

Temas em Administração

Diversos olhares



Temas em Administração

Diversos olhares

Volume 1 - Número 2 – p. 1-84 - janeiro/dezembro de 2009



Faculdades Integradas Padre Albino
Portaria MEC/SESu no 301, de 11/04/2007
Mantidas pela Fundação Padre Albino



Temas em Administração

Diversos olhares

Revista do Curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), de 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 idéias e abordagens da prática administrativa, além de relatar os avanços administrativos realizados em diferentes organizações.

EDITOR

FACULDADES INTEGRADAS PADRE ALBINO

CONSELHO EDITORIAL

EDITOR CHEFE

Vera 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

Antonio Marcio Paschoal

Luciana Bernardo Miotto

Marisa Centurion Stuchi

Virtude Maria Soler

FUNDAÇÃO PADRE ALBINO

Conselho de Curadores

Presidente: Antonio Hércules

Diretoria Administrativa

Presidente: Geraldo Paiva de Oliveira

Núcleo Gestor de Educação

Antonio Carlos de Araújo

FACULDADES INTEGRADAS PADRE ALBINO

Diretor Geral: Nelson Jimenes

Vice Diretor: José Carlos Rodrigues Amarante

Coordenadora Pedagógica:

Dulce Maria Silva Vendruscolo

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Coordenador: Joacyr Vargas

Os artigos publicados são de inteira responsabilidade dos autores.

É permitida a reprodução parcial desde que citada a fonte.

Capa: Ato Comunicação

Impressão: Ramon Nabalbos Gráfica e Editora

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. 2, n. 1 (jan./dez.2009) - . -
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

CDU 658(5)

Temas em Administração

Diversos olhares

SUMÁRIO / Summary

- ◀ 5 ▶ **EDITORIAL**
Antonio Carlos de Araújo
- ARTIGOS ORIGINAIS / Original Articles**
- ◀ 7 ▶ **MODELOS PARA SIMULAÇÃO E OTIMIZAÇÃO DE TRANSPORTE E PROCESSO PRODUTIVO EM SERRARIAS**
SIMULATION AND OPTIMIZATION MODELS FOR TRANSPORT AND PRODUCTIVE PROCESS IN SAWMILLS
Daiane Miqueleti Rodrigues, Carlos Magnus Carlson Filho
- ◀ 18 ▶ **A IMPORTÂNCIA DA LÍNGUA MATERNA NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO**
THE IMPORTANCE OF NATIVE LANGUAGE COURSES IN MANAGEMENT
Luciana Prudente Guiotti
- ◀ 26 ▶ **ANÁLISE DOS INDICADORES DE AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA FINANCEIRA DE UMA EMPRESA DE CAPITAL ABERTO NO BRASIL**
EVALUATION ANALYSIS INDICATORS OF THE FINANCIAL STRUCTURE IN A PUBLICLY TRADED COMPANY IN BRAZIL
Alexandre Teso, Mariane Patussi de Araújo
- ◀ 30 ▶ **ÁREA DE SUPRIMENTOS COMO GERADORA DE VALOR PARA A ORGANIZAÇÃO**
PROCUREMENT AREA AS A VALUE GENERATOR FOR THE ORGANIZATION
Raul Cardoso, João Mattar
- ◀ 37 ▶ **TIPOLOGIA DOS SISTEMAS DE CUSTEIOS APLICADA NO CENÁRIO EMPRESARIAL DE CATANDUVA-SP**
TYPOLOGY OF THE SYSTEMS OF UPKEEP APPLIED TO COMPANIES FROM THE CITY OF CATANDUVA-SP
Sérgio Paiva, Thays Ariane Rotta, Denis Ribeiro de Matos Carratú, Sabrina Genaro
- ◀ 45 ▶ **REFLEXÃO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**
REFLECTION FOR MICRO AND SMALL COMPANIES
Fernando Martins Silva, Gabriela Bastos de Oliveira
- ◀ 51 ▶ **OS CORTADORES DE CANA DO POLO SUCROALCOOLEIRO DE CATANDUVA-SP: O IMPACTO DA PRESENÇA NO ATENDIMENTO DE SAÚDE DAS CIDADES-DORMITÓRIO DA REGIÃO**
THE CUTTERS OF CANE (MIGRANT WORKERS) OF THE SUCROALCOHOL POLE OF CATANDUVA-SP: THE IMPACT OF THEIR PRESENCE ON THE HEALTH SERVICE OF THE "LODGING CITIES" OF THE REGION
Sílvia Ibiraci de Souza Leite, Fábio José Cicotti, Cirillo Motta Galbiatti, Gustavo A. de Souza, Renato José Suzigan

◀61▶ **EMPREENDEORISMO E O PERFIL EMPREENDEDOR DAS MULHERES**

ENTREPRENEURSHIP AND PROFILE WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP

Denise Mossignatti, José Donizeti Biase

◀68▶ **CONSULTORIA EMPRESARIAL NO BRASIL E SUA IMPORTÂNCIA EM CENÁRIOS DE CRISE ECONÔMICA**

CONSULTING BUSINESS IN BRAZIL AND ITS IMPORTANCE IN SCENARIOS OF ECONOMIC CRISIS

Marcos Venicio Brás de Assis

◀75▶ **PANORAMA DE SUPRIMENTOS NAS INDÚSTRIAS DE VENTILADORES DE CATANDUVA E REGIÃO**

OVERVIEW OF SUPPLY IN INDUSTRIES CATANDUVA FANS AND REGION

Sidnéia Izildinha Roque Marçal, Reginaldo Antonio Jovedi, Andresa Cristiane Leite

◀82▶ **NORMAS DE PUBLICAÇÃO**



Temas em Administração

Diversos olhares

EDITORIAL

Antonio Carlos de Araújo¹

Uma Instituição de Ensino Superior consolida seu trabalho acadêmico quando traz à luz um trabalho de investigação científica pautado na organicidade de seu núcleo de pesquisa e na coesão dos trabalhos ligados às linhas desenvolvidas, tendo em vista a perspectiva local e regional, sobretudo.

A revista **Temas em Administração**, do curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino, traz em seu conteúdo trabalhos de vertentes distintas da teoria e da aplicação da área, mas que seguem um fio condutor de compreensão dos diferentes processos de administração em empresas igualmente de diferentes dimensões.

Cada tema dos artigos em tela busca compreender e referenciar teorias e práticas que poderão dar suporte ao gestor e ao empreendedor, dentro dos limites do conhecimento científico e do conhecimento da realidade socioempresarial.

É o que podemos aquilatar dos trabalhos voltados à área de administração propriamente dita, tais como: **Modelos para simulação e otimização de transporte e processo produtivo em serrarias**, de Carlos Magnus Carlson Filho e Daiane Miqueleti Rodrigues, cujo desenvolvimento trata de construir modelos de operações visando a otimização do transporte; **Análise dos indicadores de avaliação da estrutura financeira de uma empresa de capital aberto no Brasil**, de Alexandre Teso e Mariane Patussi de Araújo; Raul Cardoso e João Mattar desenvolveram o projeto de **Área de Suprimentos como geradora de valor para a organização**.

Tomando a cidade de Catanduva como base para as pesquisas de campo, o trabalho de Sérgio Paiva, Thays Ariane Rotta, Denis Ribeiro de Matos Carratú e Sabrina Genaro, **Tipologia dos sistemas de custeio aplicada no cenário empresarial de Catanduva**, permite-nos inferir sua complexidade ao criar uma tipologia para aplicação em empresas de Catanduva, dando foco e atenção à realidade local. De igual maneira, observamos que o trabalho de Sidnéia Izildinha Roque Marçal, Reginaldo Antonio Jovedi e Andresa Cristiane Leite tem como pano de fundo empresas de Catanduva com abordagem sistêmica de suprimentos em **Panorama de suprimentos nas indústrias de ventiladores de Catanduva e região**. Fernando Martins Silva e Gabriela Bastos de Oliveira trazem, à guisa de compreensão da realidade atual, uma **Reflexão para as micro e pequenas empresas**.

Empreendedorismo e o perfil empreendedor das mulheres, de Denise Massignatti e José Donizete Biase, recoloca o papel das mulheres como empreendedoras em atividades empresariais. **Consultoria Empresarial no Brasil e sua importância em cenários de crise econômica** procura demonstrar a importância dessa atividade diante das crises cíclicas dentro da economia.

O trabalho de natureza sociológica **Os cortadores de cana do pólo sucroalcooleiro de Catanduva: o impacto da presença no atendimento de saúde das cidades-dormitório da região** traça o perfil dos

¹ Coordenador do Núcleo Gestor de Educação das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

trabalhadores migrantes que aportam Catanduva trazendo consigo impactos de toda ordem, especialmente no atendimento à saúde.

Por fim, *last but not de least*, o valor agregado que o conhecimento da língua culta materna contribui para o conhecimento nos cursos de Administração, de Luciana Prudente Guiotti em **A importância da língua materna nos cursos de administração**.

Eis, portanto, o segundo volume da Revista do curso de Administração eivado de trabalhos profícuos desenvolvidos com a participação dos alunos em iniciação científica o que mostra a qualidade do processo e a preocupação com a formação do jovem estudante de Administração.

Estão de parabéns professores-pesquisadores, alunos, coordenação, direção, editores, enfim, e todos aqueles que trabalham para a causa comum que é a melhoria das Faculdades Integradas, da Fundação Padre Albino.



MODELOS PARA SIMULAÇÃO E OTIMIZAÇÃO DE TRANSPORTE E PROCESSO PRODUTIVO EM SERRARIAS

SIMULATION AND OPTIMIZATION MODELS FOR TRANSPORT AND PRODUCTIVE PROCESS IN SAWMILLS

*Daiane Miqueleti Rodrigues**, *Carlos Magnus Carlson Filho***

Resumo

Este trabalho tem por objetivo desenvolver modelos de otimização e de simulação para melhorar o desempenho do transporte e diminuir os custos em serrarias, de modo que a produção e a comercialização do produto final não sejam prejudicadas. O modelo de otimização baseia-se na Teoria de Grafos, sendo formulado matematicamente como um problema de fluxo de custo mínimo em um grafo com perdas. Utilizando dados coletados em uma serraria-exemplo, o problema foi resolvido por meio da ferramenta Solver do Microsoft Excel®. O modelo de simulação, por sua vez, considera elementos aleatórios como o clima e a variação nas durações das etapas do processo de produção. Um programa de computador foi desenvolvido para realizar o teste do modelo de simulação, com base nos mesmos dados da serraria-exemplo. Para verificar sua robustez, ambos os modelos foram testados também com dados que representam diferenças em relação à situação original. Os resultados dos testes foram consistentes com a realidade das operações. Observa-se que o modelo de otimização permite análises estáticas do processo de produção e tem ótima aplicação como instrumento de apoio ao planejamento de longo prazo da serraria. A simulação é uma ferramenta dinâmica, adequada à programação das operações em horizontes menores de tempo.

Palavras-chave: Otimização. Transportes. Simulação. Serraria.

Abstract

This work aims to develop optimization and simulation models to improve performance and reduce transport costs in a sawmill, so that the production and sales of the final product are not impaired. The optimization model is based on graph theory and is mathematically formulated as a minimum cost flow problem in a graph with losses. Using data collected from an example sawmill, the problem was solved by Solver tool of Microsoft Excel®. The simulation model, in turn, considers random elements such as climate changes and variation in the time consumed by production process. A computer program was developed to in order perform the tests of the simulation model, based on the same example data. To check their robustness, both models were also tested with data that represent different scenarios, although related to the original situation. The results were consistent with the reality of the sawmill operations. In conclusion, while the optimization model enables static analysis of the production process and has major application as a supporting tool for the long-term planning, the simulation, due to its dynamic feature, is suitable for programming of the sawmill operations in smaller time horizons.

Keywords: Optimization. Transportation. Simulation. Sawmills.

* Tecnóloga em Informática para a Gestão de Negócios. Pós-graduanda no Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão da Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), São Carlos-SP. Diretora de Serviços Acadêmicos da Faculdade de Tecnologia de São José do Rio Preto, São José do Rio Preto-SP. Contato: daianem@gmail.com

** Engenheiro Eletricista. Mestre e Doutor em Engenharia Elétrica. Professor do Curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Professor Pleno e Responsável pelo Centro de Pesquisa da Faculdade de Tecnologia de São José do Rio Preto, São José do Rio Preto-SP. Contato: prof.carlos@fateciopreto.edu.br

INTRODUÇÃO

Resolver problemas de transporte é uma necessidade na administração de empresas de diversos setores. No caso de serrarias, que extraem madeira de florestas sob a forma de toras e processam essa madeira para venda, isso não é diferente. Segundo Santos, Bacell e Machado (2004, p. 1), nas serrarias “[...] a colheita de madeira é a etapa mais importante do ponto de vista econômico e pode ser descrita por três fases básicas: corte/processamento, extração e transporte”.

De forma resumida, o processo industrial de serrarias é o seguinte: a madeira é inicialmente extraída das florestas. Em seguida, é levada (sob a forma de toras) para a serraria, onde aguarda, no estoque, o momento de ser efetivamente processada. Após a serragem, a madeira precisa secar até o ponto de ser expedida para os clientes. Existem condicionantes: as florestas têm limite de fornecimento de madeira, a quantidade de caminhões é limitada, o estoque ocupa um local fisicamente demarcado (assim com o pátio de secagem) e a produtividade da serraria é finita.

O transporte de toras é uma das fases críticas do processo: normalmente os locais de extração (florestas) estão distantes da serraria em si, exigindo programação cuidadosa do uso de caminhões. Além disso, as variáveis climáticas afetam substancialmente o transporte, uma vez que as condições das vias de acesso às florestas são, geralmente, precárias. Chuvas durante um período relativamente longo podem comprometer a programação de transporte de toras, por exemplo.

