sempre geradores de problemas mais sérios, como o aumento do êxodo rural. Outra consequência direta é o reflexo no comércio dos municípios de economia agrícola. A queda brusca da renda inviabiliza a administração de pequenas cidades, pois sem dinheiro o agricultor não compra e o comerciante não vende.

Com a preocupação atual voltada para a sustentabilidade e responsabilidade social, empresas, governo e empresários estão se envolvendo com as questões ambientais. Desse modo, é importante o fortalecimento sustentável das empresas junto às comunidades onde estão inseridas, para que juntas trabalhem na busca constante do bem estar de todos os envolvidos. E isso envolve, indubitavelmente, as questões financeiras, assunto aqui abordado.

CONCLUSÃO

A partir do exposto nesse artigo, conclui-se que o estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira, pois as empresas precisam recuperar todos os custos e despesas incorridas no processo operacional e obter o lucro desejado.

A administração eficiente dos seus elementos, como o caixa (disponibilidades), é peça chave para a maximização do tão almejado lucro. A relevância do gerenciamento do capital de giro é irrefutável e requer um planejamento estratégico que reflita na saúde financeira da empresa.

Falando especificamente da citricultura, essa análise é essencial para que a operação de plantio, industrialização e, consequentemente, comercialização, ocorra de maneira sólida, sem des-

gastes e preocupações financeiras, buscando equalizar análise dos aspectos que envolvem formas viáveis de financiamentos.

Nesse contexto, consolida-se, portanto, o envolvimento de todos na cadeia operacional, no que diz respeito à intermediação financeira, atendendo às expectativas de fornecedores, indústrias e clientes, fortalecendo o compromisso existente entre as partes e contribuindo para o desenvolvimento do País.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. *Fundamentos de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL. *Resolução 3978, de 31 de maio de 2011 do Manual de Crédito Rural (MCR 4-5-12 - LEC de laranja)*. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 30 jun. 2011.
- BRIGHAM, E. *Fundamentos da moderna administração financeira*. São Paulo: Campos, 1999.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 1997.
- _____. _____. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- HOJI, M. *Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ESTUDO SOBRE AS AÇÕES DO COMÉRCIO, INDÚSTRIA, DA POPULAÇÃO E DO PODER PÚBLICO MUNICIPAL, COM RELAÇÃO À SUSTENTABILIDADE NA CIDADE DE CATANDUVA-SP

STUDY ON THE ACTIONS OF COMMERCE AND INDUSTRY, THE POPULATION AND PUBLIC MUNICIPAL POWER, WITH RESPECT TO SUSTAINABILITY IN THE CITY OF CATANDUVA-SP



Paulo Roberto Vieira Marques*
Alam Musa dos Santos**
Ana Paula Scotti de Carvalho**
Cícera Valentim Ribeiro**
Geovana Pedrassani**
João Eduardo Penariol**
Maycon Glauber Uvinha**
Thales Fernando Florindo**

Resumo

A ideia de desenvolvimento sustentável faz parte do cotidiano das pessoas, tanto nas organizações onde trabalham, como em suas residências e áreas de atuação. Também está inserida no contexto das organizações, como nos empreendimentos comerciais, sejam eles do comércio ou da indústria. Não há que se negar que tanto o comércio quanto a indústria desenvolvem, no dia a dia, atividades (controle de consumo de papeis, energia elétrica, água, copos plásticos) que levam à sustentabilidade e, em contrapartida, atividades que causam impactos ambientais negativos, mesmo que indiretos (geração de efluentes e não reciclagem de materiais como embalagens). O objetivo geral desse artigo é identificar, com base em entrevistas e visitas técnicas, ações do comércio e da indústria, da população e do poder público municipal, com relação à sustentabilidade na cidade de Catanduva-SP. O objetivo específico é verificar o que a população, de modo geral, e os responsáveis pelas organizações, entendem sobre sustentabilidade.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Meio ambiente. Desenvolvimento sustentável.

Abstract

The idea of sustainable development is part of everyday life, both in the organizations where they work, and in their homes and fields. It is also within the context of organizations, as in commercial ventures, be they trade or industry. We should not deny that trade as the industry develops, the day to day activities (control consumption of paper, electricity, water, plastic cups) that lead to sustainability and, in contrast, activities that cause negative environmental impacts even if indirect (effluents and not recycling materials such as packaging). The general objective of this paper is to identify, based on interviews and technical visits, actions of commerce and industry, population and municipal authorities with regard to sustainability in the city of Catanduva-SP. The specific objective is to verify that the population in general, and those responsible organizations understand sustainability.

Keywords: Sustainability. Environment. Sustainable development.

* Mestre em Desenvolvimento Regional e Sustentabilidade pelo Centro Universitário de Araraquara (UNIARA) e docente do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: prvmrques@terra.com.br

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

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade, ainda hoje, é vista por parte da humanidade com olhos assustadores por não haver entendimento sobre suas ações, como também, por falta de clareza na definição da palavra sustentabilidade. Apesar disso, o desenvolvimento sustentável está em todos os processos de produtos e serviços como diferencial, tanto para aquisição como para a venda.

Neste contexto, questionamos: até que ponto a sustentabilidade é parte decisória na aquisição desses produtos e serviços e até que ponto a ações tomadas pelas pessoas que fazem parte desses segmentos levam à sustentabilidade? Assim, a busca pelo entendimento do desenvolvimento sustentável nos levou à realização desse estudo, cujo objetivo geral é identificar, com base em entrevistas e visitas técnicas, ações do comércio e da indústria, da população e do poder público municipal, com relação à sustentabilidade na cidade de Catanduva-SP. O objetivo específico é verificar o que estes setores entendem sobre sustentabilidade.

A ideia de desenvolvimento sustentável, como um novo conceito de desenvolvimento, foi apresentada no relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum), um documento aprovado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1987, que relaciona 109 recomendações destinadas a concretizar os propósitos firmados na conferência de Estocolmo (1972). Esse relatório, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), presidida pela então primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, tornou-se um marco para a evolução do pensamento empresarial frente aos problemas ambientais, introduzindo definitivamente a ideia de que os recursos naturais são finitos e que pertencem a toda humanidade, no presente e no futuro (MOREIRA, 2001). Conforme o relatório da CMMAD (1987, p. 46), desenvolvimento sustentável "é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades".

Até bem pouco tempo atrás a nossa única preocupação com a sustentabilidade, embora sem entender muito bem esse processo, era a possibilidade de faltar recursos naturais, principalmente aqueles necessários à nossa sobrevivência, como a água potável.

O ser humano conseguiu sobreviver no planeta Terra espalhando-se por toda sua extensão por haver condições que lhe permitiam fazer isso. A existência de recursos em abundância fez com que o mesmo não se preocupasse com a utilização dos recursos naturais de uma forma mais controlada.

Com suas intervenções na natureza, a fim de suprir suas necessidades diante da crescente demanda populacional, o ser humano provocou a degradação ambiental, perceptível já na década de 1950. Porém, foi a partir da década de 1960 que surgiram

as primeiras previsões catastróficas que começaram a preocupar a humanidade. Nessa perspectiva, em 1972 foi publicado o livro "Os limites do crescimento", assinado pelo Clube de Roma, organização informal cujo objetivo era promover o entendimento dos componentes econômicos, políticos, naturais e sociais que formam o sistema global.

A partir do final da década de 1960 também aconteceram conferências mundiais importantes: conferência da UNESCO sobre a conservação e uso racional dos recursos da biosfera (1968); conferência da ONU sobre o meio ambiente em Estocolmo, Suécia (1972), primeira manifestação dos governos de todo o mundo sobre as questões ambientais no planeta Terra; conferência da ONU sobre meio ambiente e desenvolvimento no Rio de Janeiro (1992); I fórum mundial de âmbito ministerial em Malmo, Suécia (2000); Acordo de Copenhague, Dinamarca (2009); cúpula mundial sobre o desenvolvimento sustentável, Rio + 10, realizada em Johannesburgo, África do Sul (2002) - procurou examinar se foram alcançadas as metas estabelecidas na Rio-92; conferência da ONU sobre desenvolvimento sustentável, Rio+20, Rio de Janeiro (2012).

O desenvolvimento sustentável no âmbito empresarial

Em 1992, foi publicado "*Mudando o rumo: uma perspectiva global do empresariado para o desenvolvimento e o meio ambiente*", organizado por Stephan Schmidheiny, pertencente ao Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). O documento defendia que o progresso em direção ao desenvolvimento sustentável é um bom negócio, pois consegue criar vantagens competitivas e novas oportunidades. No entanto, observa que isso exige "mudanças profundas e de amplo alcance na atitude empresarial, incluindo a criação de uma nova ética na maneira de fazer negócios" (DIAS, 2006, p. 37).

A classe empresarial e industrial mediante tais previsões, com repercussão internacional, começou a adotar medidas que pudessem amenizar a situação e garantir a sustentabilidade no planeta Terra.

A exploração industrial do meio ambiente manteve-se sem contestação durante todo o século XIX e a maior parte do século XX. A visão equivocada de que os recursos naturais eram ilimitados e estavam à disposição do ser humano somente começou a ser questionada e exigiu maior reflexão da humanidade na década de 1970, embora desde os anos 1950 e 1960 existissem algumas ações pontuais nesse sentido, quando os processos de deterioração ambiental e a possibilidade de esgotamento de determinados recursos naturais se tornaram mais evidentes (DIAS, 2006).

O papel do Estado, da comunidade e do mercado

A legislação ambiental, juntamente com as instituições ambientais e as atividades de controle realizadas por estas em todos os níveis, limitam a liberdade das empresas em contaminar o meio ambiente. O Estado utiliza instrumentos legais com o objetivo de proteger a saúde das pessoas e o bem comum, representado pelo ambiente natural.

As comunidades locais onde estão localizadas as unidades empresariais cada vez mais se tornam importantes atores em relação aos problemas ambientais, pois são as primeiras que sofrem as consequências da poluição e, em função disso, apresentam uma capacidade de resposta mais rápida, afetando as decisões das empresas.

As empresas, de um modo geral, operam em vários mercados que podem ser locais, regionais, nacionais ou globais. Há um crescente aumento da consciência ambiental, que varia em função de cada mercado. Os países e regiões mais desenvolvidas são os que mais consomem produtos ecológicos; isso envolve a reputação da empresa como benfeitora ou não do meio ambiente (DIAS, 2006, p. 49).

Há um número crescente de empresas que são fornecedoras de outras que necessitam ter um bom desempenho ambiental em toda a sua cadeia produtiva, o que as obriga a fazerem exigências aos seus próprios fornecedores para que sejam portadores de certificações ambientais e se tornem unidades produtivas respeitadas com o meio ambiente. Deste modo, mesmo que as empresas não sofram pressões diretas do Estado ou da comunidade, elas se veem obrigadas a adotar ações ambientais que evitem a degradação do meio ambiente.

MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo consiste em um levantamento de dados junto aos representantes dos seguintes setores: comércio e indústria, população em geral e poder público municipal da cidade de Catanduva-SP.

A coleta de dados foi dividida em quatro etapas:

- 1ª. etapa: comércio varejista (com mais de dez empregados), área central da cidade de Catanduva-SP, compreendida entre as ruas Paraíba e Olinda, com ruas Maranhão e Pará - rua Minas, entre as ruas Pará e Av. Barro Preto - rua Sete de Setembro entre o Parque das Américas e rua Monte Belo - rua XV de Novembro, entre o Parque das Américas e Rua Paulo A. Silva;
- 2ª. etapa: segmento industrial, com base em um questionário composto por perguntas abertas e fechadas, enviado por e-mail para 13 empresas pertencentes à cidade;
- 3ª. etapa: foram entrevistadas 736 pessoas em suas re-

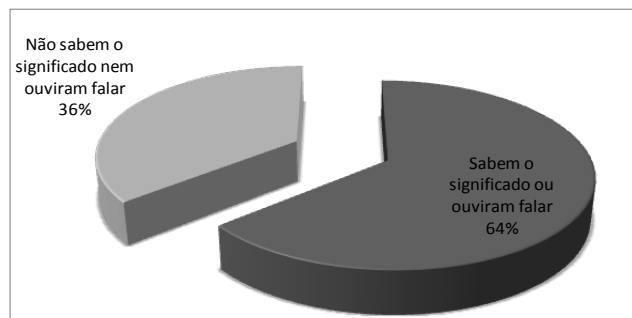
sidências, em bairros aleatórios da cidade, por meio de questionário composto por perguntas abertas e fechadas;

- 4ª. etapa: visitas a áreas de degradação ambiental, bem como a Secretaria Municipal do Meio Ambiente.

Quanto às ações do poder público municipal, as informações foram obtidas por meio de observação *in loco*, e entrevista aos responsáveis pela Secretaria Municipal do Meio Ambiente do Município. O objetivo, neste caso, foi verificar os pontos críticos e passivos de ações que pudessem provocar impacto ambiental. Os pesquisadores e representantes da Secretaria Municipal do Meio Ambiente também realizaram um *tour* ambiental pela cidade a fim de mapear os pontos sujeitos ao impacto ambiental.

RESULTADOS

Tivemos como participantes 23 empresas do segmento comercial varejista e 13 empresas do segmento industrial. Das empresas pesquisadas foram apurados os resultados apresentados nos gráficos apresentados a seguir.



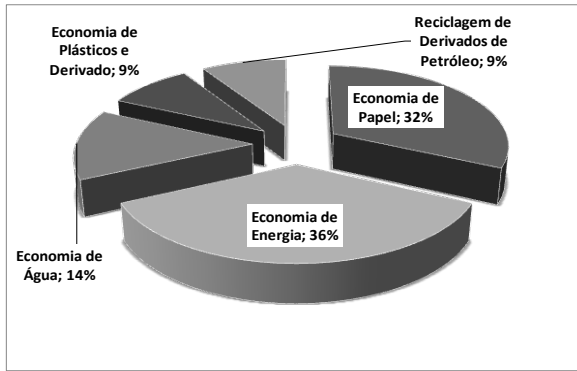
Das 36 empresas pesquisadas, 64% (23) sabem o significado ou já ouviram falar sobre sustentabilidade, 36% (13) não sabem o significado de sustentabilidade, nem ouviram falar a respeito (Gráfico 1).

Gráfico 2 - Programas relacionados ao desenvolvimento sustentável – comércio e indústria



Todas as empresas (100%) entendem que são necessárias atitudes responsáveis de sustentabilidade, sendo que 91% (33) delas participam de algum projeto social (Gráfico 2).

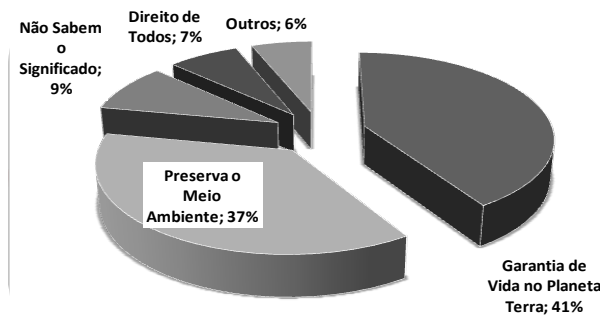
Gráfico 3 - Programas relacionados à sustentabilidade – comércio e indústria



Das 36 empresas pesquisadas, 36% (13) têm algum projeto de economia de energia elétrica, 32% (12) têm algum projeto de economia de plásticos e derivados, 14% (5) têm algum projeto de economia de água, 9% (3) têm algum projeto de economia de papel e 9% (3) têm algum projeto de reciclagem de derivados de petróleo (Gráfico 3).