O clima afeta também outra etapa importante do processo, que é a secagem da madeira já serrada. Evidentemente, madeiras mais úmidas demoram mais para secar e, por esse motivo, ocupam por mais tempo o pátio de secagem. Uma alternativa é o uso de estufas, as quais são caras e também têm produtividade limitada.

Para Carilo Júnior (2006, p. 1), em serrarias “Todos os componentes do processo logístico precisam trabalhar como um só, com cada pessoa envolvida em ter uma conscientização muito maior de como a totalidade da logística funciona”. O autor afirma que é necessário reduzir custos e aumentar a qualidade; utilizar o sistema *just-in-time* (sistema baseado na produção sob demanda

com o objetivo de diminuir custos operacionais e de estocagem) para controle de estoque; reduzir o tempo de ciclo operacional e aumentar a rapidez do atendimento dos clientes; obter o máximo das instalações atuais, utilizando o espaço volumétrico dos edifícios e, ao mesmo tempo, mantendo a flexibilidade das operações; acompanhar as mudanças com projeções das operações enquanto satisfazem-se os padrões de produtividade e qualidade; fornecer um fluxo de informações acuradas e em tempo real que permita o controle do fluxo de materiais por toda a fábrica; melhorar a segurança dos funcionários; e possuir a mentalidade de responsabilidade social, desenvolvimento sustentável para melhor conservação ambiental.

Percebe-se, assim, que a operação de serrarias constitui um problema complexo e intrincado, no qual o transporte é um dos fatores. Além das questões de natureza estratégica, como a decisão por adquirir máquinas, veículos e estufas, existem situações de curto prazo que devem ser corretamente tratadas sob risco de afetarem a produção. Em qualquer dos casos, o responsável pelas decisões seria beneficiado pela existência de ferramental matemático e computacional que o ajudasse em sua atividade.

Neste trabalho são desenvolvidos modelos matemáticos que procuram melhorar o desempenho da cadeia produtiva das serrarias, desde o transporte de toras até a expedição. Os modelos são baseados em técnicas de Pesquisa Operacional, utilizando em particular otimização em grafos e simulação de eventos. Os modelos são validados por meio de sua aplicação a uma serraria-exemplo. Com isso, torna-se possível analisar resultados e, mais importante, estabelecer o escopo de utilização de cada tipo de modelo: planejamento estratégico ou programação de operações de produção.

O texto está organizado da seguinte maneira: apresentam-se, inicialmente, os objetivos do trabalho e a metodologia adotada para atingi-los. Em seguida, descrevem-se fundamentos teóricos associados à questão, englobando transportes, otimização em grafos e conceitos de simulação. Relata-se, para cada um dos modelos, o seu processo de elaboração e a respectiva aplicação. Por fim, discutem-se os principais resultados alcançados.

OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver modelos para otimização de transporte de toras e processo produtivo em serrarias, de maneira que a extração, o transporte e armazenamento da matéria-prima ajustem-se ao ritmo da produção, diminuindo os custos da empresa sem que a comercialização do produto final e a própria produção sejam prejudicadas.

Especificamente, o trabalho pretende: a) analisar a aplicabilidade, ao problema, de dois métodos de modelagem (um deles de caráter estático e outro dinâmico); b) desenvolver os respectivos modelos; c) utilizá-los em uma aplicação baseada em dados reais; e d) discutir os resultados alcançados.

METODOLOGIA

De uma maneira geral, a realização do trabalho seguiu o processo hipotético-dedutivo. Identificou-se o problema: é possível representar, por meio de um modelo matemático, as etapas de transporte e produção em serrarias, de modo que o responsável pelas decisões logísticas tenha suporte efetivo em sua atividade? Uma análise da teoria de otimização sugeriu a hipótese: métodos baseados em grafos e em simulação são aplicados com sucesso a problemas de produção em geral e, assim, funcionam também no caso de serrarias (mediante adaptações).

Realizou-se uma revisão bibliográfica em que foram consultados livros, revistas, artigos, mapas e páginas da Internet. A revisão teve por finalidade identificar com clareza os métodos de modelagem aplicáveis, além de apontar direções para as possíveis implementações computacionais em cada caso.

A fim de coletar dados do ambiente real, travou-se contato com uma empresa do setor, localizada em Indianópolis, no estado de Minas Gerais. As informações autorizadas pela empresa foram adquiridas por meio eletrônico, como e-mails e mensagens instantâneas, por entrevistas e por uma visita de três dias, em setembro de 2006. Obteve-se, deste modo, a confirmação da importância do problema tratado. Realizou-se também o levantamento de influenciadores presentes no atual formato de transporte e produção, tais como a capacidade de fornecimento das florestas, as rotas adotadas pelos

veículos, a capacidade de transporte dos caminhões, a capacidade de produção e armazenamento da serraria, a influência no tempo de secagem, as fontes de perdas, dentre outros fatores detectados e analisados.

A partir da revisão bibliográfica e das informações específicas da empresa, foi desenvolvido um modelo baseado em grafos para o problema. Escolheu-se a ferramenta Solver do Microsoft Excel® para a realização dos testes de validação desse modelo, baseando-se nos dados da serraria-exemplo.

Desenvolveu-se também um simulador (*software*), cuja fidelidade de representação do problema foi aferida por meio de testes com os dados disponíveis, além de análises estatísticas complementares.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Papel do transporte em uma cadeia de suprimentos

O transporte costuma ser o principal componente do sistema logístico, pois raramente a matéria-prima é extraída de uma única fonte e os produtos são fabricados e consumidos no mesmo local.

Segundo Fleury (2006, p. 1), o transporte tem a seguinte representatividade:

O transporte representa, em média, 60% dos custos logísticos, 3,5% do faturamento, e em alguns casos, mais que o dobro do lucro. Além disso, o transporte tem um papel preponderante na qualidade dos serviços logísticos, pois impacta diretamente o tempo de entrega, a confiabilidade e a segurança dos produtos.

Um dos principais fatores que influenciam os custos do transporte são aumentos de combustíveis e pedágios, más situações das estradas de rodagem e fretes baixos. Por isso, o transporte deve ser cuidadosamente planejado, de maneira a atingir seus objetivos com o menor acréscimo possível de custo final do produto.

Ao tomar decisões relacionadas ao transporte, são considerados alguns fatores (custos) por parte do embarcador, que é aquele que necessita dos serviços de transporte, e do transportador, que é quem realiza o transporte.

De acordo com Chopra e Meindl (2003), os custos que influenciam as decisões do transportador são aqueles relacionados:

- a) ao veículo, por meio da compra ou aluguel do veículo para o transporte;
- b) à viagem, que inclui mão-de-obra e combustível utilizado, esse custo depende da distância e da duração da viagem, mas independe da quantidade transportada;
- c) à quantidade, que inclui os custos de carregamento/descarregamento e parte do combustível (relacionado com a quantidade);
- d) e aos custos indiretos, que são aqueles de planejamento e elaboração de cronograma de uma rede de transporte e de investimentos em tecnologia de informação (caso haja esse tipo de investimento).

Já os custos que influenciam as decisões do embarcador são:

- a) os de transporte;
- b) de manutenção estoque;
- c) das instalações que integram a rede da cadeia de suprimentos;
- d) de processamento (carregamento/descarregamento de pedidos e outros custos de processamento associados ao transporte);
- e) e do nível de serviço relacionado à capacidade de cumprir os compromissos de entrega com o cliente.

Em relação às considerações necessárias nas decisões, dizem Chopra e Meindl (2003, p. 279):

Todas as decisões em uma rede de cadeia de suprimento devem ser tomadas levando-se em consideração seu impacto nos custos de estoque, de instalações, de processamento e de coordenação das operações, além do nível de responsabilidade oferecido aos clientes.

Quanto à relação de garantir serviços de níveis elevados, ao mesmo tempo em que se deseja reduzir custos, diz Novaes (2004, p. 145):

Há um certo antagonismo em garantir um nível de serviço elevado, ao mesmo tempo em que se pretende reduzir custos. Isso porque as possíveis melhorias no sistema, de uma forma geral, implicam custos maiores de transporte, de armazenagem e de estoque.

Desta maneira, a seleção da melhor política de transporte tem o objetivo geral de atender todas as demandas, minimizando o custo total do transporte sem provocar atrasos nas entregas.

Modelo de grafos para integração de problemas de transportes e produção em serrarias

A solução de um problema integrado de transporte e produção tem como objetivo minimizar o

custo total (de transporte e de produção) por meio da definição de uma política de transporte entre as fontes (ou origens) e as unidades armazenadoras (destinos) de matéria-prima. A partir daí, a solução estabelece onde (máquina ou linha de produção) acontecerão as operações e qual quantidade será produzida. Devem ser respeitadas as capacidades em cada etapa do processo e, em alguns momentos, devem ser contabilizadas as perdas de material. A demanda pelo produto precisa ser atendida.

No caso de serrarias, é interessante considerar as seguintes etapas: extração (florestas), transporte (rodovias), armazenamento (estoques), serragem (serrarias), secagem (pátios ou varais de secagem) e expedição.

Na Teoria de Grafos, para Goldberg e Luna (2005, p.483), "um grafo é uma estrutura de abstração que representa um conjunto de elementos denominados nós e suas relações de interdependência ou arestas". A representação matemática de um grafo dá-se pela função $G = (N, M)$, em que N é o conjunto de vértices dessa estrutura e M é o conjunto de arestas. Define-se como grafo *direcionado* (ou *orientado*) aquele que o sentido das ligações entre os vértices é importante.

A Figura 1 apresenta um modelo de grafo direcionado para um processo de produção composto por essas etapas. Os nós (vértices) representam as etapas, enquanto os arcos (arestas) indicam as alternativas de caminho (fluxo) do produto em cada um de seus estágios (após a extração, antes da serragem, na secagem e na expedição).

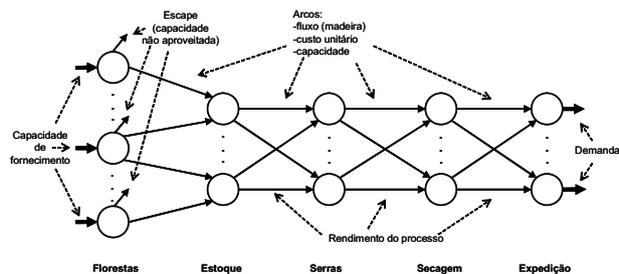


Figura 1 - Modelo de grafo para representação do processo de produção em serrarias.

Na Figura 1 existe um balanço de fluxo em cada nó:

- a) nas florestas, a quantidade transportada é igual à capacidade de fornecimento subtraída da capacidade não aproveitada;

b) nos estoques, nas serras e na secagem, a quantidade que chega é igual à que sai (exceto, possivelmente, por uma perda);

c) nos pontos de expedição, a quantidade que chega é igual à demanda.

Para se encontrar uma solução que respeite as condições de balanço de fluxo e ofereça um plano de transporte e de produção de mínimo custo, é preciso resolver o "problema de fluxo de custo mínimo" ou PFCM (ARENALES et al., 2007). A existência de etapas com rendimento (ou perdas) particulariza o problema, que na literatura é denominado "PFCM em grafo com perdas" (AHUJA; MAGNANTI; ORLIN, 1993). Trata-se de um problema de programação linear que é mais comumente resolvido pelo método "simplex" (BAZARAA; JARVIS; SHERALI, 1990).

Simulação

A simulação baseia-se na construção de um modelo matemático, geralmente em computadores, para representar processos ou operações do sistema a ser avaliado e permitir manipulações que seriam inviáveis no sistema real, por impossibilidade de realizá-las ou pelo custo. Desta maneira, por meio da simulação, as pessoas envolvidas em processos de tomada de decisão podem aumentar o nível de conhecimento sobre o sistema ou estudar causas de problemas a partir da análise do funcionamento do mesmo em diferentes condições.

Para Andrade (2004, p.113-114), o método de simulação restringe-se a problemas relativos a empresas; tem caráter didático, pois é quase manual; é um modelo lógico e matemático que se aplica a problemas de administração; e se utiliza uma ou mais variáveis com características probabilísticas. As razões para utilização da simulação em administração devem-se à impossibilidade ou custo para observação direta de certos processos no mundo real e à complexidade de alguns sistemas, que dificilmente podem ser descritos por meio de conjuntos de equações matemáticas de solução analítica viável. O uso da simulação é vantajoso, pois possibilita o estudo e experimentação de interações internas complexas de um determinado sistema (uma empresa ou parte de uma empresa); o estudo de algumas variáveis (às vezes, as

mais importantes) do ambiente, que permite verificar seus efeitos em todo o sistema; a melhoria do sistema, por meio de uma maior compreensão adquirida da experiência na construção dos modelos e realização da simulação; e testes com novas situações em que há pouca ou mesmo nenhuma informação. A simulação ajuda portanto a administração a prever o comportamento do sistema analisado em diferentes contextos.

A Figura 2 ilustra as fases para realização de uma simulação.

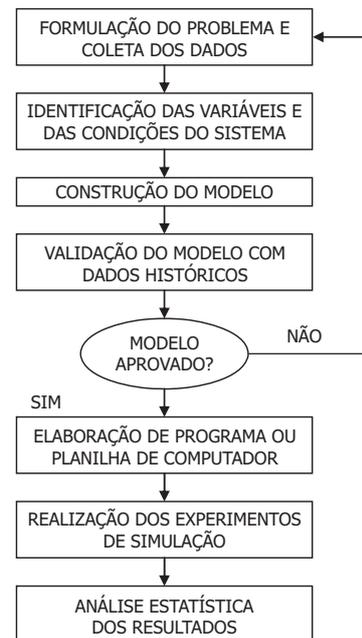


Figura 2 - Fases da realização de uma simulação.

Fonte: Baseado em Andrade (2004).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os modelos de otimização e simulação das operações de produção desenvolvidos neste trabalho são descritos a seguir. Os dados numéricos utilizados são os de uma serraria-exemplo localizada em Indianópolis, estado de Minas Gerais, na rodovia BR-365.

A serraria-exemplo

A serraria extrai matéria-prima de duas florestas localizadas em diferentes cidades de Minas Gerais: uma no município de Uberlândia, a 45km da serraria com a capacidade de fornecimento de 1500mst (metros estéreos¹) por mês e um custo de R\$ 8,40 por metro estéreo de madeira transportada, e outra em Estrela do Sul, a 15km da serraria, com capacidade de fornecimento

¹ Metro estéreo: unidade de medida da madeira em tórcas (toras).

de 5000mst por mês e R\$ 5,50 de custo para o transporte do metro estéreo.

Para a realização do transporte, a empresa possui três carretas terceirizadas, cada uma com capacidade de 60mst. Atualmente, duas das carretas podem realizar três viagens diárias à floresta localizada em Estrela do Sul, ou seja, transportar até 7920mst mensais. A terceira carreta transporta 1320mst mensais, realizando apenas uma viagem por dia à floresta de Uberlândia.

O tempo de carregamento das toras é de uma hora e vinte minutos; o descarregamento é realizado em um pequeno estoque da serraria, com duração média de cinquenta minutos.

A serraria tem a capacidade média de produção de 1300m³ por mês, com perda de 25% da produção, ou seja, aproximadamente 325m³.

Quando sai da serraria, a madeira está com a umidade muito acima do que é necessário para expedição. Para que ela atinja a umidade ideal, a madeira serrada deve ser secada em varais com capacidade média mensal de 2000m³. Algumas variáveis como umidade do ar, quantidade de chuvas, temperatura e espessura influem no tempo de secagem. Por exemplo, no período das chuvas a secagem demora até um mês, sendo que em períodos normais levaria de 5 a 6 dias. Tem-se um custo de secagem de R\$ 5,00 por metro cúbico serrado.

Após a secagem a madeira está pronta para expedição. Atualmente, a empresa possui uma demanda mensal de aproximadamente 1200m³.

Modelo baseado em grafos

A partir da teoria de otimização em grafos, dos dados da serraria e da definição das variáveis a ser utilizadas, pode-se então definir na Figura 3 o modelo de fluxo de custo mínimo em que:

- a) a_1 e a_2 correspondem, respectivamente, às capacidades totais de fornecimento da Floresta 1 e Floresta 2 no período considerado;
- b) esc_1 e esc_2 correspondem, respectivamente, ao potencial não aproveitado, por problemas de custo e/ou de capacidade desde o escoamento da Floresta 1 e Floresta 2 no período considerado;

c) o vértice 3 corresponde ao estoque antes da serragem;

d) x_{13} , x_{13a} e x_{23} , x_{23a} correspondem às quantidades de madeira efetivamente transportadas das florestas para a serraria;

e) x_{34} corresponde à quantidade de madeira que sai do estoque e vai para a etapa de serragem no período considerado;

f) o vértice 4 corresponde ao processo de serragem;

g) x_{45} corresponde à quantidade de madeira serrada;

h) c_{45} corresponde à perda no processo de serragem;

i) o vértice 5 corresponde ao processo de secagem nos varais;

j) x_{56} é a quantidade de madeira que termina a secagem e fica pronta para expedição;

k) o vértice 6 corresponde à expedição;

l) b é a demanda total no período considerado.

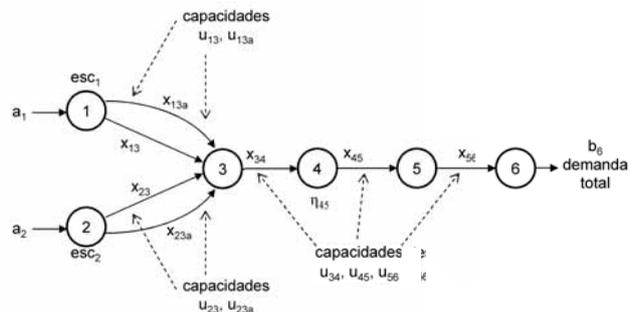


Figura 3 - Modelo de grafo do processo

A Figura 3 indica também as capacidades de cada etapa do processo produtivo no período considerado.

A Figura 4 apresenta o modelo matemático de otimização corresponde ao problema. Note-se que o objetivo é minimizar o custo total do processo (representado por Z). A cada vértice da Figura 5 escreve-se uma equação de balanço de fluxo (toda a madeira que chega ao vértice sai dele, consideradas as transformações de unidade e as perdas eventuais). Além disso, o modelo representa as limitações de capacidade em cada etapa do processo.

$$\begin{aligned}
 \text{Min} \quad & c_{13} \cdot x_{13} + c_{13a} \cdot x_{13a} + c_{23} \cdot x_{23} + c_{23a} \cdot x_{23a} + c_{34} \cdot x_{34} + c_{45} \cdot x_{45} + c_{56} \cdot x_{56} = Z \\
 \text{sujeito a:} \\
 \text{esc1} \quad & + x_{13} + x_{13a} = a_1 \\
 \text{esc2} \quad & + x_{23} + x_{23a} = a_2 \\
 & - x_{13} - x_{13a} - x_{23} - x_{23a} + x_{34} = 0 \\
 & - x_{34} + x_{45} = 0 \\
 & - \eta_{45} \cdot x_{45} + x_{56} = 0 \\
 & x_{56} = b_6 \\
 & x_{13} \leq u_{13} \\
 & x_{13a} \leq u_{13a} \\
 & x_{23} \leq u_{23} \\
 & x_{23a} \leq u_{23a} \\
 & x_{34} \leq u_{34} \\
 & x_{45} \leq u_{45}
 \end{aligned}$$

Figura 4 - Modelo matemático

Para a validação do modelo desenvolvido, utilizou-se a ferramenta Solver do Microsoft Excel®. Os dados foram aqueles fornecidos pela empresa. Considerou-se o período de um mês com 22 (vinte e dois) dias úteis e, em todo o fluxo de produção, a unidade de medida adotada foi o metro estéreo.

A planilha com os dados para a resolução do problema nominal é mostrada na Figura 5.

FLUXO DE PRODUÇÃO										QUANTIDADES DISPONÍVEIS		PRIMEIRO MEMBRO DA EQUAÇÃO DE EQUILÍBRIO
x ₁₃	x _{13a}	x ₂₃	x _{23a}	x ₃₄	x ₄₅	x ₅₆	esc ₁	esc ₂				
1	1						1	1	5000		3	
-1	-1	1	1						1.500		3	
		-1	-1	1					0		-3	
				-1	1				0		0	
					-0,75	1			0		0,25	
1						1			3.360		1	
	1								7.920		1	
		1							3.960		1	
			1						1.320		1	
				1					1.320		1	
									3.465		1	
									5.600		1	

VARIÁVEIS										CUSTOS	
x ₁₃	x _{13a}	x ₂₃	x _{23a}	x ₃₄	x ₄₅	x ₅₆	esc ₁	esc ₂			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	5,50	6,20	95,7

Figura 5 - Planilha para teste do modelo com os dados nominais

A Figura 6 mostra a resolução do problema com os dados nominais. Neste caso, a solução ótima seria extrair a matéria-prima, para a produção e secagem, apenas da floresta localizada em Estrela do Sul; os dois

caminhões contratados transportariam 3.178mst e um caminhão extra, 287,2mst; a expedição seria de 2.599mst, totalizando R\$ 185.855,00 em custos.

FLUXO DE PRODUÇÃO										QUANTIDADES DISPONÍVEIS		PRIMEIRO MEMBRO DA EQUAÇÃO DE EQUILÍBRIO
x ₁₃	x _{13a}	x ₂₃	x _{23a}	x ₃₄	x ₄₅	x ₅₆	esc ₁	esc ₂				
1	1						1	1	5000		5000	
-1	-1	1	1						1.500		1500	
		-1	-1	1					0		-1,4E-12	
				-1	1				0		0	
					-0,75	1			0		0	
						1			3.360		2598,75	
1									7.920		3177,796	
	1								3.960		287,2045	
		1							1.320		-1E-06	
			1						1.320		-1E-06	
				1					3.465		3465	
									5.600		3465	

VARIÁVEIS										CUSTOS	
x ₁₃	x _{13a}	x ₂₃	x _{23a}	x ₃₄	x ₄₅	x ₅₆	esc ₁	esc ₂			
3178	287,2	0	0	3465	3465	2599	1535	1500			

CUSTO x M st										CUSTOS	
x ₁₃	x _{13a}	x ₂₃	x _{23a}	x ₃₄	x ₄₅	x ₅₆	esc ₁	esc ₂			
5,50	6,20	8,40	9,10	1,00	30,00	5,00	12,50	18,00			185855

Figura 6 - Solução inicial do problema

Para análise de sensibilidade do modelo, foram realizados outros testes, tais como aumentar e reduzir os custos de transporte, escapes, estoque, produção, secagem e expedição, bem como variar a capacidade de fornecimento das florestas, produção, secagem e demanda. Utilizaram-se dados arbitrários para estas variações. Os testes e respectivos resultados são listados no Quadro 1.

Quadro 1 - Testes com variação de dados de custo ou capacidade

Teste	Condições	Resultados
1	Aumento dos custos do transporte caso a empresa necessite de um caminhão extra, em ambas florestas, sendo o custo (por metro estéreo) R\$ 7,10 para a Floresta 1 e R\$ 10,30 para a Floresta 2, sem alteração das restrições de capacidade.	Solução semelhante à nominal, com a produção e secagem de 3.465m st , com extração de apenas uma floresta (localizada em Estrela do Sul) e o transporte de 3.178m st realizado pelos caminhões contratados e 287,2m st , por um caminhão extra; expedição de 2.599m st , porém o custo total seria de R\$ 186.113,00.
2	Aumento da restrição de capacidade de produção para 3.560m st .	Continuaria a extração de apenas da floresta de Estrela do Sul, com transporte de 3.178m st pelos caminhões contratados, porém seria aumentada para 382,2m st a utilização do caminhão extra; a expedição entregaria 2.670m st , com custo total de R\$ 188.558,00.
3	Redução dos custos de transporte contratado da Floresta 2 para R\$ 6,10 por metro estéreo, sem alteração das restrições de capacidade.	Solução ótima idêntica à nominal, em que se extrairia toda matéria-prima da floresta de Estrela do Sul, com dois caminhões contratados para o transporte de 3.178m st e um caminhão extra para 287,2m st , expedição de 2.599m st e custo total de R\$ 185.855,00.
4	Redução dos custos de transporte contratado e extra da Floresta 2, respectivamente, para R\$ 5,40 e R\$ 6,10 por metro estéreo, sem alteração das restrições de capacidade.	Solução ótima idêntica à nominal, como no teste 3.
5	Redução dos custos de transporte contratado e extra da Floresta 2 e dos custos dos escapes, respectivamente, para R\$ 5,40, R\$ 6,10, R\$ 11,00 e R\$ 12,40 por metro estéreo, sem alteração das restrições de capacidade.	A melhor solução é semelhante às soluções anteriores: extração da matéria-prima da floresta de Estrela do Sul, em que 3.178m st seria transportados por caminhões contratados e 287,2m st , por um caminhão extra, expedição de 2.599m st , porém com custo total de R\$ 175.152,00.

Os testes permitem observar a grande dependência do processo em relação a uma das florestas. Dependendo das circunstâncias, isso pode ser indesejável. O modelo desenvolvido pode ser utilizado para a verificação de inúmeras configurações de capacidades e custos. Sua natureza, porém, permite somente análises estáticas. Assim, a técnica tem boa aplicação no momento do planejamento estratégico, em que as decisões têm longo alcance e geralmente mantêm-se estáveis, também, por períodos longos.

Modelo de Simulação

Utilizou-se a linguagem de programação C para desenvolver um *software* simulador dos eventos da cadeia de operações da serraria num certo horizonte de tempo.

As medições realizadas pelo simulador são referentes às quantidades de madeira presentes em cada instante nas diversas etapas do processo: retirada de cada floresta, em estoque antes da serra, no pátio de secagem e pronta para expedição.

O simulador considera as possíveis variações climáticas que afetam diretamente o transporte e

secagem. Por exemplo, quanto mais chove ou ocorrem temporais, mais existe atraso nas viagens e mais tempo é necessário para secar a madeira serrada. Na Figura 7, pode-se visualizar um modelo geral para variações climáticas. O clima é uma variável aleatória que pode assumir os estados (valores) “seco”, “nublado”, “com chuva” ou “com temporal”. Cada estado tem sua duração (período médio de tempo durante o qual o clima permanece naquele estado) e variação (intervalo de tempo para mais ou para menos em relação à duração). A probabilidade de duração é a mesma em qualquer valor do intervalo de tempo. A mudança de clima (isto é, a mudança de estado da variável aleatória “clima”) é um evento também aleatório (sujeito a uma probabilidade). A Tabela 1 apresenta as probabilidades, durações e variações adotadas nos testes do simulador. Esses valores estão em acordo com as informações fornecidas pela serraria mas, naturalmente, podem ser substituídos por valores condizentes com a previsão meteorológica do período considerado na análise.