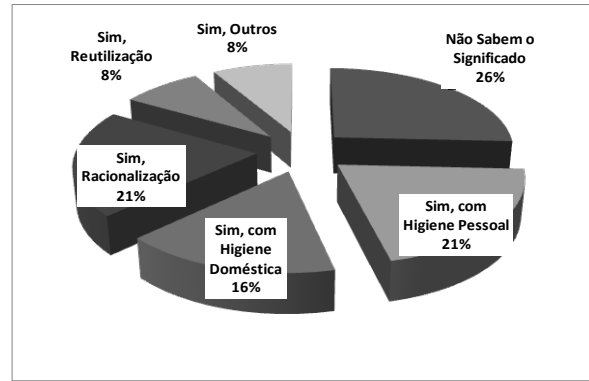
Quanto à população em geral, das 736 pessoas entrevistadas, 41% (302) entendem que a sustentabilidade é a garantia de vida no planeta Terra, 37% (272) entendem que a sustentabilidade preserva o meio ambiente, 9% (66) não sabem o significado de sustentabilidade, para 7% (52) é um direito de todos; 6% (44) deram outras respostas não relevantes (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Entendimento da população sobre sustentabilidade



Das 736 pessoas entrevistadas, 25% (184) racionalizam água, mas não definiram como, 20% (147) economizam água em sua higiene pessoal, 16% (118) economizam água através de sua higiene doméstica, 8% (59) economizam água reutilizando-a, 8% (59) responderam que economizam, mas não definiram como, e 20% (147) não economizam água (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Economia de água pela população



Quanto à economia de energia elétrica pela população, 49% (361) racionalizam energia elétrica, mas não definiram como, 9% (66) economizam energia elétrica em sua higiene pessoal, 5% (37) economizam energia elétrica através de sua higiene doméstica, 12% (88) responderam que economizam, mas não definiram como, e 25% (184) não economizam energia elétrica (Gráfico 6).

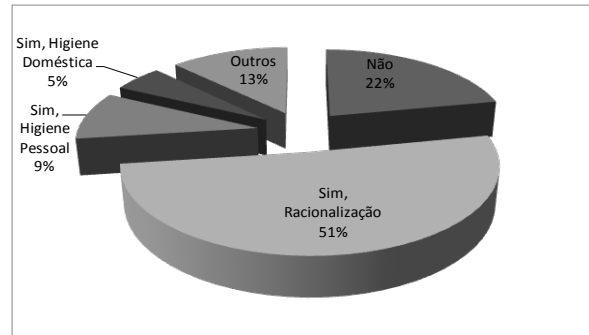
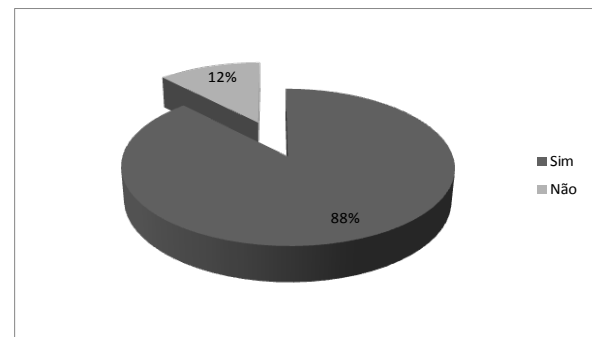


Gráfico 6 – Economia de energia elétrica pela população



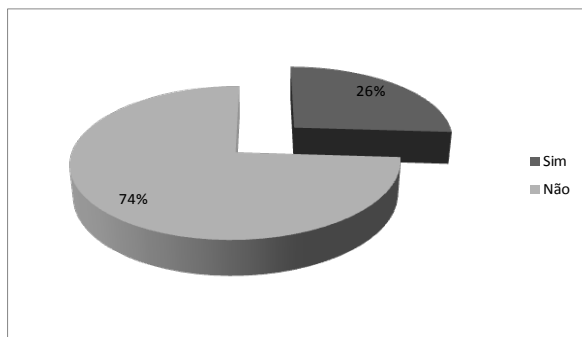
Relativo ao uso de sacolas plásticas, 88% (648) utilizam-nas para diversas atividades e 12% (88) não as utilizam (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Utilização de sacolas plásticas pela população

O Gráfico 8 mostra que 74% (545) observam os produtos na hora da compra para verificar se são ecologicamente corretos contra 26% (191) que não o fazem.

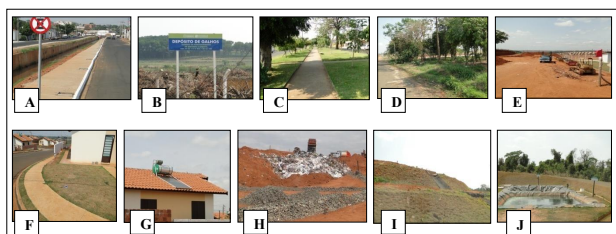
CONCLUSÃO

Gráfico 8 – Observação dos produtos ecologicamente corretos na hora da compra



Sobre as ações do poder público municipal, durante o *tour* ambiental realizado pelos pesquisadores foi possível observar que este vem desenvolvendo atividades em busca de melhoria da qualidade ambiental no Município, a exemplo da recuperação dos leitos dos rios que cruzam a cidade (Figura 1-A); a criação do depósito de resíduos sólidos (galhos e madeiras em geral), evitando que sejam depositados aleatoriamente pela cidade (Figura 1-B); arborização das praças e locais destinados a áreas verdes para melhoria da qualidade do ar (Figura 1-C); preservação e proteção das áreas de preservação permanente (APP) (Figura 1-D); criação do depósito de entulho, destinado aos resíduos de construções e reformas prediais, que além de evitar que os mesmos sejam despejados em locais impróprios, ajudam a recuperação do solo, pois os depósitos são criados onde há erosões (Figura 1-E); implantação de conjuntos habitacionais e casas ecológicas (equipadas com aquecedor solar, passeios com calçadas e grama, para permitir infiltração de águas da chuva, evitando escoamento e erosões) (Figuras 1-F, G); criação do aterro sanitário municipal onde é depositado todo o lixo doméstico recolhido pela empresa coletora de lixo, em local apropriado, isto é, com proteção do solo através de mantas impermeáveis, cobertura natural com terra e grama em cada camada de lixo e separação do resíduo líquido (altamente tóxico) que é recolhido por empresa especializada para tratamento, evitando a degradação do meio ambiente (Figuras 1-H, I, J).

Figura 1 – Recuperação dos leitos dos rios que cruzam a cidade de Catanduva-SP (A). Depósito de resíduos sólidos (galhos, madeiras em geral) (B). Arborização das praças e locais destinados a áreas verdes (C). Área de Preservação Permanente (D). Depósito de Entulho (E). Casas Ecológicas (F). Casas Ecológicas (G). Aterro Sanitário Municipal (H, I, J)



A pesquisa mostrou que os representantes das empresas pesquisadas têm conhecimento sobre a necessidade de se ter um programa de sustentabilidade para garantir a sobrevivência do planeta. Além disso, as empresas podem e estão fazendo alguma atividade interna relativa à preservação ambiental, mesmo que seja para redução de custos internos (redução do consumo de água, energia elétrica e materiais de consumo como copos plásticos, papel etc). Verificamos também que os representantes das empresas pesquisadas estão abertos a se inserirem em projetos ambientais e que todas as pessoas devem refletir sobre a agressão que causam no meio ambiente.

Observamos ainda que as pessoas em suas residências, no dia a dia, têm alguma atitude que levam à sustentabilidade, porém, não a fazem preocupando-se com a preservação ambiental e a continuidade de vida no planeta, e sim com a economia.

Quanto ao poder público, este busca atender a legislação vigente de uma forma não tão agressiva, procurando equidade entre a política e a realidade sustentável.

Muito ainda é necessário fazer, para que haja uma visão sistêmica sobre a sustentabilidade e que o caminho mais curto a ser trilhado é a educação ambiental. Assim, as atitudes doravante serão outras e a palavra sustentabilidade fará parte do vocabulário cotidiano, porém com ênfase à preservação da vida no planeta.

REFERÊNCIAS

- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Our common future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- DIAS, R. *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOREIRA, M. S. *Estratégia e implantação de sistema de gestão ambiental modelo ISO 14000*. Belo Horizonte: Editora Desenvolvimento Gerencial, 2001.

OBRAS CONSULTADAS

- BARBIERI, J. C. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 2. ed. atual e ampl. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DONAIRE, D. *Gestão ambiental na empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ESTUDO DA ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS (OSM) EM UMA EMPRESA DO SETOR SUCROALCOOLEIRO

ORGANIZATION, SYSTEMS AND METHODS STUDY ON A SUGARCANE ALCOHOL INDUSTRY

Denise Gonçalves*
Edimara de Cássia Giroto*
Francini Anastácio*
Natany Cáceres Cabrera*
Marcos Venicio Brás de Assis**

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo demonstrar a importância da Organização, Sistemas e Métodos (OSM) em uma empresa, visto que é uma sistemática de gestão essencial na elaboração do diagnóstico e identificação das oportunidades de melhoria dos métodos de trabalho da empresa. É importante ressaltar que muitas empresas não alcançam sucesso em seus negócios devido à organização e estruturação desordenadas. Com base no diagnóstico realizado, percebeu-se que a empresa em estudo não aplica métodos e técnicas no desenvolvimento de suas atividades, utilizando-se dos mesmos procedimentos organizacionais desde sua constituição. Considerando que o mercado, as pessoas, a legislação e a tecnologia mudaram, os procedimentos adotados pela empresa tornaram-se ineficazes ao longo do tempo. Através deste artigo foi possível convergir teoria e prática por meio do estudo realizado na empresa pesquisada.

Palavras-chave: Organização. Sistemas. Métodos. Mudança. Melhoria.

Abstract

The present work aims to demonstrate the importance of the Organization, Systems and Methods are inside a company, once it is considered an essential management system procedure. It is especially related to creation and identification of improvement opportunities on the company's working methods. It is vital to emphasize that many companies don't reach business success due to organizational and structural disorder. Through the obtained diagnosis it was possible to infer the described company doesn't apply methods and techniques when developing its activities. The same old procedures used by the company nowadays are the ones in operation by the time of its constitution. Considering that market, people, legislation, and technology have changed, the procedures adopted by the company have become ineffective as time goes by. Through this article it was possible to gather theory and practice by means of the study performed at the company described here.

Keywords: Organization. Systems. Methods. Changes. Improvement.

ARTIGO
ORIGINAL

* Graduandas do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: dg.denisegoncalves@gmail.com

** Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Consultor empresarial. Contato: venicioassis@ig.com.br

INTRODUÇÃO

A partir da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), surgiu uma nova tendência que procurava substituir a palavra racionalização, bem como outras denominações, pelo título "Organização, Sistemas & Métodos" (OSM). "Organização" é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando o alcance dos objetivos e resultados estabelecidos; "Sistemas" compreende um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica; os "Métodos" representam a metodologia utilizada na análise, desenvolvimento e implantação de rotinas administrativas. É o caminho para atingir um fim determinado (OLIVEIRA, 2009).

A junção destes três segmentos forma a área de OSM cuja finalidade é a procura de sistemas racionais que executem as várias tarefas da empresa dentro do parâmetro de produtividade e eficiência, garantindo, assim, o aperfeiçoamento das organizações, a segurança dos procedimentos e das informações envolvidas.

O tema abrange a importância da OSM como ferramenta para gerenciamento nas empresas, visando introduzir novos métodos de administração com maior aumento da produtividade e eficiência do trabalho, maior integração e motivação de todas as atividades da empresa; melhor qualidade, diversificadas soluções com diferentes técnicas de trabalho na busca dos objetivos pré-estabelecidos, reduzindo custos sem causar danos reais à estrutura social da empresa.

Neste trabalho será demonstrada a importância da OSM em uma empresa do setor sucroalcooleiro. Esta ferramenta ajudará a empresa a se reestruturar, melhorando seu rendimento e diminuindo custos, de forma a atender às metas da instituição e aos anseios dos funcionários.

Sistema, organização e estrutura organizacional

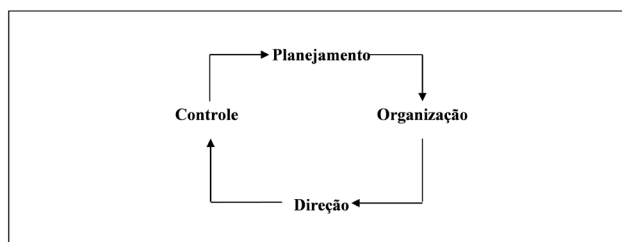
Oliveira (2009, p. 6) define sistema como "um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica". Seus componentes são: objetivos, entradas, processo de transformação, saídas, controles e avaliação (retroalimentação ou realimentação ou *feedback*). O autor também destaca o ambiente do sistema, conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, possui alguma influência sobre a operação do sistema considerado, quer quando este examina a empresa inteira, ou como um procedimento específico. Por fim, os sistemas possuem três níveis hierárquicos: o sistema a ser considerado, o subsistema como partes do sistema e o supersistema ou ecossistema (o todo) em que o sistema é um subsistema dele.

Para Von Bertalanffy (1972) há dois conceitos que facilitam o entendimento da empresa como sistema aberto: 1) equifinalidade, em que um mesmo estado final pode ser alcançado, partindo de diferentes condições iniciais e por maneiras diferentes; 2) entropia negativa, que mostra o empenho dos sistemas em se organizar para a sobrevivência, por meio de maior ordenação.

Outro aspecto a ser considerado em relação ao sistema é o papel da informação, pois esta reduz a incerteza que existe no ambiente do sistema. O intercâmbio de um sistema aberto com seu ambiente processa-se por matéria, energia e informação. O fluxo desses componentes ocorre por meio de canais de comunicação que correspondem à interface dos sistemas (OLIVEIRA, 2009).

Quanto à estrutura organizacional, esta constitui um aspecto básico para se alcançar situações desejadas pela empresa. Porém, antes de se definir estrutura organizacional, é preciso conceituar a função "organização", ferramenta básica do processo organizacional. Para Oliveira (2009, p. 63), "organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos". Na organização pode-se considerar o desenvolvimento da estrutura organizacional e das rotinas e procedimentos administrativos. Além da organização, existem outras três funções básicas e interligadas na empresa: o planejamento, a direção e o controle (Figura 1).

Figura 1 – Funções da administração



Fonte: Oliveira (2009, p. 64).

Quando a estrutura organizacional é adequada, ocorre identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos; organização das funções e responsabilidades; informações, recursos e *feedback* aos executivos e funcionários; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos; condições motivadoras para a realização das tarefas estabelecidas (OLIVEIRA, 2009).

No caso específico da estrutura de uma empresa, esta pode ser formal ou informal. A primeira é centrada no planejamento, exemplificado pelo organograma; destaca posições de autoridade e responsabilidades. A segunda é formada por uma rede informal de relações sociais e pessoas, surgindo da interação destas. Necessá-

rio afirmar que toda empresa gostaria de ter maior controle sobre a estrutura formal, já que esta oferece resistência às ordens formais e é inerente a todo local onde existem grupos sociais. Enquanto a estrutura formal pode crescer de tamanho, a informal mantém-se no limite das relações pessoais (OLIVEIRA, 2009).

Por fim, Oliveira (2009) define estrutura organizacional como um instrumento administrativo gerado pela identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos de uma organização. Incluem-se os processos decisórios e os objetivos definidos no planejamento das atividades. Por isso, a estrutura organizacional é dinâmica, especialmente quando considera os aspectos informais com base nas relações sociais internas.

Para Ackoff (1974, p. 5), "os planejadores que adotam a filosofia da satisfação tentam deixar de lado o problema da estrutura organizacional, porque as propostas de mudança estrutural, geralmente, encontram oposições". Os planejadores otimistas tendem a evitar considerações sobre estrutura organizacional, exceto quando ela dificulta a otimização das operações. O planejador que adota a filosofia da adaptação, entretanto, vê as mudanças na estrutura organizacional como um dos meios mais eficazes de melhorar o desempenho do sistema.

Metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implantação de métodos administrativos

A metodologia utilizada na análise, desenvolvimento e implantação de rotinas administrativas é importante para o adequado desenvolvimento dos trabalhos que relacionam sistema, organização e métodos. Neste sentido, ao dividir o projeto de um sistema em fases é necessário definir claramente um objetivo e um resultado esperado. Isso facilita a execução e o controle de qualquer tipo de projeto de sistema, mesmo aqueles de alta complexidade.

Existem sete fases da metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implantação de sistemas ou métodos administrativos nas empresas, e que serão descritas a seguir.