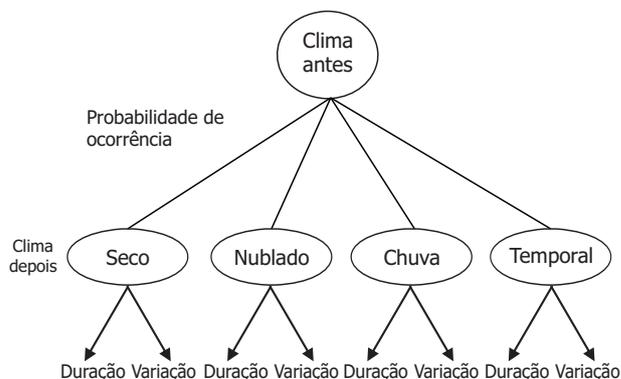


Figura 7 - Modelo geral para variações climáticas

Tabela 1 - Dados dos eventos climáticos (valores de durações e variações em minutos)

Clima antes	Dado	Clima depois			
		Seco	Nublado	Chuva	Temporal
Seco	Probabilidade				
	Duração	0.301440100	0.602880200	0.2972050	0.01605
	Variação				
Nublado	Probabilidade				
	Duração	0.201440100	0.502880200	0.2572050	0.05605
	Variação				
Chuva	Probabilidade				
	Duração	0.011440100	0.502880200	0.4572050	0.04605
	Variação				
Temporal	Probabilidade				
	Duração	0.011440100	0.102880200	0.8572050	0.04605
	Variação				

Dependendo do clima, as operações de transporte e de secagem podem sofrer atrasos em relação à sua duração nominal, conforme mostrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Dados de atrasos nas operações em virtude do clima (valores em minutos)

Clima	Transporte	Secagem
Seco	0	0
Nublado	0	100
Chuva	5	500
Temporal	15	1500

A Figura 8 apresenta o ciclo de operações de cada caminhão utilizado no transporte de toras. O *status* do caminhão indica como está a sua carga (“vazio”, “vazio_para_cheio”, “cheio” e “cheio_para_vazio”). Nota-se que o caminhão pode ficar parado na serraria (cheio ou vazio) e na floresta (vazio), a fim de realizar troca de motoristas, efetuar alguma operação de *setup* ou aguardar a liberação de equipamentos e espaço naqueles locais.

**Figura 8** - Ciclo de operações de transporte

A Tabela 3 apresenta os dados de tempo (em minutos) referentes às operações dos caminhões. Evidentemente, esses valores podem ser particularizados onde se fizer necessário (até mesmo para cada caminhão, individualmente, se isto representar a realidade da empresa).

Tabela 3 - Dados dos eventos de caminhões

Status	Operação	Floresta 1		Floresta 2	
		Duração	Variação	Duração	Variação
VAZIO	PARADO_1	30	5	30	5
	VIAGEM_IDA	40	5	20	5
	PARADO_2	10	5	10	5
V_PARA_C	CARREGANDO	80	5	80	5
CHEIO	VIAGEM_VOLTA	50	5	25	5
	PARADO_3	10	5	10	5
C_PARA_V	DESCARREGANDO	50	5	50	5

Outros valores interessantes para a simulação referem-se à produtividade (em metros estéreos por dia) da serraria e da secagem. Para o simulador, a produtividade é também uma variável aleatória com valor médio e variação (para mais ou para menos) com distribuição de probabilidade uniforme. A Tabela 4 contém os valores adotados nos testes do simulador.

Tabela 4 - Dados de produtividade (valores em mst/dia)

Local de operações	Produtividade média (m st /dia)	Variação (m st /dia)
Serraria	30	5
Secagem	25	5

Nos testes realizados, considerou-se um horizonte de tempo de 5000 minutos (aproximadamente 4 dias) sem interrupções, ou seja, não há restrição de jornada de trabalho. O Teste A utilizou os dados nominais. A Tabela 5 apresenta trechos de um resultado típico com esses dados. São mostrados: a régua de tempo, o cima no instante considerado, bem como os valores acumulados das quantidades de madeira (em metros estéreo) nos pontos de medição (florestas, estoque, secagem e expedição).

Tabela 5 - Um resultado típico quando são usados os dados nominais (Teste A)

Instante	Clima	Retirado 1	Retirado 2	Estoque	Secagem	Expedição
0	Inicialmente: Seco	0	0	0	0	0
410	Mudou para: Nublado	120	120	0	130	0
456	Nublado	180	120	0	130	0
480	Mudou para: Seco	180	120	60	130	0
481	Seco	180	120	0	175	0
499	Seco	240	120	0	175	0
508	Seco	240	120	0	175	0
862	Seco	360	180	0	307	0
869	Seco	360	180	0	305	2
883	Seco	360	180	60	300	7
2441	Mudou para: Chuva	960	600	4	495	603
2451	Chuva	960	600	0	494	607
2459	Chuva	960	600	0	491	610
2467	Chuva	960	600	0	488	613
3174	Chuva	1200	720	0	527	883
3186	Chuva	1200	720	0	522	888
3195	Chuva	1200	720	0	519	891
3777	Chuva	1440	840	7	511	1114
3795	Mudou para: Nublado	1440	840	0	509	1121
3800	Nublado	1440	840	60	507	1123
3806	Nublado	1440	840	3	547	1125
5024	Nublado	1920	1140	13	651	1589

Posteriormente foram realizados testes em que:

- a) a vazão de toras da Floresta 1 fica menor, pela retirada de um caminhão utilizado no transporte (Teste B1);
- b) a vazão de toras da Floresta 1 fica maior, pela adição de um caminhão utilizado no transporte (Teste B2);
- c) a vazão de toras da Floresta 2 fica menor, pela retirada de um caminhão utilizado no transporte (Teste C1);
- d) a vazão de toras da Floresta 2 fica maior, pela adição de um caminhão utilizado no transporte (Teste C2);
- e) diminui a produtividade da serraria, por exemplo devido à quebra ou parada de alguma máquina (Teste D1);

f) aumenta a produtividade da serraria, por exemplo adicionando-se uma máquina (Teste D2);

g) a secagem fica mais lenta, como por exemplo quando a madeira está mais úmida devido ao aumento de chuvas (Teste E1);

h) a secagem fica mais rápida, como por exemplo quando a madeira está mais seca ou é utilizada uma estufa (Teste E2).

O Quadro 2 resume as comparações dos resultados de cada um desses novos testes com o Teste A.

Quadro 2 - Outros testes e comparações (simulação)

Casos	Resultados
Quantidade retirada da Floresta 1 é bem menor (A x B1)	A quantidade retirada na Floresta 1 é bem menor, com impactos em toda a produção (serraria, secagem, expedição).
Quantidade retirada da Floresta 1 é um pouco maior (A x B2)	A quantidade retirada na Floresta 1 é um pouco maior. Considerando conjuntamente (soma de quantidades) a secagem e a expedição ao final do horizonte de tempo, a produção aumentou em aproximadamente 200m ³ .
Quantidade retirada da Floresta 2 é bem menor (A x C1)	A quantidade retirada na Floresta 2 é bem menor, com impactos em toda a produção (serraria, secagem, expedição).
Quantidade retirada da Floresta 2 é um pouco maior (A x C2)	A quantidade retirada na Floresta 2 é um pouco maior. Considerando conjuntamente (soma de quantidades) a secagem e a expedição ao final do horizonte de tempo, a produção aumentou em aproximadamente 200m ³ . Neste caso, C2 mostra que a influência do clima NUBLADO na secagem faz com que a expedição somente receba madeira mais tarde (isto é, mais tarde em C2 do que em A).
Serraria mais lenta (A x D1)	O gargalo na serraria atrasa toda a linha, aumentando a quantidade de estoque ao longo do tempo. Nota-se também a influência do clima NUBLADO na secagem.
Serraria mais rápida (A x D2)	A serraria ficou mais rápida, porém a quantidade final (secagem + expedição) é praticamente a mesma em A e em D2.
Secagem mais lenta (A x E1)	A secagem é efetivamente o gargalo, com atrasos na expedição.
Secagem mais rápida (A x E2)	O aumento de produtividade na secagem é claramente recompensado pela excelente produção.

Os testes realizados com os dados nominais (A) e em outras condições foram suficientes para validar o simulador. Embora simplificado, ele mostrou-se uma boa

ferramenta de análise da linha, tendo reproduzido adequadamente muitas das situações do ambiente de produção.

Os resultados mostram ainda que o processo de secagem é o maior causador de atrasos na linha de produção. Além disso, a frota de caminhões está “justa” para a dinâmica de produção, sendo a ausência de um único veículo suficiente para causar impacto significativo na produção.

CONCLUSÃO

A partir da percepção de um problema de transporte de toras em uma serraria, efetuou-se um levantamento bibliográfico para identificar e analisar os possíveis modelos de otimização que poderiam ser adaptados e utilizados para apoiar decisões referentes às etapas de produção em serrarias.

Dentre algumas opções oferecidas pela Pesquisa Operacional, o trabalho baseou-se em conceitos de grafos e de simulação para propor modelos de otimização para operações de serrarias. A fim de comprovar a aplicabilidade desses modelos, foram realizados testes computacionais com a ferramenta Solver do Microsoft Excel®. Além disso, foi desenvolvido, em linguagem de programação C, um *software* simulador dos eventos de produção importantes no contexto analisado.

Observou-se, com os resultados das aplicações, que serrarias podem utilizar o modelo baseado em grafos para analisar estaticamente o fluxo de produção. Longe de diminuir a sua aplicabilidade, o caráter estático do modelo torna-o interessante para apoiar decisões estratégicas, que têm prazo mais longo de implantação efetiva. Por exemplo, o modelo pode ser usado para verificar a conveniência de se explorar uma nova floresta, adquirir uma outra serraria ou ampliar as capacidades de

produção da serraria ou secagem. Além disso, por meio de análises de sensibilidade (que a ferramenta Solver permite) é possível inspecionar cenários levemente diferentes daquele considerado ideal, produzindo assim um leque de opções de decisão, o que constitui sem dúvida uma situação mais realista e confortável para o planejador.

O *software* simulador, por sua vez, tem aplicação principalmente no planejamento de curto prazo das operações de produção da empresa. Verificou-se que os resultados dos testes do simulador são consistentes com a realidade da serraria-exemplo. Com o ajuste dos dados para as condições momentâneas (climáticas, de disponibilidade de veículos e máquinas, estado das rotas utilizadas), além do refinamento das distribuições de probabilidade utilizadas, o simulador representará o ambiente tratado de maneira bastante fiel, permitindo boa visão dos acontecimentos do futuro próximo. Como o simulador tem caráter dinâmico, torna-se possível identificar gargalos, picos e outras situações-problema ao longo do horizonte de tempo, fazendo do *software* uma ferramenta de grande valor para o responsável pelas decisões de programação da produção.

O simulador pode ser ainda aperfeiçoado: efetiva consideração de limites de capacidade e perdas em todas as etapas do processo, previsão de estufa de secagem como elemento independente e com capacidade e produtividade próprias, previsão de jornada de trabalho para os colaboradores envolvidos nas operações, além do cálculo de custos, são caminhos a seguir na direção da melhoria do *software*.

REFERÊNCIAS

- AHUJA, R. K.; MAGNANTI, T. L.; ORLIN, B. *Network Flows: theory, algorithms and applications*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1993.
- ANDRADE, E. L. de. *Introdução à pesquisa operacional: métodos e modelos para análise de decisões*. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.
- ARENALES, M. et al. *Pesquisa operacional*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BAZARAA, M. S.; JARVIS, J. J.; SHERALI, H. D. *Linear Programming and Network Flows*. 2nd ed. Wiley, New York: 1990.
- CARILO JUNIOR, E. O futuro da tecnologia na logística. *Rev. Madeira*, v. 13, n. 74, ago. 2003. Disponível em: <<http://www.remade.com.br/revista/materia.php?edicao=74&id=392>>. Acesso em: 20 abr. 2006.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. Transporte em uma cadeia de suprimento. In: CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Prentice Hall, 2003. p. 265-307.
- FLEURY, P. F. Gestão estratégica do transporte. *Rev. Madeira*, v. 14, n. 81, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.remade.com.br/revista/materia.php?edicao=81&id=558>>. Acesso em: 25 ab. 2006.
- GOLDBARG, M. C.; LUNA, H. P. L. *Otimização combinatória e programação linear: modelos e algoritmos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- NOVAES, A. G. Distribuição física: conceitos e condicionantes. In: _____. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 145-177.
- SANTOS, S. L. M.; BACCELL, K.; MACHADO, C. C. Avaliação técnica da extração otimiza custos. *Rev. Madeira*, v. 14, n. 83, ago. 2004. Disponível em: <<http://www.remade.com.br/revista/materia.php?edicao=83&id=609>>. Acesso em: 20 abr. 2006.



A IMPORTÂNCIA DA LÍNGUA MATERNA NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

THE IMPORTANCE OF NATIVE LANGUAGE COURSES IN MANAGEMENT

*Luciana Prudente Guiotti**

Resumo

Neste artigo, faz-se revisão bibliográfica com especial interesse na descrição do português brasileiro, língua materna da quase totalidade dos habitantes deste país. A justificativa para o estudo deve-se à importância da língua materna para os cursos de Administração e à transformação de dados apontados em instrumental pedagógico capaz de interferir nas práticas de educação linguística, isto é, nas formas de ensinar a língua portuguesa no ensino superior. No plano teórico, este trabalho delinea um instrumental de análise discursivo-didática: como possibilitar aos alunos do ensino superior, especialmente aos do curso de Administração, o acesso à cultura letrada e, com isso, a chance de lutar pela cidadania com os mesmos instrumentos disponíveis para os falantes já pertencentes às camadas sociais privilegiadas? Como fazer para que a faculdade – fonte primordial do letramento da sociedade brasileira – deixe de ser agência reprodutora das agudas desigualdades sociais e dos perversos preconceitos que elas suscitam? Como levar os professores, sobretudo do ensino superior, a deixar de acreditar em algo que não existe (o “erro de português”) para, no lugar dessa superstição infundada, passar a observar os fenômenos de variação e mudança linguística de modo mais consistente e cientificamente embasado? Os dados de análise foram retirados do *Projeto NURC – Projeto de Estudo da Norma Urbana Linguística Culta da cidade de São Paulo* - pioneiro na área de sociolinguística educacional a fim de apresentar que, embora monitorados e mais padronizados, os discursos dos professores do ensino superior não deixam de ser influenciados pelas ações do ambiente linguístico.

Palavras-chave: Português. Administração. Sociolinguística educacional.

Abstract

In this article, it is literature with special interest in the description of Brazilian Portuguese, Native in almost all the inhabitants of this country. The rationale for the study is the importance of mother tongues in the course of Directors and the processing of the data pointed in instrumental teaching can interfere in the practice of language education, that is, ways to teach English in higher education. In theory, this paper outlines an instrumental analysis of discourse-teaching: how to allow students to higher education, especially the travel management, access to literacy and, thus, the chance to fight for citizenship with the same tools available to speakers as belonging to the privileged social strata? How do I get to college - the primary source of literacy of the Brazilian society - no longer of reproductive agency acute social inequalities and prejudices of the wicked that they raise? How should teachers, especially in higher education, losing faith in something that does not exist (the “error of Portuguese”) to, instead of unfounded superstition, going to observe the phenomena of language variation and change in a more consistent and scientifically-based? The data analyzed were taken from the NURC Project - Project for the Study of Language Standard Urban Educated in the city of Sao Paulo - a pioneer in the field of sociolinguistics education in order to present that, although monitored, and more standardized, the discourse of higher education teachers do not no longer influenced by the actions of the linguistic environment.

Keywords: Portuguese. Administration. Sociolinguistics education.

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

INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende ser uma contribuição efetiva para responder às seguintes perguntas: como possibilitar aos alunos do ensino superior, especialmente aos do curso de Administração, o acesso à cultura letrada e, com isso, a chance de lutar pela cidadania com os mesmos instrumentos disponíveis para os falantes já pertencentes às camadas sociais privilegiadas? Como fazer para que a faculdade – fonte primordial do letramento da sociedade brasileira – deixe de ser agência reprodutora das agudas desigualdades sociais e dos perversos preconceitos que elas suscitam? Como levar os professores, sobretudo do ensino superior, a deixar de acreditar em algo que não existe (o “erro de português”) para, no lugar dessa superstição infundada, passar a observar os fenômenos de variação e mudança linguística de modo mais consistente e cientificamente embasado?

Para tal, utiliza-se o manancial teórico da sociolinguística educacional que oferece a seus leitores preferenciais – os professores em atividade ou em formação – os instrumentos de análise adequados para lidar, em sala de aula, com as regras características das variedades linguísticas estigmatizadas. Antes de mais nada, é preciso que professores de língua materna tentem conscientizar-se de que, em todos os casos de inadequação linguística, estão, na verdade, diante de diferenças e não de “erros”. A noção de “erro” nada tem de linguística – é um (pseudo) conceito estritamente sociocultural, decorrente dos critérios de avaliação, ou seja, dos preconceitos que os cidadãos pertencentes à minoria privilegiada lançam sobre todas as outras classes sociais. Do ponto de vista estritamente lingüístico, o erro não existe, o que existe são formas diferentes de usar os recursos potencialmente presentes na estrutura fonológica, sintática, semântica e discursiva da língua portuguesa. Só se poderia falar em “erro” se cada cidadão errasse, individualmente e de modo particular, no momento de produzir determinado fonema. Como chamar de erro um fenômeno que se verifica de norte a sul do Brasil? Como milhões de falantes conseguiriam “combinar” para “errar” todos da mesma forma e nos mesmos contextos lingüísticos? (BAGNO; STUBBS; GAGNÉ, 2002).

Nas palavras de Bortoni-Ricardo (2004, p. 9),

[...] é preciso enfatizar tendências imanentes da língua para levar as pessoas em geral, e os professores em particular, a assumir a convicção de que os chamados “erros” que nossos alunos cometem têm explicação no próprio sistema e no processo evolutivo da língua. Portanto, podem ser previstos e trabalhados com uma abordagem sistêmica.

Para firmar essa convicção, a autora procede à análise das principais características das variedades lingüísticas faladas pelos brasileiros de origem rural e urbana, mostrando como cada uma dessas características constitui, de fato, uma *regra gramatical* perfeitamente explicável pelo instrumental da lingüística moderna. Se essa regra é tida como “errada” é simplesmente porque ela é *diferente* da regra única, categórica (e, muitas vezes, anacrônica), imposta pela tradição gramatical normativa, que se baseia exclusivamente nos usos lingüísticos de uma elite de falantes mais letrados. No entanto, como bem se sabe nas disputas do mercado lingüístico, principalmente para o administrador-empresendedor, *diferença é deficiência*.

Por isso, cabe às instituições superiores de ensino levar os alunos a se apoderarem também das regras lingüísticas que gozam de prestígio; a enriquecer o seu repertório lingüístico, de modo a permitir a eles o acesso pleno à maior gama possível de recursos para que possam adquirir uma competência comunicativa cada vez mais ampla e diversificada – sem que nada disso implique a desvalorização de sua própria variedade lingüística, adquirida nas relações sociais dentro de sua comunidade.

No plano teórico, a contribuição decerto mais significativa deste artigo é a proposta de um instrumental de análise descritiva de discursos produzidos em sala de aula divididos em três contínuos: rural-urbano, oralidade-letramento e monitoração estilística.

Com ele, pretende-se eliminar algumas deficiências de modelos teóricos convencionais que se fixaram apenas em um ou outro desses contínuos, ou pior, analisavam dicotomicamente (e de forma equivocada, porque maniqueísta) os fenômenos lingüísticos pelo viés do preconceito social embutido na ideologia normativo-prescritiva. A aplicação desse novo modelo em sala de aula representa, sem dúvida, uma promessa de renovação das práticas pedagógicas de educação em língua materna nos cursos de administração.

Há um compromisso político ao se converter a sociolinguística educacional num instrumento de luta contra toda forma de discriminação e de exclusão social pela linguagem. Porque não basta descrever e analisar as relações entre língua e sociedade - é preciso, também, transformá-las.

O estudo da língua e o estudo da sociedade são dois elementos intrinsecamente relacionados.

CARACTERÍSTICAS SOCIOLINGUÍSTICAS DA SOCIEDADE BRASILEIRA

Para explicar algumas características linguísticas da sociedade brasileira, Bortoni-Ricardo (2004) escolheu um pequeno trecho do livro *Rememórias Dois* de Carmo Bernardes¹ que está reproduzido a seguir.

Entrei numa lida muito dificultosa. Martirio sem fim o não entender nadinha do que vinha nos livros e do que o Mestre Frederico falava. Estranheza colosso me cegava e me punha tonto. Acho bem que foi desse tempo o mal que me acompanha até hoje de ser recanteado e meio mococongo. Com os meus, em casa, conversava por trinta, tinha ladineza e entendimento. [...]

Já sabia ajuntar as sílabas e ler por cima toda coisa, mas descrencei e perdi a influência de ir à escola, fiquei um quarta-feira de marca maior. Alívio bom era quando chegava em casa. [...]

Um dia cheguei atrasado e dei a desculpa de que o relógio lá em casa estava "azangado", aí o mestre entortou o canto da boca e enrugou o couro da testa e derreou a cabeça e ficou muito tempo assim de esgueilha fisgado em mim, depois estralou:

— O relógio está o quê?!

Ah, meu Deus... Tampei a cara com o livro, e uma coceira descomedida nas popas me pôs a retocar como quem tinha panhado um bicho [...] (grifos do autor).

"Lida" é substantivo derivado de lidar que significa *trabalhar* ou *lutar*. Os substantivos que são formados de verbos com a junção das vogais -o, -a, -e ao radical do verbo são chamados de *deverbais*, e o processo de sua formação é conhecido como *derivação regressiva*. Veja a pequena relação abaixo desses processos existentes na língua materna, o que mostra a coerência da formação de palavras no campo da morfologia:

Abal + ar > abal + o (abalar > abalo)

Afag + ar > afag + o (afagar > afago)

Enlaç + ar > enlaç + e (enlaçar > enlace)

Chor + ar > chor + o (chorar > choro)

Recu + ar > recu + o (recuar > recuo)

O substantivo "colosso" no texto está sendo usado como adjetivo do substantivo "estranheza", denotando a *conversão* de classe de palavras, um

fenômeno comum da língua, quando o falante para dizer algo muda a classe morfológica usual da palavra. Por exemplo, em um enunciado como "O chato chegou", o vocábulo *chato* usualmente utilizado como adjetivo está sendo usado como substantivo.

Recanteado, embora pareça invenção linguística, é adjetivo derivado do substantivo *recanto*. No caso, o significado é de *esconderijo*. *Recanteado* é, então, aquela pessoa que gosta de se isolar num lugar reservado. Ao se referir ao menino como "recanteado", o autor quis enfatizar seu temperamento introvertido. O adjetivo *mococongo*, que ele também usou, tem um significado semelhante.

Ladineza é um substantivo derivado do adjetivo *ladino* com o acréscimo do sufixo -eza. É um caso de *derivação sufixal*, que ocorreu assim: *ladin* + eza. *Ladino* é o mesmo que "astuto", "esperto". *Ladino* e *ladineza* são palavras que estão caindo em desuso, mas não chegam a ser arcaísmos. Para o significado de *ladineza*, confira *ladinice* no dicionário.

Descrencei: regionalismo que significa *descri*, do verbo *descreer*. A forma infinitiva é *descrencçar*. Significa também perder o interesse.

Perder a *influência* significa perder a animação, o entusiasmo de ir à escola. *Um quarta-feira de marca maior* significa alguém que perdeu o interesse pela escola, que ficou relapso, já que o menino gostava mesmo era de ficar em casa.

Em *azangado* e *panhado* vê-se respectivamente a colocação e a perda do prefixo -a. Na história da língua portuguesa, têm-se muitas palavras que se preservam com duas formas: com o prefixo -a e sem este prefixo. Exemplos desse fenômeno são *juntar/ajuntar*; *sentar/assentar*; *soprar/assoprar*; *mostrar/amostrar*; *voar/avoar*. Observe que, nesses pares de palavras, uma delas passou a ser a forma de prestígio, enquanto a outra ficou restrita aos falares rurais. No par *arrear/reeparar*, a primeira forma, hoje em dia, só é encontrada no repertório de falantes de origem rural, enquanto a segunda é encontrada nos falares urbanos. Isso não significa que uma seja errada e outra certa. Trata-se de duas variantes da mesma palavra que caracterizam diferentes falares de nossa língua. Uma questão linguística intrinsecamente relacionada a valores atribuídos pela sociedade: variantes de prestígio e preconceito linguístico.

O verbo *derrear*, que significa “arrear”, tem atualmente uso restrito e é mais encontrado no linguajar rural. Olhar de *esguelha* quer dizer “olhar enviesado”, “olhar de lado”. No popular, diz-se: olhar de “esgueia”.

Pode-se afirmar desse estudo de formas linguísticas apresentado até aqui que o texto de Carmo Bernardes, além de ensinar muitas palavras e expressões novas, que ilustram a riqueza da cultura e da linguagem rurais, conduz a uma reflexão sobre a língua portuguesa no Brasil, suas características e sua variação, especialmente as diferenças entre o Brasil urbano e o rural. No ano de 2000, o IBGE realizou um censo que apresenta quantos são e como a sociedade brasileira se constitui e se organiza. Pode-se saber, então, quantos brasileiros vivem no campo e quantos já estão radicados nas áreas urbanas. No censo de 1996, a população brasileira era de aproximadamente 157 milhões de habitantes, dos quais 78,35% viviam em área urbana e 21,6% em área rural. Ao longo dos dois últimos séculos, a população do Brasil cresceu muito e houve intensa migração do campo para as cidades. Observe no Quadro 1 esse processo.

Quadro 1 – Crescimento da população rural e urbana no Brasil

Ano	População total	População rural	% População urbana
1872	9.930.478	582.749	5,9
1890	14.333.915	976.038	6,8
1900	17.438.434	1.644.149	9,4
1920	30.635.605	3.287.448	10,7
1940	41.236.315	12.880.182	31,24
1950	51.944.387	18.782.891	36,16
1960	70.967.185	31.990.938	45,08
1970	93.204.379	50.600.000	56
1980	119.098.992	80.478.602	67,6
1996	157.070.163	123.076.831	78,35

Fonte: IBGE (1996).

O último censo do IBGE em 2000 mostrou que a população rural do Brasil em 35 anos caiu de 50% para 19% do total de 175 milhões de brasileiros.

Com certeza, essa mudança de estilo de vida também se refletiu nas variedades linguísticas brasileiras. Todo esse processo implicou mudanças na escolarização. Quando a família de Carmo Bernardes se radicou na zona rural de Formosa, GO, por volta de 1915, havia, como eles, mais de 26 milhões de brasileiros vivendo no campo. O Quadro 2 mostra como esse processo de concentração populacional nas cidades teve consequências na escolarização.

Quadro 2 – A evolução da alfabetização no Brasil

Ano	População com mais de 15 anos	População não-alfabetizada com mais de 15 anos	%
1940	23.639.769	13.279.899	56
1950	10.249.423	15.272.432	50
1960	30.187.590	15.815.903	39
1970	54.336.606	17.936.887	33
1980	74.495.000	19.352.000	26

Fonte: IBGE (1981).