1) Identificação, seleção e conhecimento do sistema

Abrange a identificação do sistema ou método a ser analisado e das unidades organizacionais envolvidas. O objetivo é obter uma ideia preliminar e genérica da complexibilidade do sistema, a fim de se identificar o esforço necessário para um adequado desenvolvimento. Neste contexto, um desenvolvimento adequado requer atenção às possíveis fontes de ideias para o estabelecimento dos projetos de sistemas, entre elas: as apresentadas no plano diretor do sistema; as solicitações periódicas dos clientes da área de OSM; as oportunidades criadas por certos equipamentos, técnicas ou rotinas novas; a existência da necessidade ou possibilidade de

interligação com outros sistemas da empresa; o desenvolvimento das ideias geradas por outros sistemas da empresa; fatores gerados pela interação da empresa com o ambiente externo e reciclagem dos conhecimentos do analista. Com base em uma lista de sistemas aparentemente viáveis, o analista estabelecerá critérios para selecionar aquele que melhor atenda às necessidades da empresa no momento. Ao final desta fase, o analista terá o sistema identificado e o programa geral de trabalho a ser desenvolvido com os usuários (OLIVEIRA, 2009).

2) Estudo da viabilidade e de alternativas

Elaborar um relatório indicador dos possíveis meios de desenvolver o sistema, definindo custos e benefícios de cada alternativa é o objetivo desta fase. A análise custo *versus* benefícios, além de ser abrangente e clara, deve conter três aspectos básicos: análise dos custos, dos benefícios e do retorno do investimento. Segundo Fischmann, Spino e Kirschner Junior (1977), o conteúdo do relatório compreende as características fundamentais do sistema; as principais necessidades de saída; a análise do organograma da empresa e das unidades organizacionais envolvidas; a determinação dos tipos de dados e informações, além da estimativa de volumes; as alternativas possíveis para atender às necessidades do(s) usuário(s); exemplos de outros sistemas que atendam necessidades semelhantes; as estimativas dos prováveis custos de implantação e operacionais gerais para cada alternativa apresentada; a documentação do estudo da viabilidade em relatório para o usuário e para a área de sistemas, organização e métodos; a adequação das exigências do sistema aos objetivos da empresa.

3) Levantamento e análise da situação atual

Nesta fase, deve-se efetuar o levantamento detalhado da situação atual, a fim de se obter todas as especificações necessárias para delinear o novo sistema. Assim, é importante o controle da participação e execução do trabalho de cada um dos elementos (sistemas e usuários). Pode-se estabelecer um programa de trabalho que indique os responsáveis, os tempos previstos e as datas esperadas para a conclusão de cada tarefa. O analista poderá utilizar a seguinte sequência: entrevistas com os usuários; análise das políticas e diretrizes existentes (explícitas ou não), da interação do sistema com a atual estrutura organizacional, análise do arquivamento e tratamento da documentação existente (OLIVEIRA, 2009).

4) Técnicas de levantamento

As técnicas mais comuns de levantamento de dados e informações são: observação pessoal, questionário e entrevistas. O analista de OSM deve usar a primeira, pois se trata de uma técnica

científica que serve a um objeto formulado de pesquisa, sistematicamente planejada e registrada. É submetida a verificação e controle de validade e precisão (SELLTIZ et al., 1974).

5) Delineamento e estruturação do novo sistema

Os objetivos dessa fase são: conceituar e definir o sistema a ser implantado; estabelecer as políticas que lhe servirão de base e a organização necessária para operá-lo; definir seu fluxo geral, delineado com base nas relações entre as áreas envolvidas, e estabelecer procedimentos básicos de cada área isoladamente. Algumas atividades dessa fase citadas por Bingham e Davis (1972): determinação dos objetivos do sistema atual; estudo do sistema atual; análise das necessidades dos usuários, da empresa e das restrições impostas pelas áreas dos usuários; definição das responsabilidades dos usuários em relação às entradas e saídas de dados destinados a outros sistemas; exame da interação do sistema proposto com outros sistemas existentes ou a serem desenvolvidos na empresa; detalhamento das necessidades dos usuários, em termos de elementos, volume e tempo de resposta dos dados e informações; preparo das especificações do projeto do novo sistema; planejamento das fases do projeto do novo sistema e de sua implantação; elaboração de um relatório para o usuário e para a área de sistemas, organização e métodos.

Ao se identificar objetivos, entradas, saídas e processamento, elabora-se o documento "Definição do Sistema", cujos propósitos são: definir objetivos, restrições e funcionamento do sistema perante seu fluxo geral; especificar dados de entrada e seus meios de obtenção, e dados de saída e sua distribuição aos usuários; definir o conteúdo para atualização dos arquivos ou métodos, responsabilidades e autoridades; estabelecer limites de tempo (prazo para o usuário receber a informação) (OLIVEIRA, 2009).

Desse modo, a fase de delineamento e estruturação do novo sistema compreenderá os rascunhos das informações gerenciais; as políticas e diretrizes estabelecidas, as recomendações sobre a estrutura organizacional da empresa (fluxograma geral), destacando cada uma de suas áreas; o desenho dos formulários e a relação das informações operacionais necessárias (OLIVEIRA, 2009).

6) Detalhamento do novo sistema

Detalhamento do projeto de forma a implantá-lo da melhor maneira possível. Neste sentido, todo sistema depende da combinação de quatro elementos básicos: objetivos e políticas (definidos pelos usuários); organização e técnicas (definidos especialmente pela área de OSM e, em menor grau, pelos usuários). São atividades dessa fase: complementação dos fluxogramas geral

e parciais; identificação do volume total de dados e informações tratados no sistema; desenho dos formulários; definição da necessidade de relatórios e de seu volume, frequência e distribuição; desenvolvimento da lógica geral do sistema; determinação dos procedimentos de controle, avaliação e de auditoria do sistema; definição dos dispositivos de arquivamento a serem utilizados; revisão da estimativa do custo operacional do novo sistema e elaboração de um plano detalhado para sua implantação (OLIVEIRA, 2009). Como o analista de OSM trabalha com muitos detalhes, poderá decompor o sistema em subsistemas a fim de facilitar seu trabalho.

7) Treinamento, teste e implantação do novo sistema

O objetivo básico desta fase é o treinamento do pessoal usuário no novo sistema e sua posterior implantação. No processo de desenvolvimento do projeto de sistemas ou métodos administrativos é necessário seguir alguns aspectos: treinamento dos usuários, pelo qual estes adquirem maior confiança no sistema e maior facilidade em sua operacionalização; teste do novo sistema, em que o analista testa o sistema antes de implantá-lo, e a implantação do novo sistema, em que o analista acompanha o usuário durante um período de tempo até que o sistema funcione perfeitamente. Ao final dessa, o analista de OSM deverá dispor de manual completo do novo sistema, treinamento dos usuários e novo sistema devidamente implantado (OLIVEIRA, 2009).

Contudo, o trabalho do analista não termina quando o sistema torna-se operacional e livre de erros. É preciso avaliá-lo, comparando os resultados alcançados com os anteriormente previstos, visando determinar as causas. Para tanto, o analista pode fazer uso das seguintes metodologias: fixação de pontos de controle no sistema; especificação dos critérios para avaliar a frequência do controle nos pontos considerados; entrevistas com usuários. A avaliação deve compreender as seguintes atividades: programa de trabalho para as atividades de auditoria; entrevista com usuários; documentação de pontos e aspectos a serem analisados; relatório sobre a auditoria e as soluções recomendadas (OLIVEIRA, 2009).

Em relação à participação dos envolvidos, analistas e usuários, o ideal é que todos trabalhem em perfeita sintonia e colaboração. A responsabilidade transfere-se de forma gradual, pois, geralmente, a equipe de OSM tem uma participação pequena nas primeiras fases do processo, porém, isso vai aumentando. Na etapa de desenvolvimento, de abordagem técnica, sua participação é total; finalmente, nas etapas de conversão, os usuários voltam a tomar parte ativa no processo.

Atividades de linha e assessoria nas empresas

Os executivos têm responsabilidade e autoridade no que

se refere às atividades direta ou indiretamente correlacionadas com as principais funções da empresa. A autoridade desce do superior ao subordinado, até o nível operacional, e cada executivo possui jurisdição e responsabilidade pelo desempenho de todas as atividades necessárias à sua função. A falta de disponibilidade do executivo para a realização de todas as suas tarefas leva-o a procurar um assessor que, nas palavras de Oliveira (2009, p. 149), "é uma extensão do executivo em termos de tempo e aspectos técnicos". Este último item refere-se à falta de conhecimento do executivo sobre todos os assuntos que envolvem sua área de ação.

Assim, a assessoria é necessária quando abrange apenas um aspecto secundário da operação total considerada; quando os chefes das unidades organizacionais de linha não possuem o necessário conhecimento técnico quando é essencial assegurar ação uniforme em e entre várias unidades organizacionais de linha. Porém, há desvantagens no uso de assessorias, pois estas dificultam a delegação de tarefas ao pessoal de linha; assume funções de linha, dificultando o processo administrativo; enfraquecem a influência do superior de linha; sobrecarregam o pessoal alocado nas unidades organizacionais de linha. Além destes aspectos, os custos operacionais da assessoria podem ser elevados se comparados aos benefícios proporcionados à empresa (OLIVEIRA, 2009).

Outras características da assessoria envolvem a execução de diferentes tipos de funções, de acordo com o nível hierárquico a que está ligada; a divisão entre assessoria interna (funcionários) e externa (consultoria), com destaque para as vantagens se ambas atuarem de forma sinérgica (OLIVEIRA, 2009).

Para se diferenciar as atividades de linha e de assessoria em uma empresa, é preciso compreender que as unidades organizacionais de linha, ligadas às atividades-fim da empresa, têm ação de comando, e as unidades organizacionais de assessoria, ligadas às atividades-meio da empresa, apenas aconselham as primeiras no desempenho de suas atividades. Quando essas diferenças não ficam claras na estrutura organizacional, podem surgir alguns conflitos. No entanto, estes podem ser vistos como sinais de problemas que requerem atenção dos executivos, que podem corrigi-los por meio de encontros entre o pessoal de linha e de assessoria (OLIVEIRA, 2009).

Delegação, centralização e descentralização

Delegar algo é transferir certo nível de autoridade, geralmente de um chefe a seu subordinado, com base em um compromisso deste com aquele para realização da tarefa. A delegação resulta das situações criadas pela quantidade e complexidade das atividades em uma organização. Contudo, muitos chefes, pelo excesso de zelo, não permitem que seus subordinados exerçam auto-

ridade. Assim, na delegação deve ser considerada a capacidade real e percebida do chefe, assim como de seus subordinados. O fator dominante da decisão da delegação, porém, deve ser a determinação da maneira como se pode melhor conseguir o desempenho total da empresa (OLIVEIRA, 2009).

Empresas caracterizadas pela centralização do poder concentram-no na alta administração. No outro extremo, a descentralização representa a menor concentração do poder decisório na alta administração, portanto, mais distribuído entre os diversos níveis hierárquicos. Neste caso, explica-se pelo maior o grau de confiança dos chefes em relação aos subordinados ou pela capacidade destes em lidar com suas responsabilidades (OLIVEIRA, 2009).

Quanto à amplitude de controle, esta se refere ao número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente. Diminui à medida que alguém sobe na estrutura organizacional e quanto menor o número de subordinados por chefe, menos níveis hierárquicos. Este, por sua vez, pode ser definido como o conjunto de cargos na empresa com o mesmo nível de autoridade (OLIVEIRA, 2009).

Litterer (1970) afirma que não há consenso sobre o número ideal de subordinados que um supervisor pode dirigir de modo eficiente, mas considera quatro um número ideal.

Arranjo físico de uma empresa, controle e avaliação

O arranjo físico ou *layout* de uma empresa passou a ter maior importância por conta da evolução tecnológica, pois um arranjo físico adequado gera maior economia e produtividade. Isso ocorre quando há otimização dos instrumentos de trabalho e dos colaboradores alocados no sistema considerado (aprimoramento técnico-profissional) (OLIVEIRA, 2009).

Um projeto de arranjo físico deve levar em conta a eficiência no trabalho e no fluxo de comunicação entre as unidades organizacionais; a melhoria na utilização da área disponível da empresa; a redução da fadiga do funcionário no desempenho das tarefas; a promoção de um clima favorável para o trabalho e consequente aumento da produtividade (OLIVEIRA, 2009).

O arranjo físico afeta o comportamento das pessoas quando há alteração nos métodos e processos de trabalho. Quando a empresa detecta problemas no arranjo físico (fluxo de trabalho e/ou projeção espacial dos locais de trabalho inadequados, geradores de descontentamento e baixa produtividade; problemas na locomoção das pessoas em suas atividades profissionais no interior da empresa), é importante realizar um diagnóstico a fim de que mudanças sejam programadas. Primeiramente, um levantamento da situação, seguido de um estudo das soluções alternativas; posteriormente, a consolidação da solução escolhida com a implantação e avaliação

do novo arranjo físico (OLIVEIRA, 2009).

Aspectos a serem destacados no levantamento da situação: local (espaço disponível, análise do ponto de localização e das instalações do imóvel); divisões, móveis e equipamentos (formatos e amplitudes das salas, medidas e quantidades dos móveis e equipamentos, forma de uso das salas e aparência e ambiente proporcionado); fluxo de trabalho e das atividades correlacionadas (identificação e análise das atividades e movimentos efetuados pelos funcionários no desempenho de suas tarefas, tempos de execução das várias operações e adequação ao uso das máquinas e equipamentos); ambiente para execução das atividades (temperatura, umidade, ventilação, espaço, ruído, tipo e cores da pintura, poeira e iluminação). No estudo das soluções alternativas são consideradas as medidas-padrão para o desenvolvimento dos trabalhos, com base na verificação do espaço necessário a cada funcionário da empresa (considerando o nível hierárquico) para realização de suas atividades (OLIVEIRA, 2009).

Ao se consolidar a solução escolhida, o novo arranjo físico é apresentado na forma de desenhos, maquetes, planta baixa e cronograma da implantação, com a participação de todos os envolvidos nas mudanças. A implantação e avaliação do arranjo físico devem ser efetuadas de acordo com o cronograma e acompanhamento das medidas propostas, por meio da análise do volume de trabalho, para rapidez na sua execução e conforto do funcionário. Para concretizar de maneira mais adequada a implantação do arranjo físico na empresa é necessário verificar uma lista de checagem anteriormente elaborada, certificando-se de que todos os itens foram devidamente executados (OLIVEIRA, 2009).

Por fim, o controle e a avaliação dos resultados permitirão acompanhar a mudança efetuada, a fim de verificar se a solução foi a melhor ou se ainda há necessidade de outras adaptações. Controle refere-se a qualquer processo que oriente as atividades dos indivíduos com vistas à realização das metas organizacionais. Permite verificar e garantir que as ações em execução correspondam ao que foi planejado. Compara o desempenho real com os níveis estabelecidos nos planos a fim de identificar os possíveis desvios e, se preciso, aplicar medidas corretivas para assegurar que as ações e os resultados obtidos conduzam aos objetivos pré-fixados. Assim, o controle e a avaliação tornam-se necessidades administrativas que reduzem a incerteza, pois identificam possíveis erros, problemas, falhas e proporcionam informações gerenciais periódicas para que o desempenho do processo seja mais rápido e as operações realizadas estejam próximas dos resultados esperados (OLIVEIRA, 2009).

No entanto, antes de se iniciar o controle e a avaliação, devem ser considerados os seguintes aspectos: motivação (se está adequada ao desenvolvimento do processo); capacitação (se a

empresa e seus colaboradores estão habilitados); informação (se existem todos os dados necessários, considerando-se os tipos de informação, sua frequência, qualidade e fonte); tempo (se é adequado para a realização do processo) (OLIVEIRA, 2009).

Desse modo, o controle e a avaliação são instrumentos gerenciais que corrigem ou reforçam o desempenho apresentado, informando a necessidade de alterações no planejamento, na organização e/ou direção. Problemas como lentidão, insuficiência das informações, planos mal elaborados, incapacidade de recursos, sistemas complicados e estrutura organizacional inadequada podem prejudicar a eficiência, a eficácia e a efetividade do controle e avaliação. A eficiência refere-se à otimização dos recursos utilizados para o alcance dos resultados; a efetividade é a relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo, e a eficácia é a contribuição dos efeitos obtidos para o alcance do resultado (OLIVEIRA, 2009).

Para efetuar de maneira adequada o controle e a avaliação da estrutura organizacional dos métodos, rotinas e procedimentos, é indispensável seguir quatro fases (OLIVEIRA, 2009):

1ª.) estabelecimento de padrões de medida e avaliação: os padrões (tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, mas sempre relacionados com o resultado que se deseja alcançar) representam o desempenho desejado; são normas que proporcionam a compreensão daquilo que deverá ser feito;

2ª.) medida dos desempenhos apresentados: para se controlar o desempenho deve-se, pelo menos, conhecer algo a respeito dele e do seu passado; porém, se a base da mediação ou mensuração não for bem definida, haverá erro no processo;

3ª.) comparação do realizado com o esperado: a comparação do desempenho com o que foi planejado não busca apenas localizar os erros ou desvios, mas também permitir a predição de outros resultados;

4ª.) ação corretiva: o controle organizacional deve indicar quando o desempenho não está de acordo com o padrão estabelecido e qual medida a ser adotada, pois o objetivo do controle é indicar quando, quanto, onde e como deve ser feita a correção.

Com base nos níveis de controle e avaliação, o analista poderá efetuar o controle do desempenho de toda a empresa, das áreas funcionais e de suas aplicações. Se o controle e a avaliação forem efetuados em nível estratégico estarão ligados ao nível institucional da empresa (relação empresa-ambiente); se em nível tático, serão exercidos no nível intermediário (controle departamental ou gerencial). Se em nível operacional, estão ligados ao subsistema de controle presente no nível de execução das operações desempenhadas pelo pessoal não administrativo (OLIVEIRA, 2009).

Quando a estrutura organizacional e os métodos admi-

nistrativos da empresa já estão prontos e implantados, é preciso verificar a consistência tanto interna quanto externa da empresa. A primeira refere-se à capacitação e recursos da empresa, aos objetivos e metas estabelecidos e à cultura organizacional; a segunda diz respeito aos consumidores, fornecedores, à legislação, concorrentes e distribuidores (OLIVEIRA, 2009).

Custos ocorridos ou a ocorrer na obtenção de um sistema de informação gerencial, em relação aos benefícios reais que este apresenta para cada situação, deverão ser analisados e avaliados. As técnicas podem ser as seguintes: identificação das ocorrências registráveis e das atitudes das pessoas em relação ao sistema considerado; estabelecimento de parâmetros e pesos de avaliação; avaliação quantitativa de sistemas; análise prescritiva de sistemas; análise de custos *versus* benefícios e análise dos custos *versus* eficácia (OLIVEIRA, 2009).

Desenvolvimento organizacional

Segundo Oliveira (2009, p. 425), "Desenvolvimento organizacional (DO) é o processo estruturado para a mudança planejada dos aspectos estruturais e comportamentais nas empresas, com a finalidade de aperfeiçoar os resultados anteriormente estabelecidos nos planos estratégicos, táticos e operacionais". Neste contexto, o autor destaca os seguintes aspectos: organização e métodos; capacidade de perceber, analisar e entender as mudanças e seus efeitos sobre o indivíduo; o sistema considerado e suas tentativas de adequação às exigências de novas realidades e, se possível, antecipação às mudanças.

O DO parte de determinadas premissas: existência de uma forma organizacional mais adequada à época considerada e à empresa em si, aspecto ligado às constantes mudanças que a empresa sofre ao longo do tempo; a única maneira de mudar a empresa é alterando sua cultura; necessidade de uma nova conscientização social dos funcionários, pois somente dessa forma seus resultados podem ser otimizados. Cada um destes aspectos deve ser analisado de forma específica, a fim de se obter maior eficiência e eficácia no processo. Se no interior da empresa houver uma crença, pode haver dificuldade na implantação de mudanças organizacionais e até atitudes de rejeição a essas mudanças. Se houver "doenças", os sintomas devem ser identificados (Quadro 2), pois uma vez conhecidas as causas, será possível trabalhar adequadamente o processo (OLIVEIRA, 2009).

Quadro 2 – Exemplos de doenças e sintomas empresariais

Doenças	Sintomas
Econômicas	- Retorno nulo ou irrisório sobre o capital investido. - Retorno baixo sobre o ativo total.
Financeiras	- Despesas financeiras elevadas. - Alta necessidade de capital de giro. - Alta influência de capital de terceiros.
Técnicas	- Alto nível de reclamações e devoluções de clientes. - Alta dependência tecnológica externa.
Mercadológicas	- Processo de distribuição inadequado. - Preços inadequados para os produtos vendidos. - Falta de competitividade no mercado. - Baixo retorno nas campanhas promocionais.
Administrativas	- Inadequada utilização de recursos disponíveis. - Trabalhos repetidos.
Comportamentais	- Falta de motivação. - Baixo nível de coesão. - Alto nível de atritos. - Alto nível de rejeição às mudanças.

Fonte: Oliveira (2009, p. 435).

Para Oliveira (2009), muitas mudanças não chegam a provocar efeito sobre as pessoas, conforme se espera, mas a simples expectativa desse efeito pode ocasionar resistência. Alguns desses efeitos são econômicos (mudanças nos salários ou nos benefícios); organizacionais (alteração no poder, status e autonomia ou carga de trabalho); sociais (relacionamento do ambiente empresarial). Segundo Mello (1978), entre as causas de resistência a mudanças encontram-se: a não aceitação do que incomoda; a tendência de só perceber o que convém; desconfiança e insegurança pessoal; dependência de ação para com outra pessoa e necessidade de reagir contra.

Analisando-se as resistências, pode-se estabelecer alguns processos de forma a reduzi-las, como informar os fatos, as necessidades, os objetivos e prováveis efeitos da mudança, persuadir os funcionários sobre os fatores que levaram à mudança e solicitar colaboração no diagnóstico, na decisão e no planejamento de ações decorrentes (OLIVEIRA, 2009).

Estudo de caso

A empresa em estudo atua no setor sucroalcooleiro desde 2007. Está localizada em uma pequena cidade da região de Catanduva-SP, com um total de 60 funcionários diretos (motoristas, operadores de colhedora, operadores de carregadeira, tratoristas, catadores de pedaços de cana-de-açúcar, entre outros) e mais de 100 funcionários terceirizados (cortadores de cana-de-açúcar). Esta empresa consolidou-se devido à necessidade de prestadores de ser-

viços para as usinas de cana-de-açúcar da região.

A partir do estágio que foi feito nesta empresa, foi possível detectar algumas falhas organizacionais. O arranjo físico da empresa não é satisfatório e isso acaba afetando alguns aspectos importantes, principalmente a comunicação. Outra falha encontrada refere-se à centralização do poder, o que acaba prejudicando a função estratégica que é pertinente ao nível institucional da empresa, ou seja, a diretoria.

Também pode ser observado que os métodos utilizados são os mesmos adotados desde que se constituiu a empresa. No entanto, considerando-se o conceito de OSM, a empresa deveria preocupar-se em aperfeiçoar seus métodos administrativos e organizacionais, pois seria um diferencial competitivo.

Em relação ao arranjo físico, o escritório não apresenta instalações adequadas para a execução das tarefas, pois além de se encontrar na residência de um dos sócios do grupo, o espaço não é apropriado, ocorrendo alguns problemas como: fluxo de trabalho inadequado, gerando descontentamento da equipe e baixa produtividade, além de problema na locomoção das pessoas em suas atividades.

A centralização do poder acaba por dificultar a realização das tarefas ou ainda a integração das atividades da empresa, visto que ocorre sobrecarga de trabalho na alta administração. Isso impede que os funcionários deem continuidade a suas tarefas, pois dependem da autorização de uma única pessoa, ocasionando desmotivação e insatisfação por parte dos funcionários. Ressalta-se que o fato da diretoria se envolver diretamente nos assuntos de rotina e ainda centralizando as decisões operacionais acaba comprometendo as decisões de nível institucional, no que diz respeito ao planejamento estratégico da organização, que é atribuição exclusiva da diretoria.

Com a utilização de métodos ultrapassados, a execução dos trabalhos acaba não condizendo com a realidade do mercado. Foi possível observar que existe uma maior preocupação em modernizar o ambiente externo da empresa, que engloba máquinas e equipamentos agrícolas para a realização de sua atividade-fim, colocando a melhoria nos procedimentos administrativos e organizacionais em segundo plano.

Tendo em vista a importância da modernização de métodos sistêmicos para a realização dos trabalhos administrativos em uma organização, este artigo teve o propósito de entender como melhorar certos procedimentos empresariais e elaborar outros que possam atingir melhores resultados.

Analisando a situação atual da empresa em estudo, verificou-se que a estrutura do escritório não é apropriada, pois como este se encontra na residência de um dos sócios do grupo, dificul-

tando a execução das atividades administrativas. O espaço é pequeno, os móveis ficam aglomerados, não há local adequado para o arquivo das documentações e os membros da diretoria dividem esse espaço com o administrativo. A fim de proporcionar melhores condições de trabalho, propõe-se a aquisição de um imóvel amplo com móveis adequados a estrutura do ambiente, que serão distribuídos da seguinte forma: recepção, sala de espera, de reuniões, para os membros da diretoria e para o arquivo, copa e banheiros, para melhor profissionalização dos métodos de trabalho.

As decisões são centralizadas no topo da pirâmide organizacional, o que acarreta danos para a empresa, pois, apesar do tomador de decisão estar mais treinado e preparado do que os que estão nos níveis mais baixos, as decisões tomadas na cúpula estão distantes dos fatos e das circunstâncias. Para minimizar os efeitos da centralização do poder, é importante assentir a delegação, visto que é necessário preparar o funcionário e manter certa supervisão para que ele possa assumir responsabilidades e executar as tarefas delegadas. Isso proporciona maior produtividade da equipe de trabalho, maior motivação, menor tempo de espera para a tomada de decisões e maior interação entre as unidades organizacionais. O chefe que delega tem mais tempo para executar atividades estratégicas.

A modernização dos métodos de trabalho seria outro fator importante, já que os clientes estão inovando e é oportuno que a empresa acompanhe essa evolução para que garanta sua permanência no mercado. Recentemente, o principal cliente da empresa em estudo, uma usina de um grupo familiar, foi vendida a uma multinacional que pertence a um grupo inovador e com outra visão de como conduzir seus negócios. Devido a esta nova realidade muitas mudanças foram solicitadas a seus fornecedores. Visando permanecer no mercado, a empresa em estudo já teve que modernizar seus maquinários e aderir a várias exigências impostas pelo novo cliente. O planejamento e controle das rotinas administrativas seria um ponto de partida para tal modernização, junto com a busca de processos que se enquadrem às necessidades da empresa.

Fica evidente a necessidade do enquadramento da OSM para a empresa em questão, a fim de atender as novas exigências de mercado e também promover melhor controle de suas atividades.

CONCLUSÃO

Este artigo teve como principal objetivo demonstrar a importância da Organização, Sistemas e Métodos em uma empresa, bem como a melhor maneira de aplicar suas ferramentas na busca por melhores resultados. O estudo também permitiu avaliar as fragilidades de organização e controle que existem em uma empresa e como o conceito de OSM pode auxiliar nas diretrizes da mesma,

principalmente pela clareza que os controles podem proporcionar até mesmo no processo decisório das organizações.

O caso relatado demonstrou que a empresa tem fragilidade em entender processos de administração, pois foi possível identificar como principais fatores críticos o arranjo físico inadequado, a centralização do poder no decisório e a utilização de métodos ultrapassados.

Pode-se observar neste artigo que a política de organização adotada pela empresa pesquisada aproxima-se mais de um modelo próprio, herdado do passado e sem base conceitual, conforme apresentado no referencial teórico.

Dentro da OSM, percebe-se que a metodologia utilizada na análise, desenvolvimento e implantação de rotinas administrativas de forma ordenada, é de suma importância para a empresa, que agregada à inovação tecnológica leva a organização a um melhor desempenho.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

BINGHAM, J. E.; DAVIS, G. W. P. *Manual de análise de sistemas*. Rio de Janeiro: Interciência, 1972.

FISCHMANN, A. A.; SPINO, J. L. M.; KIRSCHNER JÚNIOR., P. *Modelo de análise e planejamento do sistema administrativo*. São Paulo: FEA/USP, 1977. (Apostila).

LITTERER, J. A. *Análise das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

MELLO, F. A. F. *Desenvolvimento das organizações: uma opção integradora*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU Edusp, 1974.

VON BERTALANFFY, L. *Teoria geral de sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1972.

DIFICULDADES DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA ADQUIRIDA

DIFFICULTIES OF INTEGRATION PROCESS AFTER PURCHASE IN VIEW OF EMPLOYEES OF THE
COMPANY ACQUIRED



Miriam Lahoz Gil*
Laércio Pereira da Silva**

Resumo

Considerando o cenário atual onde é crescente o número de operações de aquisição bancária e a importância dos funcionários da empresa adquirida, neste ambiente altamente competitivo, na manutenção de um bom relacionamento com os clientes, o estudo propõe-se a identificar quais as causas das maiores dificuldades enfrentadas por estes funcionários no processo de integração pós-aquisição. O conhecimento das dificuldades torna possível a busca de soluções para tornar o processo menos traumático para clientes e funcionários e menos arriscado para a imagem da instituição. Para tanto, foi realizado, em um primeiro momento, um levantamento bibliográfico por meio do qual se buscou conceituar os processos de fusão e aquisição, contextualizar as operações de aquisição bancária e identificar na literatura as dificuldades nos processos de fusão e aquisição. Uma segunda etapa do trabalho foi a realização de uma pesquisa de campo feita com os funcionários de uma agência bancária e que passaram por um processo de aquisição. A metodologia baseou-se na aplicação de um questionário composto por 12 questões fechadas, a um total de 16 funcionários de diferentes funções e níveis hierárquicos. Os resultados demonstram que, na visão dos funcionários da empresa adquirida, a falta de preparo, por meio de treinamentos, para trabalharem com o sistema da nova empresa, foi a principal causa de dificuldades no processo de integração.

Palavras-chave: Fusões e aquisições. Aquisições bancárias. Bancos. Integração.

Abstract

Considering the current scenery where it is growing the number of operations of bank acquisition and the employees' of the acquired company importance, in this it adapts highly competitive, in the maintenance of a good relationship with the customers, the study intends to identify which the causes of the largest difficulties faced by these employees in the process of integration powder-acquisition. The knowledge of the difficulties turns possible the search of solutions to turn the less traumatic process for customers and employees and less risky for the image of the institution. For so much it was accomplished, in a first moment, a bibliographical rising through which was looked for to consider processes of mergers and acquisitions, to put in the context the operations of bank acquisition and to identify in the literature the difficulties in the processes of mergers and acquisitions. A second stage of the work was the accomplishment of a field research done with the employees of a bank agency that went by an acquisition process. The methodology based on the application of a questionnaire composed by 12 closed subjects, the a total of 16 employees of different functions and hierarchical levels. The results demonstrate that, in the employees' of the acquired company vision, the preparation lack, through trainings, for us to work with the system of the new company, it went to the main cause of difficulties in the integration process.

Keywords: Mergers and acquisitions. Bank acquisitions. Banks. Integration.

* Acadêmica do curso MBA Gestão Empresarial das Faculdades Integradas Padre Albino, (FIPA), Catanduva-SP.
Contato: lahozmiriam@ig.com.br

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

mento são os descritos a seguir: a) *licenciamento*: representado pela venda de um serviço com algum tipo de relacionamento entre as empresas; b) *parceria ou aliança estratégica*: esforço cooperativo de duas empresas para alcançarem um objetivo estratégico. A diferença entre elas é que a aliança é feita entre concorrentes e a parceria entre a empresa e fornecedores ou clientes; c) *joint venture (JV)*: duas ou mais empresas se reúnem para criar uma nova, formalmente separada das demais, com procedimentos e cultura própria; d) *fusão*: é uma completa combinação entre duas empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade; e) *aquisição*: junção entre duas empresas em que há o desaparecimento legal da empresa comprada.