Quando se observa o Quadro 2, tem-se a impressão de que o percentual de população não-alfabetizada vem diminuindo. Mas não se pode enganar por esse declínio nos números percentuais por várias razões. Primeiro, porque os números totais da população não-alfabetizada não têm movimento descendente e, sim, ascendente. Em segundo lugar porque, se se examinarem os dados mais detalhadamente, verificar-se-á que o analfabetismo não atinge igualmente toda a população: concentra-se na população rural, que é, secularmente, a menos beneficiada no processo de desenvolvimento do país.

Principalmente a partir do século XX, as estatísticas referentes aos índices de analfabetismo no Brasil revelam um dos mais graves problemas sociais no país, não obstante esforços empreendidos pelo governo ou pela sociedade com o crescimento da população residente em áreas urbanas. A preocupação com a solução desse problema está expressa na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, aprovada em 1996. Essa lei, que é a matriz da política educacional brasileira, estabeleceu em seu artigo 32 que o ensino fundamental, obrigatório e gratuito, volta-se para o desenvolvimento da capacidade de aprender por meio do pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo. É uma salvaguarda legal de que todos os brasileiros sejam introduzidos na cultura de letramento, à qual têm acesso, historicamente, parcelas restritas da população brasileira.

Mesmo considerando-se melhorias no sistema educacional e a mortalidade nas faixas etárias acima de 50 anos, o IBGE prevê um decréscimo de 0,06% no número de analfabetos até 2010 e de 0,09% até 2020. Observa-se ainda a mudança no conceito de analfabetismo. Em 1958, a UNESCO definia como analfabeto um indivíduo que não consegue ler ou escrever algo simples. Duas décadas depois, substituiu esse conceito pelo analfabeto funcional, que é um indivíduo que, mesmo sabendo ler e escrever frases simples, não

possui as habilidades necessárias para satisfazer as demandas do seu dia-a-dia e se desenvolver pessoal e profissionalmente. E é essa a realidade da maioria dos alunos que chegam ao ensino superior.

O Quinto Indicador Nacional de Analfabetismo Funcional, divulgado em setembro de 2005 pelo Instituto Paulo Montenegro, mostrou que só 26% dos brasileiros na faixa de 15 a 64 anos de idade são plenamente alfabetizados. Desses, 53% são mulheres, 47% são homens e 70%, jovens de até 34 anos (INSTITUTO PAULO MONTENEGRO, 2006).

PLURALIDADE LINGUÍSTICA NOS DOMÍNIOS SOCIAIS

Um domínio social é um espaço físico onde as pessoas interagem assumindo certos papéis sociais. Os papéis sociais são um conjunto de obrigações e de direitos definidos por normas socioculturais. Os papéis sociais são construídos no próprio processo da interação humana. Quando se usa a linguagem para comunicação, também se está construindo e reforçando os papéis sociais próprios de cada domínio. No domínio do lar, as pessoas exercem os papéis sociais de pai, mãe, filho, filha etc. No momento em que se está diante de um diálogo entre mãe e filho, por exemplo, verificam-se características linguísticas que marcam ambos papéis. As diferenças mais marcantes são as intergeracionais (geração mais velha/geração mais nova) as de gênero (homem/mulher). São diferenças sociolingüísticas (RIBEIRO; GARCEZ, 2002).

No texto de Carmo Bernardes, o autor deixava claro que o menino, em sua memória, sentia-se mais à vontade interagindo linguisticamente em casa do que na escola. Isso porque a pressão comunicativa sobre o garoto em casa era bem menor do que a sentida na escola. A transição do domínio do lar para o domínio da escola é uma passagem de uma cultura predominantemente oral para uma cultura permeada pela escrita, ao que se denomina de cultura de letramento (KLEIMAN, 1995).

O termo letramento é geralmente empregado para indicar um acervo cultural preservado por meio da escrita. Pode-se usar o termo letramento, no plural, ou se referir a *culturas de letramento* para manter a ideia de que não existe só uma cultura de letramento. Nas

comunidades sociais, convivem culturas de letramento associadas a diferentes atividades: sociais, científicas, religiosas, profissionais etc. Também existem manifestações culturais letradas associadas à cultura popular, como a literatura de cordel, por exemplo (SOARES, 1999).

Na sala de aula, como em qualquer outro domínio social, encontra-se grande variação no uso da língua, mesmo na linguagem do professor que, por exercer um papel social de ascendência sobre o alunado, será submetido a regras mais rigorosas no seu comportamento verbal e não-verbal. Em todos os domínios sociais, há regras que determinam as ações que ali são realizadas. Essas regras podem estar documentadas e registradas, como nos casos de um tribunal do júri ou de um culto religioso ou podem ser apenas parte da tradição cultural não documentada. Sempre haverá, por consequência, variação de linguagem nos domínios sociais, porque esta é inerente às comunidades linguísticas (BAGNO, 2003).

Essa variação linguística decorre de vários fatores, como:

1. **Grupos etários:** diferenças linguísticas associadas a grupos etários. As gerações mais antigas referiam-se à mulher grávida como "senhora em estado interessante".
2. **Gêneros:** homens e mulheres falam de modos diversos. As mulheres usam mais diminutivos "Trouxe esta lembrancinha para você". Usam também mais partículas como "né?", "tá?", "tá bom?", que são chamadas de *marcadores conversacionais* e que têm principalmente a função de obter aquiescência e concordância do interlocutor. A linguagem dos homens, por outro lado, é mais marcada pelos chamados palavrões e gírias mais chulas. As variações entre os repertórios masculino e feminino são relacionadas aos papéis sociais culturalmente condicionados.
3. **Status socioeconômico:** as diferenças de status socioeconômico representam desigualdades na distribuição de bens materiais e de bens culturais, o que se reflete em diferenças sociolingüísticas.
4. **Grau de escolarização:** a qualidade de escolas que se frequenta como também os anos de escolarização têm influência no repertório sociolingüístico.
5. **Mercado de trabalho:** as atividades profissionais que um indivíduo desempenha também são um fator

condicionador de seu repertório sociolinguístico. Certos profissionais, como os professores, os jornalistas, os advogados precisam ter mais flexibilidade estilística e ser capazes de variar sua fala numa gama de estilos, dominando com segurança os estilos mais monitorados.

6. **Rede social:** cada ser humano adota comportamentos muito semelhantes ao das pessoas com quem se convive na rede social. Além da rede social, há também o **grupo de referência**, pessoas com que o indivíduo não interage fisicamente – internet, telefone, e-mail (SCHERRE; SILVA, 1996).

Todos esses elementos representam os atributos estruturais que fazem parte da individualidade do falante. O estudo da variação linguística é complexo e equivale à da própria ação humana, por sua vez, determinada por fatores biológicos, psicológicos, sociológicos e culturais (GUIOTTI, 2001). Na próxima seção, analisar-se-á a variação em sala de aula de discursos de professores mediante a metodologia de três contínuos: o da urbanização, o da oralidade-letramento e o da monitoração estilística. Os dados foram retirados do *Projeto de Estudo da Norma Urbana Linguística Culta (Projeto NURC)* - da Cidade de São Paulo (NURC, 1987), juntamente com Ataliba Castilho (1961), Isaac Nicolau Salum (1969-1980) e Dino Preti (desde 1981).

METODOLOGIA

O Contínuo da Urbanização

Em uma das pontas, estão os falares rurais mais isolados; na outra, estão os urbanos que, ao longo do processo sócio-histórico, foram sofrendo a influência de codificação linguística, tais como a definição do padrão correto de escrita, também chamado ortografia do padrão correto de pronúncia.

Enquanto os falares rurais ficavam muito isolados pela dificuldade geográfica de acesso e pela falta de meios de comunicação, as comunidades urbanas sofriam a influência de agências padronizadoras da língua, como a imprensa, obras literárias, jornal impresso.

Nas cidades, também se desenvolvia o comércio, instalavam-se as indústrias e as repartições públicas, domínios sociais onde predominam culturas de letramento.

O contínuo de urbanização pode ser representado assim:

Variedades	área	variedades
Rurais	rurbana	urbanas
Isoladas		padronizadas

O Contínuo de Oralidade-Letramento

Os domínios onde predominam as culturas de letramento estão situados na ponta da urbanização, enquanto na outra ponta só se encontra domínios da cultura de oralidade. Eventos mediados pela língua escrita serão denominados de *eventos de letramento* ou *eventos de oralidade*, em que não há influência direta da língua escrita. Este contínuo será representado assim:

Eventos de oralidade	Eventos de letramento
-------------------------	--------------------------

Não existem fronteiras bem marcadas entre os eventos de oralidade e de letramento. As fronteiras são fluidas e há muitas sobreposições. Um evento de letramento, como uma aula no curso de Administração, analisada a seguir, pode ser permeada de minieventos de oralidade embora seja predominantemente um evento de letramento.

O Contínuo de Monitoração Estilística

Neste contínuo, situam-se desde as interações totalmente espontâneas até aquelas que são previamente planejadas e que exigem muita atenção do falante.

- monitoração	+ monitoração
---------------	---------------

Os falantes alternam estilos monitorados que exigem muita atenção e planejamento, e estilos não-monitorados, realizados com um mínimo de atenção à forma da língua. Os indivíduos se engajam em estilos monitorados quando a situação assim exige, seja porque o interlocutor é poderoso ou tem ascendência sobre os outros, seja porque precisa causar uma boa impressão ou ainda porque o assunto requer um tratamento muito cerimonioso. De modo geral, os fatores que levam as pessoas a monitorar o estilo são:

1. ambiente;
2. o interlocutor e
3. o tópico da conversa (RAMOS, 1997).

Quando se vai mudar de estilo, passam-se *metamensagens* ou pistas, que podem ser verbais ou não-verbais e que transmitem informações do tipo “isso é uma brincadeira”, “estou falando sério”, “estou ralhando com você”. A variação ao longo do contínuo de monitoração estilística tem, portanto, uma função muito importante de situar a interação dentro de uma moldura ou enquadre. As molduras servem justamente para orientar os interagentes sobre a natureza da interação.

TRANSCRIÇÃO DE ALGUNS EXCERTOS DE AULAS EM ADMINISTRAÇÃO (Dados NURC)

Professor a - /.../ o risco muito grave é de se ferir frontalmente o princípio de Arquimedes (+++) dois corpos (++) ou dois titulares ou duas pessoas não podem ocupar ah:: (+) ao mesmo tempo (+) o mesmo lugar no espaço ou o mesmo cargo na administração pública ENTÃO (+) na verdade (+) lógico (+) ninguém tem o dom da da da ubiquidade não é? e conseqüentemente em termos de aposentados isto não se aplica de FORMA NENHUMA (+) mas é como a história do macaco/ (+) o macaco tava correndo porque até provar-se que ele não era elefante (+) ele tava liquidado (+) tabam degolando tudo quanto era elefante na selva (+++) ele começou a correr (+) então agarraram o macaco (+) Macaco (+) por que que ce tá correnu? (+) rapaz é que tão degolando tudo quanto é elefante (+) (narrativa enunciada em ritmo acelerado); (risos sobrepostos à fala); não (+) é verdade mas (+) mas (+) você não é elefante! Você é macaco (+) ah: (+) então prove isso (risos) cê ta louco! /.../

Professor b - /.../ é a cadeia alimentar (+) né? O ciclo da vida porque cada uma vai comendo um animal ou um vegetal pra se alimenta /.../ isso aqui é a vida na água (+) fala assim (+) da fotossíntese, né? Como é que eles respira (+) como é que as planta fabrica seu próprio alimento (+) fabricam [corrigindo] o oxigênio para os peixes respirarem. Aqui a cadeia alimentar também apareci. Nas impresa essa cadeia tamem apareci.

Professor c - (passando a folha da apostila) Isso aqui nós vamu aprende. Isso aqui também. Sim (+) esse aqui foi como a + o homem e a água + né? Como o homem + começou + né + a utiliza a água e como ele ta precisando + como ele precisa da água. Esse aqui é água

vezes progresso. (continua passando as folhas). Agora esse (+) as plantas (+) o sol (+) né (+) que já é página onze. Aqui as camadas de um terreno + que o solo com argila + a areia + o húmus + camada de argila. Essa aqui fala sobre surgimento e a evolução do solo + que ele coloca + assim + coisas que ele modifica o solo. Que ele provoca eros[[[erosões às vezes. Os minerais e o homem (+) né?

Todos os professores situam-se no pólo urbano, ou seja, variedades urbanas mais padronizadas. Todavia, o **professor a**, para obter melhor eficácia discursiva, vale-se da narrativa de uma fábula. Ao fazê-lo, altera seu estilo. Em seu estilo não-monitorado, encontram-se algumas regras variáveis de caráter gradual, que não estão presentes em seu estilo monitorado, como a duplicidade do sujeito “ele”, a abreviação de você, “cê”, a velocidade da narrativa que a torna truncada. Essa variedade, contudo, não significa que a aula terá menos importância ou menos validade didático-pedagógica ao alunado. Pelo contrário, ao mudar o estilo, tornando-o não-monitorado, o professor aproxima-se mais da linguagem dos jovens alunos que se identificam e riem ao final da fábula. O professor demonstra que sabe alternar seus estilos de linguagem de acordo com as regras presentes no ambiente linguístico. Sua mensagem, dessa forma, adquire mais eficácia e se torna mais adequada ao público-alvo.