Dos formatos de relacionamento existentes, as operações de aquisição merecem destaque, uma vez que envolvem alto grau de investimento e controle, grande impacto sobre a gestão, processo de integração complexo e menor possibilidade de reversibilidade. Barros et al. (2003) descrevem que um processo de aquisição é composto, em primeiro lugar, pela escolha da empresa a ser adquirida e manifestação da intenção de compra; na sequência vem a etapa chamada de *due diligence* na qual são feitos levantamento e análises sobre a empresa a ser adquirida; segue-se a etapa de negociação que é conduzida geralmente por uma equipe montada para este fim e que se baseia nos dados levantados na *due diligence*; e, por fim, a etapa que muitos estudiosos consideram como a fundamental para o sucesso da operação: a integração.

Fusões e aquisições no Brasil

De acordo com Rossetti (2001), o aumento das operações de fusões e aquisições no Brasil durante a década de 1990 e as perspectivas de continuidade deste processo estão relacionadas com as mudanças da orientação estratégica da economia nacional ocorridas no período. O mesmo autor descreve que no período do pós-guerra até o final dos anos 1980, a estratégia do governo brasileiro fundamentou-se em princípios nacionalistas, em propósitos protecionistas, em reservas de mercado, em estatização e em concessão de incentivos, fortemente subsidiados, para a expansão do setor produtivo na busca da construção de uma potência mundial autossuficiente. Com base neste modelo, construiu-se um parque produtor estatizado nos segmentos considerados estratégicos (indústrias de base, mineração metálica, refino de petróleo etc) e nos demais segmentos em que a capacitação tecnológica nacional era insuficiente ou não competitiva (setor químico, farmacêutico etc) foi permitida a presença de empresas estrangeiras, apesar das fortes barreiras de entrada. Como consequência dessa postura, o Brasil colheu por muitos anos o descaso com padrões de excelência em materiais, processos e produtos, o comprometimento da produ-

tividade e competitividade e a falta de políticas de distribuição de renda. No final dos anos 1980 o Brasil, em sintonia com os movimentos mundiais de liberalização das transações interfronteiras e de globalização de mercados, desencadeou um grande processo de mudanças e novos propósitos estratégicos passaram a nortear a economia. O contraste entre estes dois períodos está apresentado no Quadro 1.

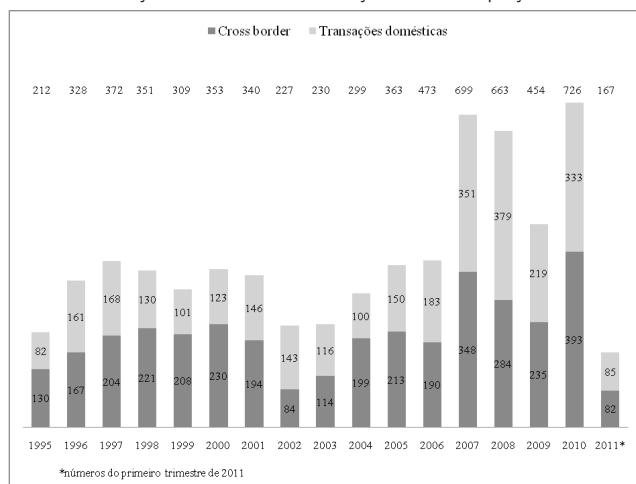
Quadro 1 - Uma síntese das grandes transformações: o Brasil dos anos 1990

A economia e as empresas	Décadas precedentes	Os anos 1990
1. A orientação estratégica da economia	<ul style="list-style-type: none"> • O nacionalismo de fundo doutrinário: cultura, soberania e segurança como trinômio de sustentação. • O protecionismo exacerbado. • O modelo de substituição de informações. A nacionalização das cadeias de suprimentos. <ul style="list-style-type: none"> • O propósito estratégico de auto-suficiência. • A estatização. A ocupação pelo Estado dos "espaços vazios" na estrutura da produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • O internacionalismo: a inserção do país na economia globalizada. <ul style="list-style-type: none"> • A abertura: o fim das reservas de mercado. • A internacionalização das cadeias de suprimentos intermediárias e finais. <ul style="list-style-type: none"> • A preferência por ingressos autônomos. • O propósito estratégico de integração. • A desestatização: o desengajamento do Estado empresário. A abertura de novos espaços ao setor privado.
2. A postura estratégica e operacional das empresas	<ul style="list-style-type: none"> • O nacionalismo de fundo doutrinário: cultura, soberania e segurança como trinômio de sustentação. • O protecionismo exacerbado. • O modelo de substituição de informações. A nacionalização das cadeias de suprimentos. <ul style="list-style-type: none"> • O propósito estratégico de auto-suficiência. • A estatização. A ocupação pelo Estado dos "espaços vazios" na estrutura da produção. <ul style="list-style-type: none"> • Cartorização: a proteção oficial de interesses privados. • Cartelização: coalizões não competitivas. • Gerenciamento de baixa eficiência encoberto pela inflação e pela proteção. • Verticalização dos negócios: diversificação com baixa escala. • A preservação das estruturas de concorrência. • A empresa fechada: aversão a alianças, associações e fusões. <ul style="list-style-type: none"> • Respostas à economia fechada: descaso por padrões de excelência e comprometimento da produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desregulamentação: a quebra de privilégios cartorais. • Competição: o fator de sobrevivência e expansão. • Eficiência gerencial: o fim dos ganhos não operacionais e especulativos. • Focalização: a busca por economias crescentes de escala. • A entrada de novos <i>players</i>: mudanças radicais nas estruturas de competições. <ul style="list-style-type: none"> • A predisposição a alianças, associações, fusões e aquisições. • Respostas à economia aberta: <i>benchmarking</i> e restauração da produtividade.

Este novo cenário que se apresentou nos anos 1990 gerou uma grande transformação do modelo empresarial brasileiro e é neste contexto de redução das barreiras de entrada de capital externo, globalização, fim das reservas de mercado, privatizações e problemas sucessórios em empresas familiares, que as operações de fusão e aquisição ganharam espaço em todos os setores produtivos.

O Gráfico 1 foi montado com dados apresentados em um estudo publicado trimestralmente pela KPMG e ilustra a evolução das operações de fusões e aquisições desde 1995 até o primeiro trimestre de 2011. Nos 15 anos compreendidos de 1995 a 2010 há um total de 6.399 operações, com uma evolução anual de 212 para 726 operações. Fica claro o crescimento tanto das transações domésticas, realizadas entre empresas de capital brasileiro, como das denominadas *cross border* que são aquelas que envolvem, de alguma maneira, capital estrangeiro, seja da empresa compradora ou da adquirida.

Gráfico 1 – Evolução anual do número de transações de fusão e aquisição



Fonte: adaptado de KPMG (2011).

Segundo o estudo da KPMG, os setores que registraram mais transações ao longo do primeiro trimestre de 2011 foram: tecnologia da informação (22), seguido pelos serviços para empresas (13), imobiliário (11), telecomunicações e mídia (9), alimentos/bebidas e fumo (8), seguros (7), metalurgia e siderurgia (6), instituições financeiras (6) e outros (85). Analisando o estudo da KPMG pode-se verificar que ao longo dos 15 anos compreendidos entre 1995 e 2010 os cinco setores com maior número acumulado de operações foram: alimentos/bebidas e fumo (607), tecnologia da informação (585), telecomunicações e mídia (379), instituições financeiras (353) e companhias energéticas (330).

No levantamento feito pela KPMG verifica-se que os estados com maior ocorrência destas operações no primeiro trimestre

de 2011 foram: em primeiro lugar São Paulo, seguido por Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais empatados em segundo lugar; em terceiro lugar, Rio Grande do Sul, e em quarto lugar Santa Catarina. Não havendo grandes alterações do que já se apresentava desde 1995 em que os líderes eram, nesta ordem: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná.

A Tabela 1, montada com informações retiradas do estudo da KPMG realizado em 2011, mostra os cinco principais países que participaram das transações que envolvem empresas de capital estrangeiro, chamadas no estudo de *cross border*. Os números refletem o período de 1994 a 2011.

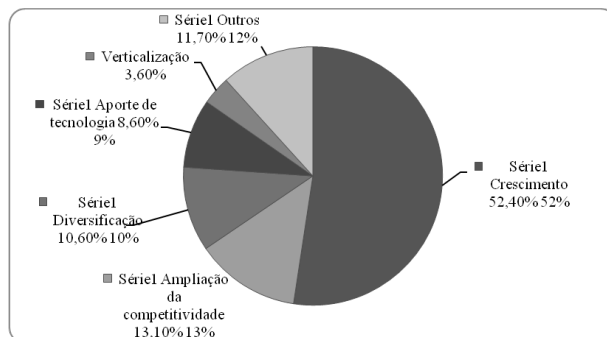
Tabela 1 - Participação dos países no número de transações *cross border*

PAÍS	NÚMERO DE TRANSAÇÕES
Estados Unidos	150
Argentina	24
França	23
China	22
Espanha	18

Fonte: adaptado de KPMG (2011).

Rossetti (2001) afirma que é alta a diversidade dos objetivos nas empresas envolvidas em processos de fusões e aquisições no Brasil, mas há predominância de três propósitos: a) ganhos de *market share* ("compra de mercados", no jargão empresarial); b) maior amplitude geográfica de atuação e c) crescimento, buscando-se ampliação de escalas operacionais. Além destes fatores principais, o autor cita também os objetivos de ampliação da competitividade, diversificação da linha de produtos e dos negócios, aporte de tecnologia e verticalização que significa a integração de elos das cadeias de negócios. O Gráfico 2 ilustra essas informações.

Gráfico 2 – Consolidação dos objetivos predominantes das fusões e aquisições no Brasil



Fonte: Rossetti (2001).

Nunes e Vieira (2011) levantam um dado importante ao citarem que apesar do elevado número de operações de Fusão e Aquisição (F&A) no Brasil e no mundo, essa modalidade de negócio não tem apresentado resultados satisfatórios. Barros et al. (2003, p. 44) também afirmam: "a taxa de insucesso das aquisições no mundo é muito alta". As dificuldades encontradas nos processos de F&A são o objetivo deste trabalho e serão apresentadas em tópico posterior.

Cenário das fusões e aquisições bancárias

Como visto, é cada vez mais frequente o consumidor receber a notícia de fusões e aquisições, seja por meio dos jornais tradicionais ou quando acessa a internet. O setor bancário mundial está totalmente inserido neste contexto, e no Brasil, esse processo chamado por De Paula e Marques (2006) de consolidação bancária, passa a ocorrer principalmente a partir de 1995, em função, segundo os mesmos autores, da estabilização de preços, entrada de bancos estrangeiros no país, privatização de bancos estaduais e adesão do país aos Acordos de Basiléia.

Com o advento do Plano Real houve uma reversão da situação constante de inflação alta, na qual os bancos ganhavam dinheiro com elevados *spreads* na intermediação financeira, e o sistema bancário precisou procurar alternativas e fazer ajustes para se adaptar ao novo ambiente, abrindo espaço para as fusões e aquisições.

Segundo De Paula e Marques (2006), os bancos estaduais vinham tendo problemas, como a liberação de empréstimos para os próprios governos estaduais, feitos estes sem garantias e que muitas vezes ficavam inadimplentes, o que levava ao seu enfraquecimento, principalmente com relação à análise de crédito. Diante disso, o governo federal lançou, em 1996, o PROES - programa de incentivo para a reestruturação do sistema financeiro estatal - cujo principal objetivo era reduzir a participação dos bancos estatais no sistema bancário brasileiro. Conforme Puga¹ (1999 apud DE PAULA; MARQUES, 2006) na data do lançamento do programa o país apresentava 35 bancos estaduais, dos quais 10 foram extintos, 06 privatizados, 07 federalizados para posterior privatização, 05 reestruturados com recursos do PROES e 03 não participaram do programa. O Quadro 2 mostra algumas das operações do período.

Quadro 2 – Privatização de bancos estaduais

Ano	Instituição Privatizada	Instituição Compradora
1997	BANERJ (Banco do Estado do Rio de Janeiro)	ITAÚ
1997	CREDIREAL (Banco de Crédito Real de Minas Gerais)	BCN
1997	MERIDIONAL (Rio Grande do Sul)	BOZANO, SIMONSEN
1998	BEMGE (Banco do Estado de Minas Gerais)	ITAÚ
1998	BANDEPE (Banco do Estado de Pernambuco)	ABN AMRO
1998	BANEB (Banco do Estado da Bahia)	BRADESCO
2000	BANESTADO (Banco do Estado do Pará)	ITAÚ
2000	BANESPA (Banco do Estado de São Paulo)	SANTANDER
2001	PARAIBAN (Banco do Estado da Paraíba)	ABN AMRO
2001	BEG (Banco do Estado de Goiás)	ITAÚ
2002	BEA (Banco do Estado do Amazonas)	BRADESCO
2004	BEM (Banco do Estado do Maranhão)	BRADESCO

Fonte: adaptado de De Paula e Marques (2006).

Outra ação do governo federal para fortalecer o setor bancário foi o incentivo do ingresso de bancos estrangeiros no país, o que também colaborou para o aumento de fusões e aquisições no setor, reforçando a estratégia de expansão internacional de alguns grupos financeiros. Alguns exemplos são a compra do Bamerindus pelo HSBC (britânico); do Banco Geral do Comércio, Noroeste, Grupo Meridional e Banespa pelo Santander (espanhol); do Banco América do Sul pelo Sudameris (italiano/francês), Excel-Econômico pelo espanhol Bilbao Vizcaya e do Banco do Estado de Pernambuco e mais tarde o Real pelo holandês ABN Amro. Vale lembrar que essa entrada de bancos estrangeiros levou a uma reação dos bancos nacionais privados como Itaú, Bradesco e Unibanco, que também fizeram aquisições para manterem suas posições no mercado.

Em 1994 o Brasil aderiu aos Acordos de Basiléia buscando conferir maior solidez ao sistema bancário nacional. Estes acordos estabeleciam exigência de capital mínimo, ponderado pelo risco das operações ativas dos bancos, e o governo estipulou em 11% a porcentagem de retenção. Segundo De Paula e Marques (2006), essa medida dificultou a sobrevivência de algumas instituições de pequeno e médio porte.

A Tabela 2 mostra um comparativo entre o número de bancos múltiplos e bancos comerciais no país.

¹PUGA, F. P. Sistema financeiro brasileiro: reestruturação recente, comparações internacionais e vulnerabilidade à crise cambial. Rio de Janeiro: BNDES, mar. 1999. (Textos para discussão, n. 68).

Tabela 2 – Quantidade de bancos múltiplos e comerciais autorizados a funcionar no país

Tipo	Dezembro/1997	Dezembro/2002	Dezembro/2007	Setembro/2011
Banco Múltiplo	180	143	134	138
Banco Comercial	36	23	20	18

Fonte: De Paula e Marques (2006) e Banco Central do Brasil (2011).

As aquisições mais recentes e expressivas no cenário nacional foram a compra da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil, do Unibanco pelo Itaú e do Banco Real pelo Santander.

Dificuldades nos processos de fusões e aquisições

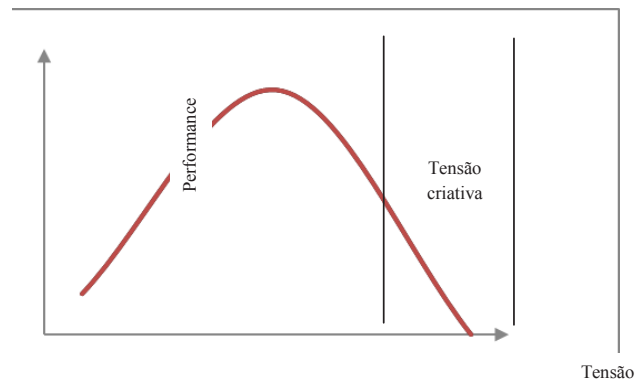
As fusões e aquisições são processos complexos que envolvem várias etapas, como já foi descrito anteriormente. Dentre as etapas envolvidas, pode-se considerar que a integração é de fundamental importância para o sucesso da operação, pois é nela que há o encontro das culturas, das pessoas, dos sistemas de trabalho etc. Sobre esta etapa, Nunes e Vieira (2011) relatam que a alta administração entende que ela se completa de forma natural, sem dor ou sofrimento, mas para pessoas que ocupam outras posições na empresa, a integração, no geral, é um processo lento e traz inquietação e angústia.

No estudo realizado por Nunes e Vieira (2011) as pesquisas revelaram como principais motivos para o fracasso das operações: a gestão de pessoas, as diferenças culturais, o clima tenso na empresa adquirida, a transferência de habilidades e competências, a retenção de talentos e o atrito entre eles, altos custos de transição, entre outros. Por outro lado, identificaram como fatores de sucesso a gestão de pessoas, gestão do choque cultural, retenção de talentos, comunicação eficiente, seleção do grupo gestor, entre outros.

Em alguns casos, aspectos culturais, de gestão de pessoas e até mesmo de comunicação são negligenciados já no processo de *due diligence*, no qual são formadas equipes para avaliação com foco apenas nos dados financeiros da empresa a ser adquirida, deixando de fazer um levantamento mais completo sobre, por exemplo, os recursos humanos e as normas e comportamentos da empresa. Com relação à comunicação, algumas empresas tentam conduzir a avaliação da empresa adquirida em segredo, mas a movimentação de pessoas estranhas resulta em rumores que geram inquietação no corpo funcional.

Barros et al. (2003) relatam que a maioria das empresas reconhece que os primeiros cem dias após a aquisição são decisivos,

mas, apesar disso, poucas elaboram um plano de ação para essa fase e as que o fazem, geralmente, apenas nomeiam uma equipe de integração e divulgam a nova estrutura organizacional. Os mesmos autores levantaram que um clima de ansiedade e medo domina a empresa adquirida e a principal inquietação gira em torno da permanência no emprego. Por isso, uma comunicação eficiente sobre as mudanças é muito importante para manter a tensão dentro de um nível produtivo/criativo, conforme ilustrado na Figura 2. A comunicação deve privilegiar assuntos de interesse dos funcionários, esclarecendo o papel de cada um no processo de incorporação. O momento é delicado e requer especial atenção com algumas pessoas mais sensíveis que podem ter elevado nível de tensão, gerando prejuízos à sua saúde.

Figura 2 – Relação entre tensão e performance

Fonte: Barros et al. (2003).

Barros et al. (2003) explicam que os colaboradores envolvidos em processos de fusão e aquisição veem e entendem as operações de maneiras diferentes, variando conforme o lugar que ocupam na empresa, sendo comum haver várias visões sobre o mesmo processo, dependendo do ponto de inserção do indivíduo na estrutura organizacional. Assim, a capacidade de comunicação, especialmente das lideranças, é fundamental para manter a dedicação, o entusiasmo e a produtividade do corpo de funcionários.

As recomendações com relação à comunicação são de que ela seja clara e passe aos funcionários os objetivos e metas da transação, as sinergias que serão efetivadas e informações sobre mudanças na arquitetura organizacional. Além disso, decisões devem ser informadas em primeiro lugar aos funcionários, para que os mesmos não fiquem sabendo pelos meios de comunicação. Deve-se manter a regularidade, ou seja, não prestar informações apenas durante as primeiras semanas, e criar canais para que os funcionários possam fazer perguntas e dar sugestões. A comunicação deve demonstrar o respeito e a consideração que a empresa compradora

tem por seus novos colaboradores.

Nas fusões e aquisições há o encontro de duas culturas organizacionais distintas e nesse ponto encontra-se outra dificuldade destes processos: as diferenças culturais. Cada empresa cria ao longo de sua existência o que é chamado de cultura organizacional, ou seja, ela tem uma forma própria de pensar, de trabalhar, de se relacionar com seus pares, funcionários, clientes etc. É a identidade da organização e pode ser percebida na construção do ambiente, arquitetura, vestimenta e comportamento das pessoas, linguagem utilizada etc. Uma definição para cultura organizacional é dada por Schein (1989, p. 4):

Cultura é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, lidando com problemas, buscando a adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, ensinando a novos membros a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.

Barros et al. (2003) citam a existência de três modelos de integração cultural: a) assimilação: quando existe uma cultura dominante; b) mescla: quando existe convivência de culturas, sem dominância de uma delas e c) pluralidade: quando não existe influência significativa da cultura da empresa adquirente na adquirida. O mais comum nas operações de fusão e aquisição é a assimilação, que implica em alto grau de mudança para a empresa adquirida, uma vez que a empresa compradora a absorva, fazendo com que adote seus procedimentos e sistemas. Quando empresas de países diferentes estão envolvidas nos processos as diferenças culturais tornam-se mais relevantes.

As pessoas, geralmente, têm orgulho da cultura de suas empresas e aprendem a trabalhar de forma eficaz naquele ambiente organizacional e, por isso, mudanças provocadas pelo encontro de culturas geram reações do corpo funcional. Segundo Barros (2001), num primeiro estágio, as empresas ainda não estão operando conjuntamente e as diferenças ainda não são notadas, subestimando-se a complexidade do processo. Em seguida, as diferenças passam a ser percebidas, principalmente nos estilos de liderança, símbolos etc. No terceiro estágio há uma ampliação das diferenças e cada ato de uma pessoa da outra cultura passa a ser interpretado e, muitas vezes, criticado, ficando evidente o conceito de "nós" e "eles". E, por fim, no quarto estágio se encontra o maior risco para a operação se não houver uma gestão adequada das diferenças, porque as mesmas passam a ser superdimensionadas e até estereotipadas. O comprador tende a se colocar em posição de superioridade e desqualificar o outro, o que gera sentimentos de inferioridade, tensão, descontentamento e, conseqüentemente, resistência à integração cultural.

O conhecimento de outras culturas é que dá a consciência da própria cultura, segundo Barros e Rodrigues (2001). Por isso, é importante em processos como esses que as empresas adquirentes façam um profundo levantamento da cultura da empresa a ser adquirida. Isso lhes permitirá identificar as diferenças e traçar uma estratégia para reduzir os impactos culturais citados no parágrafo anterior.

Barros e Rodrigues (2001) fornecem exemplos de indicadores que permitem identificar diferenças culturais. Entre eles há o poder, ou a forma como as pessoas percebem a autoridade dentro das organizações. No Brasil, de forma geral, ainda está presente o poder autoritário dos chefes. Outro indicador é a forma das relações humanas individualistas, bem forte na cultura americana, em que há competição; ou coletivismo, presente na cultura japonesa, na qual há mais cooperação. Com relação ao tempo, pode-se considerar que algumas culturas dão enorme peso ao passado, caso dos japoneses, enquanto outras têm outro referencial; a pontualidade é imperativa nos encontros de negócios na Inglaterra e mais flexível no Brasil; nas questões de planejamento algumas empresas se programam para o curto prazo, Estados Unidos, e outras para o longo, Japão. Em algumas empresas as pessoas têm mais liberdade para expressar seus sentimentos e emoções. A linguagem também difere entre as empresas, algumas dão mais importância à palavra falada e outras à escrita.

A nova cultura é algo que precisa ser aprendido e, para tanto, a empresa adquirida deve programar treinamentos, estágios, palestras e privilegiar a comunicação, mesmo antes do processo de integração, como forma de transmitir aos colaboradores adquiridos a nova cultura e minimizar o choque cultural.

Além das diferenças culturais e da comunicação, outro item considerado relevante em um processo de fusão e aquisição, principalmente quando envolve empresas que dependem diretamente de sistemas próprios de trabalho, como é o caso dos bancos, é a preparação dos novos colaboradores para trabalharem com o novo sistema, ou seja, o treinamento.

Treinamento é qualquer procedimento que vise promover e aumentar o aprendizado entre os funcionários de uma empresa, visando à aquisição de habilidades para desempenho de determinada função. Pode ser presencial, à distância, por meio de palestras, estágios etc.

Nem todas as dúvidas aparecem no momento do treinamento, muitas delas surgem quando se está colocando em prática o que foi aprendido. Em um processo de integração entre duas empresas, por mais que se tenha treinado os funcionários, o volume de informações novas é muito grande e, por isso, é de se esperar que muitas dúvidas surjam. Assim, é importante que uma adequada

e funcional estrutura de apoio, com canais específicos para solução de dúvidas, seja montada.

Hoje em dia o atendimento é o grande diferencial em qualquer segmento. Dessa forma, os colaboradores da empresa adquirida precisam tomar conhecimento do novo sistema e estarem preparados para utilizá-lo de forma que se sintam seguros, sem que isso cause redução do seu desempenho.

RESULTADOS

Para analisar dificuldades no atendimento foi feita aos funcionários a pergunta número 1 do questionário:

1) Você sentiu dificuldades em manter um bom padrão de atendimento no período de integração?

Dos 16 funcionários, todos responderam sim a esta pergunta. Ou seja, toda a amostra sentiu dificuldades em manter um bom atendimento no período de integração.

Para analisar informações sobre treinamento foram desenvolvidas as questões apresentadas a seguir:

2) A empresa compradora disponibilizou treinamentos para os funcionários da empresa adquirida para conhecimento do novo sistema de trabalho?

3) A empresa compradora procurou fazer um levantamento, junto aos funcionários adquiridos, no sentido de identificar carências com relação ao conhecimento do novo sistema de trabalho antes do início do processo de integração?

4) Você se sentia preparado para prestar o devido atendimento ao cliente utilizando o sistema de trabalho da nova empresa no momento em que sua agência entrou em processo de integração?

5) A falta de preparação adequada dos funcionários, por meio de treinamentos, para trabalharem com o sistema da empresa compradora, foi uma das causas de dificuldades no processo de integração?

Na questão de número dois, 68,75% (11) dos respondentes informaram que a empresa compradora não disponibilizou treinamentos para conhecimento do novo sistema de trabalho, enquanto 31,25% (5) deles afirmam terem passado por treinamentos.

Nas questões de números três e quatro, 100% dos funcionários responderam não, ou seja, na visão deles a empresa compradora não fez um levantamento para identificar carências com relação ao conhecimento do novo sistema e com isso não detectou que todos eles não se sentiam preparados para utilizarem-no. O resultado da pergunta número 5, pela qual 100% dos respondentes afirmam que a falta de preparo por meio de treinamentos foi uma das causas de dificuldades no processo de integração, confirma o que as outras questões já sinalizavam.

As informações referentes ao suporte foram levantadas

por duas questões:

6) O apoio prestado pela empresa compradora (suporte) às agências em processo de integração para solucionar dúvidas, por meio de canais criados especificamente para esse fim, foi satisfatório?

7) A estrutura montada para apoio (suporte) às agências em processo de integração foi causadora de dificuldades no processo de integração?

Analisando-se as respostas, pode-se constatar que 93,75% (15) dos colaboradores consideraram que o apoio prestado pela empresa compradora não foi satisfatório e somente 6,25% (1) consideraram-no satisfatório. Quando perguntados se a estrutura montada para suporte foi causadora de dificuldades no processo, 87,5% (14) responderam que "sim" e 12,5% (2) que "não". Comparando-se os resultados das duas questões, pode-se observar que um dos funcionários afirmou que o suporte foi insatisfatório, mas não considerou que esta situação tenha causado dificuldades no processo de integração.

Os dados sobre comunicação foram obtidos com as duas perguntas a seguir:

8) As informações prestadas pela empresa compradora ao longo do processo foram suficientes para evitar insegurança entre os funcionários da empresa adquirida com relação à manutenção de seus empregos, transferências, alterações de salários etc?

9) A insegurança gerada pela falta de informações suficientes foi causadora de dificuldades no processo de integração?

Constatou-se que 12 pessoas (75%) consideraram que as informações prestadas pela empresa compradora não foram suficientes para evitar insegurança, e 93,75% (15) consideraram que a insegurança gerada pela falta de informação foi uma das causas de dificuldade no processo. Vale observar que 6,25% (1) dos funcionários responderam "não" às duas questões, mostrando que apesar de considerarem que as informações prestadas não foram suficientes para evitar insegurança, a mesma não foi causa de dificuldades no processo de integração. Outros 18,75% (3) responderam de forma contraditória, ou seja, afirmaram que as informações prestadas foram suficientes para evitar insegurança, mas ao mesmo tempo consideraram que a insegurança gerada pela falta de informações foi causadora de dificuldades no processo de integração.

As duas questões a seguir foram aplicadas para obter informações sobre as diferenças culturais:

10) Foi transmitida aos funcionários da empresa adquirida a cultura organizacional da nova empresa antes do processo de integração?

11) As diferenças culturais entre as empresas foram um fator causador de dificuldades na fase de integração?

Do total de 16 funcionários que responderam ao questionário, 81,25% (13) responderam que a cultura organizacional da

nova empresa não lhes foi transmitida antes do processo de integração, enquanto 18,75% (3) disseram que a cultura organizacional foi transmitida. Na mesma amostra de colaboradores, 87,5% (14) consideraram que as diferenças culturais foram um fator causador de dificuldades no processo de integração, contra 12,5% (2) que consideraram que tais diferenças não causaram dificuldade.

A última pergunta do questionário tinha o objetivo de identificar, dentre os fatores colocados como causadores de dificuldades no processo de integração estudado, qual tinha sido o principal:

12) Dentre os itens a seguir, assinale aquele que você considera o principal causador de dificuldades na fase de integração:

- a. falta de preparo dos funcionários para trabalharem com o novo sistema (treinamento);
- b. falta de suporte adequado;
- c. comunicação insuficiente gerando insegurança;
- d. diferenças culturais entre as empresas.

Nesta questão, 62,5% dos colaboradores escolheram a falta de preparo dos funcionários, 18,75% a comunicação insuficiente, 13,5% a falta de suporte adequado e 6,25% as diferenças culturais.

Numa avaliação geral das respostas apresentadas observa-se que a maioria dos funcionários afirmou que os quatro fatores considerados: treinamento, suporte, comunicação e diferenças culturais, foram causadores de dificuldades no processo de integração, sendo que o principal foi a falta de treinamento.

CONCLUSÃO

O aumento das operações de fusão e aquisição justifica uma maior exploração científica do assunto, para entender melhor as etapas do processo e os aspectos relacionados a cada uma delas, na visão dos envolvidos no trabalho.

A etapa de integração é fundamental para o sucesso de tais operações, dessa forma foram analisados os cem primeiros dias de integração, sob a percepção dos funcionários de uma empresa adquirida, por meio de um questionário.

Comunicação, treinamento, suporte e diferenças culturais foram os indicadores questionados.

O estudo apontou como a principal causa de dificuldades no processo de integração a falta de preparo/orientações e treinamento para trabalhar com o novo sistema da empresa, e assim prestarem um bom atendimento ao cliente.

Foram identificadas falhas na comunicação, pois as informações prestadas pela empresa compradora não subsidiaram condições de segurança entre os funcionários, apontada pelos entrevistados como uma das causas de dificuldades.

A estrutura montada para o suporte dos trabalhadores foi considerada insatisfatória. Evidenciou-se, pelas respostas da maioria dos entrevistados, que a cultura organizacional da empresa adquirente não foi suficientemente transmitida aos funcionários, gerando dificuldades. Reitera-se que os indicadores estudados são essenciais para um bom trabalho, pois, sentindo-se despreparados para atender os clientes, pela falta de suporte adequado, preocupados com o vínculo empregatício, e também tendo que lidar com uma cultura organizacional desconhecida, o trabalhador estará inseguro, insatisfeito e incapaz de manter um bom padrão de atendimento no período de integração.

Pelas respostas pode-se afirmar que a maioria das empresas reconhece que os primeiros cem dias após a aquisição são importantes para uma boa fusão e rendimento na empresa adquirente.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Relação de instituições em funcionamento no país*. São Paulo, 2011. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 11 set. 2011.

BARROS, B. T. Encontro das culturas organizacionais. In: BARROS, B. T. de (Org.). *Fusões, aquisições & parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 125-142.

BARROS, B. T. de; RODRIGUES, S. B. Compreendendo a dimensão cultural. In: BARROS, B. T. de (Org.). *Fusões, aquisições & parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 103-123.

BARROS, B. T. de et al. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, B. T. de. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 17-49.

DE PAULA, L. F.; MARQUES, M. B. L. Tendências recentes da consolidação bancária no Brasil. *Revista Análise Econômica*, Porto Alegre, ano 24, p. 235-263, mar. 2006.

HÉAU, D. Mania de fusões. In: BARROS, B. T. de. *Fusões, aquisições & parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 53-65.

KPMG Corporate Finance Ltda. Empresa de consultoria. *Relatório de pesquisa: pesquisa das fusões e aquisições 2011 – 1º Trimestre: Espelho das transações realizadas no Brasil*. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: 14 ago. 2011.