A supressão de concordância no estilo monitorado do **professor b** funciona como identidade linguística operante. Sua consciência linguística está tão aflorada quanto a esse aspecto que ele próprio revisa seu discurso, adequando o verbo *fabricar* ao sujeito a que se refere, de acordo com a regra prescrita pela gramática normativa - em termos de número e pessoa. Embora seja um evento de letramento, sua aparência linguística está mais próxima de um evento de oralidade, porque os sintagmas nominais não fazem concordância de número em seus núcleos, apenas em seus determinantes. Outro aspecto interessante e estilístico a ser apontado é o fato de que este professor realiza um discurso didático-pedagógico com formulação de dúvidas, perguntas e respostas subsequentemente, uma retórica pedagógica. O evento é de oralidade, embora seu estilo esteja monitorado pelas condições de sala de aula que o levam prestar mais atenção a sua fala.

O **professor c**, ao folhear a apostila, faz com que sua fala se identifique como evento de letramento, a escrita influenciando diretamente sua exposição oral. Seu estilo apresenta-se monitorado, e a moldura que define seu discurso é a de uma sabatina, ou seja, recapitulação de lições aprendidas durante as aulas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há usos especializados da língua que constituem práticas sociais de letramento, mas há usos especializados que são práticas da cultura de oralidade.

Nesse sentido, o ensino superior é, por excelência, o *locus* - ou espaço - em que os educandos vão adquirir, de forma sistemática, recursos comunicativos que lhes permitam desempenhar-se competentemente em práticas sociais especializadas.

Como a língua é composta de variedades, toda produção linguística torna-se dependente do contexto em que se encontra o falante e, no caso de interação face a face, também dos interlocutores.

A aula do **professor a** mostrou que os interagentes partilham de muita experiência em comum, e a comunicação entre ele e seus alunos tornou-se mais fácil quando mudou o estilo, porque se valeu de muitas informações implícitas, deixando o discurso com alto grau de contextualização. A sua linguagem, com a fábula dos macacos, em vez de conceituar, usou de elemento dêitico. Embora a mensagem tivesse um grau de complexidade em relação ao tema abordado, há familiaridade com a tarefa comunicativa. O **professor b** apresentou que grande parte dos recursos comunicativos que compõem a sua aula expositiva foi adquirido espontaneamente no

convívio social. Todavia, não se pode deixar de salientar que o desempenho de certas tarefas especializadas, especialmente as relacionadas às práticas sociais de letramento, exigem o desenvolvimento de recursos comunicativos de forma sistemática mediante a aprendizagem escolar. Daí a importância da língua materna nos cursos de ensino superior.

O **professor c** soube usar com segurança os recursos comunicativos necessários para desempenhar-se bem no contexto social de sua aula.

É importante sintetizar o que se acaba de ler sobre competência linguística, comunicativa, recursos comunicativos e o papel do ensino superior:

1. Todo falante nativo já internalizou as regras do sistema de sua língua (não confundir com as regras da variedade padronizada pela gramática normativa). Todo aluno do ensino superior produz, então, sentenças bem formadas na língua materna, o que não significa que saiba pô-las adequadamente em funcionamento de acordo com o ambiente linguístico.
2. Como a língua é um fenômeno social, cujo uso é regido por normas culturais, além de ter domínio das regras internas da língua, os falantes têm de tentar utilizá-la de forma adequada à situação comunicativa na qual estão inseridos e este é um dos principais papéis do professor de língua materna do ensino superior.
3. No desempenho dos papéis sociais, os indivíduos transitam por espaços sociolinguísticos em que têm de dominar certos usos especializados da língua, como aconteceu nos exemplos analisados de variedades urbanas padronizadas dos professores de Administração.

REFERÊNCIAS

BAGNO, M. *A norma culta: língua & poder na sociedade brasileira*. São Paulo: Parábola, 2003.

BAGNO, M.; STUBBS, M.; CAGNÉ, G. *Língua materna: letramento, variação & ensino*. São Paulo: Parábola, 2002.

BORTONI-RICARDO, S. M. *Educação em língua materna: a sociolinguística na sala de aula*. São Paulo: Parábola, 2004.

GUIOTTI, L. P. O uso da variante retroflexa na fala de São José do Rio Preto. *Estudos Linguísticos*, Marília: Fundação Eurípedes Soares da Rocha, v. 31, p. 50-6, maio 2001.

IBGE. *Estatísticas históricas do Brasil*. Séries Econômicas, Demográficas e Sociais – 1996 a 2000. 3. ed. Rio de Janeiro, 1999.

KLEIMAN, A. *Os significados do letramento*. Campinas: Mercado de Letras, 1995.

NURC. *Norma urbana culta*. In: CASTILHO, A. T.; PRETI, D. (Org.). *A linguagem falada culta na cidade de São Paulo: materiais para seu estudo*. São Paulo: T. A. Queiroz/FAPESP, 1987. v. 2 (Diálogos entre dois informantes).

RAMOS, J. M. *O espaço da oralidade na sala de aula*. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

RIBEIRO, B. T.; GARCEZ, P. M. (Org.) *Sociolinguística interacional*. São Paulo: Loyola, 2002.

SCHERRE, M. M. P.; SILVA, G. M. (Org.) *Padrões sociolinguísticos*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

SOARES, M. *Letramento: um tema em três gêneros*. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

ARTIGO
ORIGINALANÁLISE DOS INDICADORES DE AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA
FINANCEIRA DE UMA EMPRESA DE CAPITAL ABERTO NO BRASILEVALUATION ANALYSIS INDICATORS OF THE FINANCIAL
STRUCTURE IN A PUBLICLY TRADED COMPANY IN BRAZIL

Alexandre Teso*, Mariane Patussi de Araujo**

RESUMO

O presente estudo demonstrou através da análise das demonstrações contábeis e dos indicadores financeiros a real situação financeira da empresa e suas possíveis ações. Os indicadores que avaliam a estrutura financeira de uma empresa são: CCL (capital circulante líquido), NIG (necessidade de investimento em giro), SD (saldo de tesouraria (disponível)) e NTFP (necessidade total de financiamento permanente). O estudo desses indicadores para a empresa de capital aberto brasileira, no período de 2002 a 2004, identificou esforços da empresa na superação de uma posição de desequilíbrio financeiro. Nesse período, o saldo disponível (SD) melhorou significativamente. Inicialmente, o SD indicou desequilíbrio financeiro, caracterizado pelo financiamento de ativos cíclicos, com características de longo prazo e com recursos de curto prazo. Somente em 2005, ocorreu a reversão desse quadro, principalmente pelo aumento no Patrimônio Líquido. Essa inversão no SD é conhecida como efeito tesoura.

Palavras-chave: Indicadores financeiros. Efeito tesoura. Capital circulante líquido. Saldo disponível. Capital aberto.

ABSTRACT

The present study has demonstrated by analysis of financial statements and financial indicators the real financial situation of the company and its possible actions. The indicators that evaluate the structure of a company are: NWC (Net Working Capital) INWC (Investment Necessity in Working Capital), TB (Treasury Balance (Available)) and TNPf (Total Necessity of Permanent Financing). The study of these indicators for the Brazilian publicly traded company in the period of 2002 until 2004, identified efforts from the companionship in the overrun from a position of financial instability. In this period, the treasury available (TA) improved significantly. Initially TA indicated financial instability, characterized by the cyclic actives financing, with long-term characteristics, and with short-term resources. Only in 2005, the reversion of this situation happened, mainly by the investment in the equity accounting. This inversion in the TA is known as scissors effect.

Key-words: Financial indicators. Scissors effect. Net working capital. Treasury available. Publicly trade.

*Mestre em Física pela UNESP de São José do Rio Preto. Especialista em Controladoria e Finanças pela USP de Ribeirão Preto.

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

INTRODUÇÃO

A análise da estrutura financeira de uma empresa envolve o estudo de um conjunto de indicadores operacionais que refletem todas as decisões tomadas com relação ao capital de giro e seu equilíbrio financeiro, despertando interesse tanto dos administradores internos quanto dos analistas externos (TESO, 2008).

Segundo Assaf Neto (2006), o capital circulante líquido (CCL) mede o excedente das aplicações a curto prazo (AC) em relação às captações de recursos de mesma liquidez (PC). Tal índice pode apresentar um comportamento *positivo*, *nulo* ou *negativo*.

Quando o CCL for *positivo*, indica a existência de recursos de curto prazo em excesso diante das necessidades de mesma liquidez, caracterizando folga financeira. Caso o indicador seja *nulo*, os recursos de curto prazo são suficientes para financiar as necessidades de mesma liquidez não havendo folga financeira, pois as necessidades de investimentos circulantes estão financiadas por fontes de recursos da mesma maturidade, havendo total igualdade entre os prazos e os valores dos recursos captados e aplicados pela empresa. Por outro lado, se o CCL for *negativo*, parte das aplicações de longo prazo ou permanentes são financiadas por recursos a curto prazo; assim, este descasamento de prazos traz certas dificuldades financeiras à empresa, prejudica suas operações normais e promove um conseqüente desequilíbrio financeiro. De acordo com Assaf Neto (2003), isso determina um aperto na liquidez da empresa, pois parte de suas dívidas vencerá em prazos inferiores aos dos retornos das aplicações desses recursos.

Contudo, o simples fato de CCL ser maior ou igual a zero não é indicativo real de folga financeira. Para Braga (1991), parte do ativo e passivo circulantes apresentam valores que são renovados continuamente, demonstrando comportamento cíclico de longo prazo ou permanente. Portanto, a forma como esses itens de natureza cíclica é financiados revela a real folga financeira da empresa.

Dessa forma, cíclicos são todos os elementos patrimoniais diretamente vinculados ao ciclo operacional da empresa. Qualquer alteração que venha a ocorrer em

seu volume de atividade (produção e vendas), ou em seus prazos operacionais, afeta diretamente o montante das contas cíclicas.

Os indicadores necessários para identificar essa real situação são: necessidade de investimento em giro (NIG), saldo disponível (tesouraria) e necessidade total de financiamento permanente (NTFP). O primeiro revela o montante de capital permanente necessário para o financiamento do capital de giro de uma empresa. Segundo Matarazzo (2003), o equilíbrio financeiro de uma empresa pode ser avaliado pela comparação entre o NIG e CCL.

Desta maneira, sempre que o CCL superar o NIG, a empresa apresentará recursos em excesso diante das necessidades permanentes do capital de giro. Caso contrário sinalizará estar em dificuldades financeiras ao financiar ativos cíclicos (longo prazo ou permanentes) com recursos de curto prazo (não cíclicos).

Quando o CCL superar o NIG, essa diferença é chamada de saldo disponível (SD), que representa a margem de segurança financeira de uma empresa e indica a capacidade interna de financiar o crescimento da atividade operacional. Se o SD for inferior à zero, parte dos ativos de natureza cíclica é financiado por recursos de natureza não cíclica, por exemplo, o estoque mínimo sendo financiado por créditos bancários renováveis a curto prazo (ASSAF NETO, 2006).

O indicador NTFP revela o montante mínimo necessário para o financiamento em giro e fixo. A folga financeira de uma empresa ocorre quando o passivo permanente superar o NTFP. Caso contrário existe desajuste entre os prazos dos investimentos e a maturidade dos passivos (ASSAF NETO, 2006).

OBJETIVOS

Identificar, em uma empresa, a utilização dos indicadores de desempenho na identificação de uma posição de desequilíbrio financeiro e as ações na tentativa de superar tal situação.

METODOLOGIA

Nesse estudo, foram utilizadas informações contábeis de uma empresa de capital aberto no Brasil e listada na Bolsa de Valores de São Paulo. As informações

contábeis dos exercícios 2002 a 2006 foram obtidas no site da BOVESPA. Posteriormente, tais informações foram padronizadas e ajustadas para obtenção dos indicadores: capital circulante líquido (CCL), necessidade de investimento em giro (NIG), saldo disponível (SD) e necessidade total de financiamento permanente (NTFP). Por fim, as variações significativas foram analisadas e justificadas.

RESULTADOS

Na Tabela 1, encontram-se as informações dos indicadores de avaliação da estrutura financeira da empresa de capital aberto brasileira no período de 2002 a 2006. Considerando o CCL como indicador de equilíbrio financeiro, observou-se em 2002 que a empresa apresenta CCL negativo, o que indicou desajuste financeiro nesse período. Nos exercícios seguintes, ocorreu um aparente equilíbrio financeiro da empresa, pois o CCL tornou-se positivo.

Aparente equilíbrio financeiro, pois ao se considerar a natureza cíclica e financeira dos itens que compõem as contas de ativo e passivo circulante ficou presente um desequilíbrio na situação financeira da empresa até o ano de 2004.

Assim, ao se analisar o desempenho financeiro, através dos indicadores NIG, SD e NTFP, observou-se que, no período de 2002 a 2004, a empresa apresentou desequilíbrio na sua situação financeira, pois, nesse período, a necessidade de investimento em giro (NIG) supera o CCL, ou seja, os ativos de natureza cíclica são financiados por recursos não cíclicos. Somente em 2005 ocorre a inversão entre o CCL e NIG, por isso, pode-se caracterizar o equilíbrio financeiro. Tal inversão entre os índices é conhecida como efeito tesoura (ver Figura 1).

A confirmação do desequilíbrio financeiro de 2002 a 2004 faz-se pela comparação do indicador NTFP e da conta do Passivo Permanente (PP). Nesse período, o PP apresentou valores inferiores ao NTFP que indicou desequilíbrio financeiro, pois apresentou recursos permanentes insuficientes para o financiamento das necessidades totais dos ativos permanentes.

Somente no ano de 2005, a conta do PP superou a NTFP, ocorrendo assim o equilíbrio financeiro.