NUNES, E. P.; VIEIRA, F. O. Fusões e aquisições de empresas no Brasil: administrando o choque entre culturas organizacionais distintas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), 2008, Resende-RJ. *Anais eletrônicos...* Resende-RJ: Associação Dom Bosco, 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/438_438_artigo_fusoes%20e%20aquisicoes%20seget.pdf>. Acesso em: 09 set. 2011.

ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. (Org.). *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 76-87.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass Publications, 1989.

MEIOS DE DISTRIBUIÇÃO ELETRÔNICOS UTILIZADOS PELO SETOR BANCÁRIO E A REALIDADE DE UTILIZAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM UMA CIDADE DE PEQUENO PORTE

MEANS OF ELECTRONIC DISTRIBUTION USED BY BANKING SECTOR AND REALITY OF USE OF A FINANCIAL INSTITUTION IN A SMALL TOWN

Josiane Aparecida Gomes*
Luana Aparecida Bernardes*
Cleber Peres**

Resumo

Conhecer seu cliente, satisfazer suas necessidades e proporcionar retorno é o requisito primordial para a sobrevivência num cenário altamente competitivo em que as instituições financeiras estão inseridas. Este trabalho tem como escopo o estudo dos canais de distribuição utilizados pelos bancos, tendo como objetivos identificar como os clientes de duas cidades de pequeno porte utilizam os produtos e serviços oferecidos pela instituição e como fazer para que os mesmos passem a utilizá-los com mais frequência. Através de pesquisa realizada identificamos que poucas pessoas tem conhecimento dos canais de distribuição oferecidos pelas instituições, e grande parte nem sabem que eles estão disponíveis.

Palavras-chave: Canais de distribuição, Marketing bancário. Atendimento.

Abstract

Know your customer, satisfy their needs and provide feedback is the prime requirement for survival in a highly competitive environment in which financial institutions are located. This work is scoped to the study of the distribution channels used by banks, aiming to identify how customers two small town using the products and services offered by the institution and how to make them start to use them more frequency. Through research conducted with customers of a financial institution, we found that few people are aware of the distribution channels offered by institutions, and most do not even know they are available.

Keywords: Distribution channels. Marketing and banking. Service.

ARTIGO
ORIGINAL

* Acadêmica do Curso MBA Gestão Empresarial das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: josiapgomes@gmail.com

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

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os bancos atuavam como se houvesse uma divisão em território, ou seja, somente atuavam em determinada área limitando suas atividades. Com o tempo, as instituições financeiras passaram a usufruir da tecnologia em seus sistemas, como nos canais de distribuição, a fim de alcançar ainda mais seus consumidores.

Neste contexto, o trabalho apresenta os conceitos e técnicas mercadológicas e de *marketing* de serviços, identifica as ferramentas de *marketing* adotadas pelo setor bancário e quais as ferramentas de distribuição dos produtos e serviços na rede bancária. Foi aplicada uma pesquisa com clientes bancários de duas cidades de pequeno porte (Ariranha e Pirangi – SP). Considera-se cidade de pequeno porte para efeito de pesquisa, população igual ou inferior a trinta e cinco mil habitantes. Utilizou-se o questionário como instrumento de pesquisa, composto por perguntas fechadas. Os respondentes foram escolhidos aleatoriamente e o público amostral foi de 50 pessoas.

Conceito de *marketing*

Segundo Kotler (1998, p. 16), "*Marketing* é um processo social e gerencial através do qual, indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores com outras pessoas". Neste sentido, o mercado busca suprir a demanda de produtos e serviços que todas as pessoas procuram. Existem cinco conceitos sobre *marketing*: produção; produtos; vendas; *marketing* e *marketing* social.

Marketing consiste em todas as atividades pelas quais uma empresa se adapta ao seu ambiente, de formas criativa e rentável. O trabalho do *marketing* é converter necessidades sociais em oportunidades rentáveis. Portanto, *marketing* é um processo social e gestão pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Marketing de serviços

É o conjunto de atividades que objetivam a análise, o planejamento, a implantação e o controle de programas destinados a obter e servir a demanda de produtos e serviços, de forma adequada, atendendo os desejos e necessidades dos consumidores com satisfação, qualidade e lucratividade.

Os serviços possuem as seguintes características voltadas para o *marketing*: intangibilidade; perecibilidade; heterogeneidade; simultaneidade e participação do cliente no processo (KOTLER; KELLER, 2006).

O *marketing* de serviços financeiros situa-se em uma etapa intermediária, em que tanto as atividades, como a parte tangível de sua oferta, torna-se valor agregado. No entanto, predomina a prestação de serviço como maior diferencial.

Marketing bancário

O relacionamento entre um cliente e o banco com que ele irá operar começa bem antes de seu primeiro contato com esta instituição. Esse início encontra-se na imagem de solidez que a instituição comunica ao mercado e se faz representar tanto pela confiabilidade que puder inspirar, como pela segurança que conseguir transmitir aos clientes (LAS CASAS et al., 2007).

Os bancos, por estabelecerem vínculos com seus clientes, são as instituições que têm mais condições de usufruir os benefícios de um eficaz gerenciamento do relacionamento com seus clientes através do banco de dados.

Para instituições financeiras, ter um banco de dados é condição inerente a sua atividade e lhes conferem inúmeras vantagens: os dados são abrangentes; referem-se a longos períodos e permitem um estudo evolutivo, muito detalhado, se necessário, de cada cliente. Além disso, a história do cliente está registrada, permitindo que várias áreas e colaboradores possam acessá-la para realizar um atendimento com maior facilidade e segurança.

Um dos grandes benefícios que um banco de dados oferece à instituição é a realização de uma segmentação eficaz, particularmente para quem tem tantos clientes diferentes a atender, como os bancos. Essa segmentação pode ser realizada sob medida – por volume de recursos, por frequência de uso, por tipo de produto utilizado, por ramo de negócio, por porte, entre outras – permitindo que cada ação seja realizada, de forma diferenciada e específica para atender a cada objetivo que a instituição tiver: comunicar novos lançamentos, ofertar novos serviços, conceder benefícios, promover produtos ou conquistar novos clientes.

Ferramentas de *marketing* para o setor bancário

Nos primeiros períodos da história em que o *marketing* inseria suas atividades nas instituições financeiras, desenvolveu-se um ambiente caracterizado por uma posição relativamente estável dos executivos, os quais podiam tomar decisões autônomas sobre os produtos, o lugar e o preço (TOLEDO, 1993).

A concorrência não poderia ser considerada como uma variável significante do ponto de vista estratégico. Como o cliente era considerado um analfabeto financeiro, o *marketing* teve naturalmente que se dedicar ao desenvolvimento de abordagens qualitativas, especificamente financeiras, recorrendo a estudos de comunicação e psicossociais, bem como a estudos de atitude e de

comportamento.

Com relação aos desafios para a comercialização dos produtos bancários, Las Casas et al. (2007) mencionam ainda a acirrada concorrência neste setor acompanhada de uma enorme concentração entre os maiores bancos, fruto das privatizações, fusões, vendas, quebras e entrada de corporações internacionais no país e das estratégias agressivas dos bancos nos últimos anos. Assim, outra revelação importante para o *marketing* bancário é que a diferenciação de marcas não basta como diferencial de atendimento. Deve-se diversificar na oferta de produtos para segmentos específicos, como no caso dos bancos europeus, que estão desenvolvendo produtos para pessoas da terceira idade, segmento que está crescendo também no Brasil.

Nos últimos anos, os bancos têm concentrado os seus esforços de *marketing* nos seus clientes, nomeadamente através da disponibilização de novos produtos/serviços e do acesso a canais de distribuição alternativos. Os bancos estão aprendendo que o cliente, e não apenas o produto, é a parte mais importante da transação e que os negócios podem ser quebrados por três componentes distintos – o produto, a entrega e o cliente.

Nos dias de hoje, os clientes são a única fonte possível de recursos que os bancos necessitam para os seus negócios e devem ser considerados um fim e não apenas um meio. No entanto, os bancos devem mudar a forma de atuação e devem deixar de estar orientados segundo uma estratégia de vendas, para começarem a se preocupar com uma verdadeira estratégia de *marketing* que englobe as necessidades dos clientes, bem como a satisfação e superação das suas expectativas.

Na realidade, o novo cliente bancário passou a ter conhecimento e informação do seu poder de escolha. O objetivo será fidelizar os atuais e, ao mesmo tempo, manter e ampliar permanentemente o número de clientes.

Deve-se procurar conhecer o cliente individualmente, suas expectativas, os produtos que ele deseja e a forma como ele opera com o banco. Porque há os clientes que se contentam com a rede de caixas eletrônicos e com o banco por telefone, que estão atualizados em matéria de microcomputador e gostam de contatar o banco pela rede eletrônica. E há outros – e são muitos – que requerem um atendimento personalizado (GARCIA; LAS CASAS, 2007).

Existem duas formas de chegar ao conhecimento do cliente. A primeira é por meio da tecnologia da informação, que permite acumular dados sobre o mesmo. A segunda forma é saber oferecer o produto/serviço que o cliente realmente necessita de acordo com o momento. São formas de relacionamento do cliente com o banco absolutamente interligadas, já que se pode entrar

num banco ou sair dele por causa da imagem, dos produtos e/ou do atendimento pessoal. O atendimento pessoal inclui um toque da organização, e a imagem é o resultado de toda uma história de construção de uma marca.

As instituições bancárias, ao longo dos últimos anos, foram palcos de grandes movimentos de informatização e robotização na prestação de serviços – grande parte dos procedimentos deixou de contar com os serviços de funcionários. Atualmente, podem-se realizar diversas atividades como depósitos, consultas, saques e outros, sem contar com atendimento humano, acarretando uma redução de cerca de um terço dos postos de trabalho no segmento (GARCIA; LAS CASAS, 2007).

No entanto, com a era da informatização e os grandes investimentos na área tecnológica, houve um aumento dos pontos de distribuição dos serviços bancários. O que vem possibilitando a expansão de suas redes de atendimento são os caixas eletrônicos instalados em locais de grande circulação de público e o bem sucedido canal representado pelos correspondentes não bancários.

A tendência mundial em diversos países é o crescimento do papel do setor de serviços financeiros na economia como um todo. Portanto, o investimento em tecnologia de serviços deve ser ascendente, sobretudo como fator de diferenciação estratégica. (GARCIA; LAS CASAS, 2007).

Informatização do sistema bancário

Até os anos 1960, as atividades operacionais dos bancos não eram realizadas com o uso da tecnologia. Nessa época o pessoal do atendimento nos caixas anotava em uma ficha amarela a movimentação, enquanto o pessoal do escritório efetuava a mesma movimentação em uma ficha branca. No final do dia confrontavam-se as movimentações para verificar se coincidiam. Acertos e conferências eram feitos na “ponta do lápis”. Ainda na década de 1960, com a introdução do computador, essa realidade começou a mudar.

O Bradesco foi o primeiro banco a se equipar, em meados dos anos 1960, passando a controlar as contas correntes por meio do computador, seguido pelas demais instituições. Na época, o lançamento era realizado em cartelas nas agências e o mesmo lançamento refeito no computador. Após o processamento noturno, as agências recebiam um relatório com a posição das contas correntes de seus clientes: o chamado “listão”.

Em 1970, o Bradesco inova mais uma vez e lança o SOS Bradesco, a primeira máquina de saque automático do mercado nacional. É a precursora das modernas máquinas de atendimento automático atual chamado de *Automatic Teller Machine* (ATM). Na mesma década, as agências deixam de fazer o lançamento nas cartelas das agências.

No começo dos anos 1980, são instalados nas agências os primeiros terminais, permitindo consultas aos saldos diretamente no computador central. É o fim do "listão" e o surgimento dos primeiros microcomputadores.

Em 1981, o Itaú lança a primeira agência totalmente informatizada, dotada de máquinas de autosserviço, as ATMs. O Bradesco segue o Itaú e, um ano mais tarde, instala sua primeira agência com máquinas ATMs. Em 1982 o Bradesco instala sua primeira agência com máquinas ATMs. Nesse mesmo período é lançado por um *pool* de bancos o "Banco 24 horas", a fim de concorrer com o Bradesco, e cujos quiosques vermelhos estão no mercado ainda hoje. Dois anos depois, as agências são interligadas por satélites, graças aos avanços ocorridos nas telecomunicações.

Em 1990 surgem os cartões de débito e o *home banking*, que permitiria o acesso ao computador central do banco para consulta de saldos e outras operações. Surge também o *office banking*, a versão empresarial do *home banking*. Em 1995 a vez do *internet banking*, que revolucionou a relação do cliente com os bancos, fazendo com que o cliente, que antes era cliente da agência, onde estava toda a sua base de dados em papel, passasse a ser cliente do banco. Hoje o cliente pode contar com uma série de serviços sem ter de ir até sua agência, em qualquer lugar, a qualquer hora e por diversos meios.

Isso transformou a relação dos clientes com os bancos. As agências passaram a ser o ponto de relações humanas com o cliente quando isso se torna necessário, por exemplo, na abertura de uma conta corrente ou quando da necessidade de um empréstimo.

Neste contexto, é necessária a preparação não só do bancário para lidar com a inovação tecnológica, mas também a do cliente. Os bancos devem fazer um trabalho de convencimento, tanto interno quanto externo, de que a TI é uma ferramenta de grande importância e que deve ser utilizada para facilitar e agilizar as operações de que os clientes necessitam.

Segundo pesquisa realizada por Maia (2000), com o objetivo de verificar a interatividade do cliente de banco via meios eletrônicos ou virtuais para utilização dos serviços bancários, constatou-se que, apesar das dificuldades demonstradas por alguns clientes na pesquisa, a maioria interage bem via meios eletrônicos virtuais, acha os programas autoexplicativos e domina a tecnologia como usuário, o que aumenta a responsabilidade dos bancos em oferecer serviços mais seguros e confiáveis.

Hoje é muito discutida a expansão da terceirização de serviços, antes considerados estratégicos dos bancos, e o compartilhamento de recursos também de áreas consideradas estratégicas. Esses movimentos visam à redução dos custos operacionais, uma

busca constante das instituições financeiras.

Schlochauer (2003) aponta que o foco das inovações nos bancos alterou-se, passando de redução de custos para aumento das vendas. Com isso, passou-se a investir em novos canais de captação de clientes, como corpo a corpo, internet, *telemarketing* e correios.

O autor ressalta também que o grande desafio hoje é o de interligar as informações captadas na linha de frente com os processos operacionais internos. Nesse sentido, ferramentas como o *Customer Relationship Management* (CRM), o *Enterprise Resource Planning* (ERP), o *Business Intelligence* (BI) e o *data mining* podem ser excelentes recursos de apoio para ampliar e melhorar o atendimento aos clientes, além de servirem de base para a geração de conhecimento tanto do cliente quanto do mercado.

O CRM se apoia em um sistema que gerencia banco de dados, assim, é comum que seja resumido somente a isso. Embora se reconheça que um sistema com um banco de dados seja a ferramenta central de um CRM, com informações padronizadas e centralizadas, especialmente sobre os clientes, e tenha aplicativos que permitam atualização, gerenciamento e consultas pelas diversas áreas de uma instituição, só ele não é suficiente para gerenciar clientes (SCHLOCHAUER, 2003).

Pode-se afirmar ainda que outra vantagem desse gerenciamento é o acompanhamento da rentabilidade de cada cliente, particularmente no caso dos bancos, permitindo que as instituições minimizem seus custos, ofertando, por exemplo, transações automáticas, ensinando-o a utilizar terminais de autosserviço ou estimulando-o a realizar pagamentos via internet.

Outro fator peculiar ao relacionamento bancos e clientes, hoje, é a possibilidade de se manter relacionamento à distância. Muitos clientes abrem suas contas em uma agência e raramente voltam a ela, pois podem movimentá-las através de outras agências, por meio de terminais eletrônicos, telefone, internet. Isso mostra que para os bancos prestarem um serviço de qualidade é tão importante atender bem pessoalmente quanto manter sistemas que operem com eficiência e qualidade.

As instituições que conseguem implantar o CRM têm uma posição diferenciada no mercado financeiro, tendo uma estratégia corporativa (SCHLOCHAUER, 2003).

Canais de distribuição

O canal de distribuição é interpretado como o conjunto de empresas envolvidas na movimentação de um produto, do produtor para o comprador. O objetivo das decisões que implicam escolha dos canais de distribuição é o mesmo, quer se trate de comercialização de produtos ou de serviços: escolher canais que irão maximizar a posição de lucro da empresa a longo prazo através

de um serviço superior oferecido a um custo mínimo. Entretanto, quando as decisões de escolha de canal dizem respeito ao setor de serviços, alguns aspectos particulares devem ser levantados, de forma a adaptar-lhe o conceito de canal de distribuição desenvolvido para os produtos (KOTLER; KELLER, 2006).

Uma instituição financeira deseja um canal de distribuição que não apenas satisfaça às necessidades do cliente, mas também represente uma margem de superioridade sobre os concorrentes. Algumas empresas conseguem uma vantagem diferencial com seus canais. Desse modo, para projetar canais que satisfaçam os clientes e ultrapassem a concorrência, é necessária uma abordagem organizada. É sugerida uma sequência de quatro decisões (KOTLER, 1998):

1ª.) *especificar o papel da distribuição*: uma estratégia de canal deve ser projetada dentro do contexto do *mix de marketing* como um todo. Em primeiro lugar, são revistos os objetivos de *marketing* da organização, instituição. Em seguida, são especificados os papéis designados para produto, preço e promoção, cada elemento pode ter um papel distinto ou dois elementos podem compartilhar uma mesma tarefa;

2ª.) *selecionar o tipo de canal*: uma vez decidido o papel da distribuição dentro do programa de *marketing* total, deverá ser determinado o tipo de canal mais adequado para o produto da empresa;

3ª.) *determinar a intensidade da distribuição*: a próxima decisão relaciona-se com a intensidade da distribuição, isto é, o número de intermediários usados nos níveis atacadistas e varejistas em um determinado território;

4ª.) *escolher os membros dos canais específicos*: a última decisão é selecionar empresas específicas para distribuir o produto. Para cada tipo de instituição, há geralmente muitas empresas específicas. Ao selecionar as empresas que farão parte de um canal, um produtor ou instituição financeira deve levar em consideração se o intermediário vende aos clientes o que o fabricante deseja alcançar e se o mix de produtos, estrutura de preços, promoções e serviços ao cliente fornecidos pelo intermediário são compatíveis com as necessidades. O produtor e a instituição devem ainda avaliar o mercado, o produto e sua própria organização e o intermediário.

Os canais eletrônicos em bancos

Os bancos têm longa experiência na introdução de novas tecnologias para a interação com clientes como, por exemplo, ATMs, *touch-tone banking*, centrais de tele-atendimento e *online banking*. Entre essas tecnologias, o banco pela internet representa um tipo interessante de estudo no campo da inovação. Trata-se de uma área em que muitas instituições financeiras têm perseguido estratégias com os objetivos de reduzir custos, aumentar as receitas

e incrementar a retenção de clientes, muito embora haja dúvidas de que estes movimentos possam ser feitos simultaneamente. Os clientes *online* tendem a ser mais lucrativos dos que os clientes *offline* ou uso não interativo, como por meio da internet e de outros canais eletrônicos de acesso.

Complementa a comodidade do cliente o atendimento por meio dos canais alternativos que respondem por grande parte das transações diárias:

- Banco Postal: caracteriza-se pela utilização da rede de atendimento dos correios para prestação dos serviços bancários básicos;

- Banco Expresso: permite a qualquer rede varejista possuir contrato de prestação de serviço com o banco, podendo atuar como recebedora de contas de consumo e títulos de cobrança bancária;

- *Internet Banking*: canal de comunicação que permite ao cliente, por meio da internet, realizar suas principais transações bancárias e financeiras, além de obter informação sobre os produtos e serviços do banco;

- Fone Fácil: central de atendimento em que o cliente pode obter por telefone informações sobre as movimentações de sua conta corrente, cartão de crédito, investimentos;

- Fax Fácil: esse serviço permite ao cliente receber informações de seus movimentos bancários, ou seja, saldo e extrato de sua conta corrente, poupança e investimentos;

- Infocelular: esse serviço permite que o cliente receba em seu celular um SMS das transações realizadas em sua conta corrente;

- *Shopinvest*: índices, cotações, quadros comparativos, formulários e informações em tempo real, investimentos;

- *Shopcredit*: site onde é disponibilizado para seus clientes, serviços de empréstimos e financiamentos;

- *Shopfácil*: por meio desse portal podem-se realizar compras 24 horas por dia, encontrando variedades, informações, ofertas, serviços bancários, pesquisas.

Realidade de utilização dos canais de distribuição pelos clientes em duas cidades de pequeno porte

Como visto, o setor bancário, ao longo do tempo, foi se inovando, dando aos seus clientes vários meios para que pudessem usufruir de seus produtos e serviços muitas vezes sem sair de suas casas. Porém, ainda existem clientes resistentes a essas tecnologias.

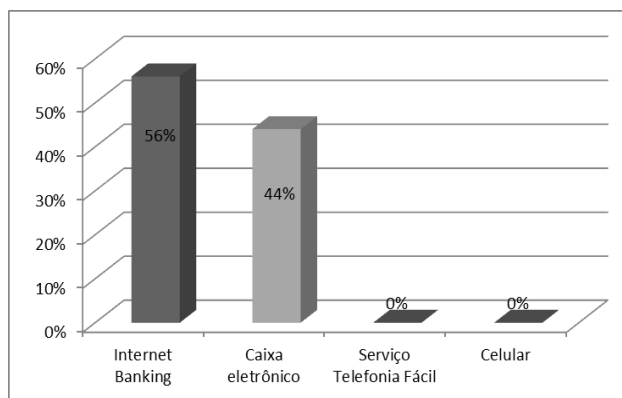
O setor bancário foi se inovando, proporcionando aos seus clientes meios para que os mesmos tivessem mais acesso a seus produtos e serviços.

Em pesquisa realizada em duas cidades de pequeno porte, pode-se observar que os clientes preferem ir às agências bancárias e o atendimento pessoal. Muitas vezes precisam saber como está sua conta ou precisam de um demonstrativo da mesma. Eles poderiam consultar essas informações através do *internet banking*, porém, como observado em pesquisa, muitas pessoas não têm acesso a estas informações, não sabem como utilizá-las, ou tem certo receio quanto a estes serviços. Preferem, assim, ir até as agências bancárias e enfrentar filas, esperando para serem atendidos nos caixas, utilizando serviços que poderiam ser feitos de forma rápida e segura nos canais de distribuição.

Serão apresentados a seguir os resultados de uma pesquisa realizada em duas agências bancárias de cidades de pequeno porte (Ariranha e Pirangi – SP). Em cada uma das agências foram abordados 25 clientes que responderam um questionário estruturado com perguntas fechadas. Neste questionário buscou-se entender as preferências do público entrevistado em relação aos canais de distribuição oferecidos pelos bancos e os índices de utilização desses serviços na agência pesquisa, bem como os motivos que levam à escolha dos canais.

No levantamento realizado observa-se que 56% das pessoas utilizam habitualmente os caixas eletrônicos e 44% do público utilizam o *internet banking* para realizar suas operações financeiras (Gráfico 1).

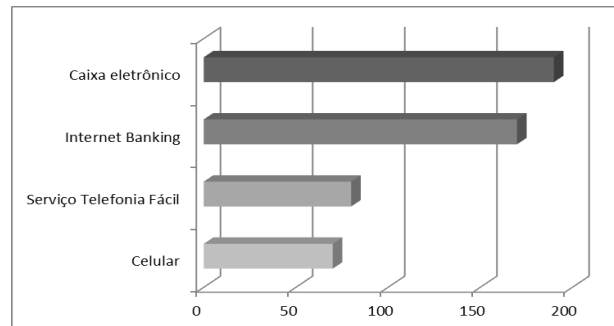
Gráfico 1 - Serviços oferecidos pelos bancos habitualmente utilizados



Na questão relativa ao grau de interesse dos clientes pelos serviços oferecidos nas agências bancárias, observa-se que os serviços oferecidos nos caixas eletrônicos são considerados pelos respondentes como serviços de muito interesse com 190 pontos, bem como o serviço de *internet banking* com 170 pontos. Já os serviços de Telefonia Fácil com 80 pontos e Serviço por celular com 70 pontos apresentam índices de aceitação menores, sendo considerados pouco interessantes. Para essa pontuação foi definido o valor de 0 a 4 pontos para avaliar cada um dos serviços. Partindo da

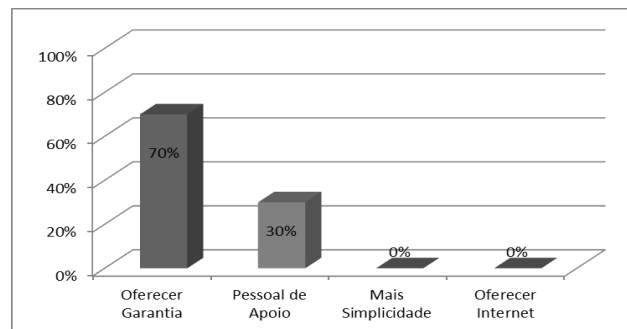
pontuação apresentada acima a classificação do nível de interesse ficou da seguinte forma: de 0 a 50 pontos – sem interesse, de 51 a 100 pontos – pouco interesse, de 101 a 150 pontos interesse e de 151 a 200 pontos – muito interesse.

Gráfico 2 - Interesse dos clientes pelos serviços oferecidos



Na pesquisa ficou evidente que a questão cultural é o fator que mais influencia o consumidor na não utilização de serviços bancários eletrônicos. Com o percentual de 20% a preferência pelos Meios Tradicionais aparece em primeiro lugar na pesquisa como motivo para não utilizar os serviços eletrônicos digitais. 16% dos respondentes classificam ainda a falta de confiança como o segundo motivo; 8% dos entrevistados têm dificuldade na utilização dos serviços, 4% das ocorrências são de pessoas que não possuem acesso a internet e 2% classificam o tempo de espera como motivo pela não utilização do serviço (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Motivos pelos quais os clientes não utilizam os serviços eletrônicos digitais oferecidos



No questionamento sobre as ações que as instituições financeiras deveriam adotar para aumentar a utilização dos serviços bancários eletrônicos, a “opção oferecer garantias para utilização dos serviços” aparece em primeiro lugar com 70% de interesse e, em seguida, a “necessidade de pessoal de apoio” com 30%. As opções “mais simplicidade” e o banco “oferecer o serviço de internet” não foram escolhidas.

Gráfico 4 - Ação que o banco pode adotar para que o cliente comece a utilizar esses serviços



CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido teve como objetivo o estudo dos canais de distribuição eletrônicos das instituições financeiras. Procurou-se identificar como a inovação é utilizada e como poderia ser mais aceita em duas cidades de pequeno porte.

Observou-se através de pesquisa que dentre todos os canais de distribuição eletrônicos que são disponibilizados pelos bancos, os mais utilizados são o caixa eletrônico e o *internet bank*, porém a utilização é pequena e existe resistência por parte dos clientes.

Ficou evidente que a questão cultural é o fator que mais influencia o consumidor de serviços bancários eletrônicos a não utilizá-los, pois se trata de um público que prefere os meios tradicionais. Os respondentes classificam ainda a falta de confiança como o segundo motivo que leva a não utilização dos serviços bancários oferecidos pelos meios eletrônicos.

Para aumentar o uso dos serviços bancários eletrônicos, a opção “oferecer garantias para utilização dos serviços” aparece em primeiro lugar e, em seguida, aparece a necessidade de “pessoal de apoio”.

Pode-se concluir sobre a necessidade de se estabelecer uma parceria não só com o cliente, mas principalmente com o funcionário. Este, ao conhecer os produtos e serviços oferecidos, pode esclarecer ao cliente como estes funcionam e solucionar dúvidas a respeito da forma de utilização, demonstrando segurança sobre esses canais de distribuição, além de mostrar a comodidade e facilidade dos serviços oferecidos para que o cliente passe a utilizá-los.

Geralmente, os bancos disponibilizam esses serviços, mas

o cliente desconhece sua existência e/ou não sabe como acessá-los. Desse modo, embora sejam vários os meios de distribuição eletrônicos oferecidos pelas instituições financeiras, ainda é necessário que estes conquistem os clientes.

REFERÊNCIAS

- GARCIA, M. T.; LAS CASAS, A. L. (Org.). *Informações em marketing: utilização da tecnologia da informação como diferencial em estratégias de marketing*. São Paulo: Novatec, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.
- LAS CASAS, A. L. et al. (Coord.). *Marketing bancário*. São Paulo: Saint Paul, 2007.
- MAIA, A. M. C. *Atendimento bancário: transformações decorrentes da automação sob a ótica do cliente*. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração)– PUC-SP, São Paulo, 2000.
- TOLEDO, G. L. *Marketing bancário: análise, planejamento e processo decisório*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- SCHLOCHAUER, C. *Criatividade e seu impacto em instituições bancárias*. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - PUC-SP, São Paulo, 2003.

NORMAS DE PUBLICAÇÃO

Temas em Administração

Diversos olhares

Seleção dos Artigos:

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

Categorias de Artigos da Revista

Serão aceitos trabalhos originais que se enquadrem nas seguintes categorias:

Artigos Científicos (máximo de 25 laudas): apresentam, geralmente, estudos teóricos ou práticos referentes à pesquisa e desenvolvimento que atingiram resultados conclusivos significativos. Devem conter os seguintes tópicos: Título (Português e Inglês); Resumo; Palavras-chave, Abstract, Keywords, Introdução, Objetivos, Material e Métodos, Resultados e Discussão, Agradecimentos (quando necessários) e Referências.

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

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

Referências.

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

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

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

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

Apresentação do Artigo:Temas em Administração
Diversos olhares

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

A apresentação dos trabalhos deve seguir a seguinte ordem:

- Folha de rosto despersonalizada contendo apenas o Título do trabalho (português e também em inglês) conciso e informativo, não devendo exceder 10 palavras.

- Folha de rosto personalizada contendo: título em inglês e português; nome de cada autor, seguido por afiliação institucional e titulação por ocasião da submissão do trabalho, endereço completo para o envio de correspondência, endereço eletrônico, fax, telefone e, se necessário, parágrafo reconhecendo apoio financeiro

e/ou colaboração.

•Folha com resumo: máximo de 250 palavras, contendo: objetivo(s) do estudo, procedimentos básicos (seleção dos sujeitos, métodos de observação e análise, principais resultados e conclusão), redigido em parágrafo único, espaço simples, alinhamento justificado e palavras-chave (mínimo 3 e máximo 5) para fins de indexação do trabalho. Devem ser escolhidas palavras que classifiquem o trabalho com precisão adequada.

•Folha com abstract e keywords, compatíveis com o resumo e as palavras-chave.

PREPARAÇÃO DO ARTIGO

Ilustrações: deverão usar as palavras designadas (fotografias, quadros, desenhos, gráficos etc) e devem ser limitadas ao mínimo, numeradas consecutivamente com algarismos arábicos, na ordem em que forem citadas no texto e apresentadas em folhas separadas. As legendas devem ser claras, concisas e localizadas acima das ilustrações. Para utilização de ilustrações extraídas de outros estudos, já publicados, os autores devem solicitar a permissão, por escrito, para reprodução das mesmas. As autorizações devem ser enviadas junto ao material por ocasião da submissão. As ilustrações deverão ser enviadas juntamente com os artigos em uma pasta denominada figuras, apresentadas em folhas separadas e, no caso de ilustrações, em arquivos gravados no formato BMP ou TIF com resolução mínima de 300 DPI. A Revista não se responsabilizará por eventual extravio durante o envio do material. Figuras coloridas não serão publicadas.

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

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

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

Barcellos et al. (1977) encontram...

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

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

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

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

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

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

Autor pessoal

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

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

Até três autores

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

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

Mais de três autores

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

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

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

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

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa*

qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1992.

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

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

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

Endereço para Encaminhamento

Editor Chefe

Rua do Seminário, 281

CEP 15.806-310

Catanduva – SP

Fone: (17)3311-4800 | E-mail: revistadministracao@fipa.com.br

Temas em Administração
DIVERSOS OLHARES