A empresa em 2006 passou a demonstrar um potencial de auto-suficiência financeira para cobrir necessidades adicionais de giro até o montante de R\$ 3.841.793,00. Essa posição de equilíbrio alcançada a partir de 2005 permite um crescimento sustentado da atividade organizacional.

Apesar do desajuste financeiro no período de 2002 a 2004, identificou-se uma evolução significativa do saldo disponível que no exercício de 2002 era negativo em R\$ 2.473.034 e, em 2006, tornou-se positivo em R\$ 3.841.793 (ver Figura 2). Essa evolução pode ser justificada pelo intenso aumento do investimento na empresa através do Patrimônio Líquido (Figura 2).

Observou-se, em 2002, o investimento no Patrimônio Líquido no valor de R\$4.420.643 e, no ano de 2006, esse investimento saltou para R\$12.731.113, aumento de mais de 180% que auxiliou no ajuste do equilíbrio financeiro da empresa. Em virtude disso, ela apresentou uma evolução linear do Patrimônio Líquido com grau de crescimento na ordem de R\$2.000.000,00 por ano.

Tabela 1 - Indicadores de Avaliação da Estrutura Financeira da empresa de Capital Aberto no Brasil – 2002 a 2006

	2002	2003	2004	2005	2006
ACO	3.940.433	4.317.874	7.514.298	6.664.484	8.086.834
(+) ACF	1.430.656	1.017.006	2.041.967	5.464.694	5.966.623
(=) AC	5.371.089	5.334.880	9.556.265	12.129.178	14.053.657
PCO	1.485.207	1.738.582	2.792.334	2.566.207	3.190.917
(+) PCF	3.903.690	2.604.317	2.455.334	1.622.901	2.305.777
(=) PC	5.388.897	4.342.899	5.247.668	4.189.108	5.496.694
AP	9.090.919	8.911.861	9.107.557	9.750.008	12.875.886
CCL=AC-PC	(17.808)	991.981	4.308.597	7.940.070	8.556.963
NIG=ACO+PCO	2.455.226	2.579.292	4.721.964	4.098.277	4.895.917
SD=ACF+PCF	(2.473.034)	(1.587.311)	(413.367)	3.841.793	3.661.046
NTFP = NIG + AP	11.546.145	11.491.153	13.829.521	13.848.285	17.771.803
PP = ELP+PL	9.073.111	9.903.842	13.416.154	17.690.078	21.432.849
PL	4.420.643	4.855.147	7.613.047	10.140.520	12.731.113

Fonte: Balanço Patrimonial (BOVESPA, 2006).

Figura 1 - Evolução dos indicadores NIG e CCL da empresa de Capital Aberto no período de 2002 a 2006 (efeito tesoura verificado após 2004) Efeito Tesoura

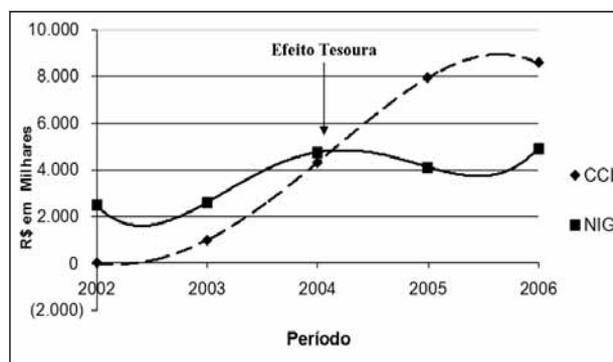
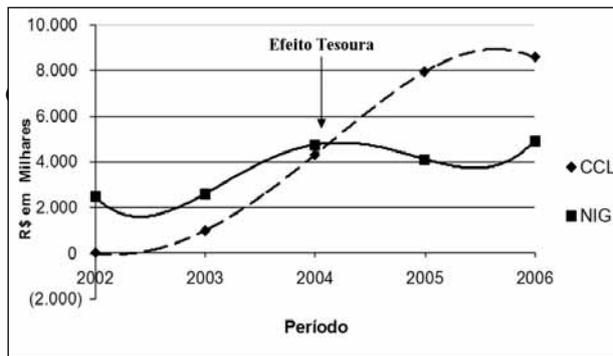


Figura 2 - Evolução do Saldo Disponível e do Patrimônio Líquido no período de 2002 a 2006 para a empresa de capital aberto brasileira



Dessa análise para a empresa de capital aberto brasileira, pode-se concluir que o capital circulante líquido

não deve ser considerado como único indicador de equilíbrio financeiro. Para uma análise mais real e confiável, é necessário considerar a natureza cíclica e financeira das contas do ativo e passivo circulante. Com isso, é preciso comparar os indicadores CCL e NIG para melhor interpretação do equilíbrio financeiro da empresa. Também se faz necessário identificar a real necessidade de investimento da empresa, através do SD. Por fim, a evolução desses indicadores no tempo serve como indicador paralelo de eficiência da empresa em superar as dificuldades, através do forte aumento no Patrimônio Líquido, mais de 180% no período estudado.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. São Paulo: Atlas, 2006.

BOVESPA. *Balço patrimonial*. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 14 maio 2006.

BRAGA, Roberto. Análise avançada de capital de giro. *Caderno de Estudos Contábeis*, São Paulo: FEA-USP, Fipecafi, Ipecafi, n. 3, set. 1991.

MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

TESO, Alexandre et al. Análise dos indicadores de liquidez e endividamento de empresas de capital aberto no Brasil. *Temas em Administração: diversos olhares*, Catanduva, v. 1, n. 1, p.14-21, jan./dez. 2008.



ÁREA DE SUPRIMENTOS COMO GERADORA DE VALOR PARA A ORGANIZAÇÃO

PROCUREMENT AREA AS A VALUE GENERATOR FOR THE ORGANIZATION

Raul Cardoso, João Mattar***

Resumo

O estudo tem como objetivo identificar as principais características do modelo tradicional das áreas de Compras das organizações e compará-las com as características do novo modelo de Suprimentos. A condição para esta mudança conceitual é a compreensão pela Direção das organizações do papel estratégico que pode ser desempenhado por Compras. O estudo demonstra as mudanças necessárias nas quatro dimensões que sustentam as organizações: estrutura, pessoas, processos e tecnologia. Em seguida, são detalhadas algumas das melhores práticas já adotadas pelas empresas que priorizaram estas mudanças. Ao abordar estas ações, são considerados os benefícios potenciais e descritas as possíveis dificuldades inerentes à implantação. As observações presentes neste estudo foram verificadas durante as experiências profissionais dos autores e em pesquisas junto a empresas e especialistas no setor. As conclusões do estudo demonstram a importância da adoção do novo modelo para empresas de diversos setores em função do potencial de geração de resultados já experimentados por diversas organizações.

Palavras-chave: Suprimentos. Geração de valor. Modelo de compras.

Abstract

The objective of this paper is to identify the most relevant characteristics of the traditional model of Procurement and to compare these characteristics to the new model. The condition to this conceptual change is the board's understanding of the strategic role that can be developed by the Purchasing area. This article demonstrates the necessary changes in the four dimensions that sustain the organizations: structure, people, processes and technology. In the sequence of the article, some of the best practices are presented. The potential benefits are listed, and also the potential issues that can cause some difficulties while implementing the model. The observations from this paper were experienced during the professional experiences from the authors and from researches with specialists from this segment. The conclusions from this article show that organizations from various segments should consider adopting this model due to the potential value generation already experienced by many organizations.

Keywords: Procurement. Value generation. Purchasing model.

* Engenheiro Elétrico pela Escola de Engenharia Mauá. Pós-graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. MBA em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Atualmente cursando MBA na Universidade da Califórnia em Berkeley. Contato: raul.cardoso81@yahoo.com.br

**Bacharel em Letras pela USP, Bacharel em Filosofia pela PUC-SP, pós-graduado em Administração pela EAESP-FVG-SP, Doutor em Letras pela USP e pós-doutor pela Stanford University. Contato: joamattar@gmail.com

INTRODUÇÃO

Um grande desafio de qualquer negócio é desenvolver um modelo de atuação no qual todas as áreas da instituição sejam geradoras de resultados. Esta dificuldade é maior em áreas tradicionalmente ligadas a custos. Uma das áreas com maior potencial para esta geração é a área de Suprimentos. Empresas de diferentes segmentos já comprovaram o potencial que suas áreas de Compras podem oferecer para a otimização de seus resultados. A potencial geração de resultados provenientes da otimização de Suprimentos tem elevada relevância tanto para negócios com fins lucrativos quanto para os negócios geridos pelo Governo ou aqueles relativos ao terceiro setor. No primeiro caso, o incremento nos resultados está obviamente ligado ao objetivo do negócio. Nas instituições sem fins lucrativos e órgãos governamentais a relevância é a mesma, pois a geração adicional de resultados cria recursos que podem ser investidos diretamente em benefícios para a comunidade ou para os grupos atendidos pela instituição.

O estudo tem como objetivo identificar as principais características do modelo tradicional das áreas de Compras das organizações e compará-las com as características do novo modelo de Suprimentos. O estudo demonstra as mudanças necessárias nas quatro dimensões que sustentam as organizações: estrutura, pessoas, processos e tecnologia. Ao abordar estas ações, são considerados os benefícios potenciais e descritas as possíveis dificuldades inerentes à implantação. As observações presentes neste estudo foram verificadas durante as experiências profissionais dos autores e em pesquisas junto a empresas e especialistas no setor.

Iniciamos este artigo por um breve resumo do papel tradicional das áreas de Suprimentos. Em seguida, listamos as principais características da nova abordagem para a área, diretamente ligada ao conceito de geração de resultados. Os dois modelos se relacionam por uma condição de evolução. Ou seja, as características do modelo tradicional são ampliadas para a formação do novo modelo de atuação da área de Compras. Esta relação evolutiva torna a implementação do novo modelo mais complexa e potencialmente mais arriscada no atual cenário de redução de pessoal na grande maioria dos segmentos

de mercado. Porém, este grau de complexidade da implantação não deve ser um fator de inibição para a adoção do modelo, uma vez que os benefícios de sua implantação se mostram cada vez mais relevantes quando o modelo é implantado de forma eficiente. Finalmente, descrevemos algumas das melhores práticas já adotadas pelas empresas que priorizaram estas mudanças. As conclusões do estudo demonstram a importância da adoção do novo modelo em função do potencial de geração de resultados já experimentados por diversas organizações.

MODELO TRADICIONAL

O modelo de Suprimentos adotado como padrão para boa parte dos negócios apresenta uma característica principal, o foco exclusivo em controle de custos. Esta abordagem é uma resposta à necessidade básica de controle de custos de matérias-primas de qualquer negócio. Entendemos que o foco exclusivo em controle de custos de materiais e serviços explica a abordagem para as áreas de Compras nas quatro principais dimensões dos negócios, os seja, estrutura, processos, pessoas e tecnologia.

Na dimensão da Estrutura, podemos reconhecer a abordagem tradicional de duas formas. A primeira é identificar que os níveis hierárquicos mais altos da organização não possuem representação de Suprimentos. Em função da visão de área geradora de custos e não de resultados, tradicionalmente o nível mais alto da estrutura de Compras é o nível de média gerência ou até mesmo de supervisão. Esta estrutura não pode por si só ser tomada como a causa de problemas ou ineficiências, mas claramente é uma sinalizadora do papel pouco estratégico reservado à área em boa parte das organizações. O segundo ponto na questão estrutural é a avaliação da divisão interna de atividades entre os profissionais de compras. O modelo tradicional enfatiza a divisão de tarefas com base nos tipos de materiais adquiridos. Desta forma, é criada uma especialização dos profissionais em determinados tipos de produtos ou serviços.

Na dimensão Pessoas, podemos reconhecer o modelo tradicional desde a definição de perfis para contratação de profissionais da área, passando pelas questões de treinamento e capacitação e continuando

pelas práticas de remuneração.

O modelo com foco em custos faz com que o perfil procurado para posições da área esteja ligado a características de controle. Esta abordagem é priorizada em detrimento de características de comunicação, criatividade, foco em resultados e trabalho em equipe. Não raramente vemos profissionais das áreas de Compras dedicados ao controle de custos de forma individual, buscando adequação aos procedimentos desenhados pela empresa e com pouca compreensão do potencial de seus papéis na geração de valor para o negócio. As empresas enfatizam estas características oferecendo a estes profissionais treinamentos com focos em custos e em normas e procedimentos. A remuneração dos profissionais reflete a baixa relevância dada à área. Quando disponível, o ganho variável representa percentuais pequenos da remuneração total. Se comparados aos colegas das áreas de Vendas, reconhecidos como geradores de resultados, as diferenças são muito representativas, tanto nos montantes totais como na razão entre os ganhos fixos e variáveis.

Da mesma forma, a dimensão Processos também tem características facilmente identificáveis no modelo tradicional de Compras. Os reflexos do foco em controle de custos aparecem no modelo excessivamente burocrático. O controle é enfatizado e a eficiência é deixada em segundo plano. Por este motivo, os processos de cotações são normalmente replicados para todos os itens, sem distinção de valores ou de importância estratégica para o negócio. As aprovações de compras também oferecem pouca flexibilidade e constantemente os aprovadores são inundados por dezenas ou centenas de processos de pouco valor para a organização.

Finalmente, a dimensão Tecnologia também reflete o foco operacional dado à área de Compras. Os sistemas ou módulos de sistemas implantados nas áreas de Compras buscam automatizar os processos já existentes e oferecem ferramentas de controle de custos. Ou seja, a abordagem tradicional de Compras apresenta características que limitam o alcance de seus resultados.

ABORDAGEM DE GERAÇÃO DE RESULTADOS

Como resposta ao modelo tradicional de Compras, uma nova abordagem tem surgido com o objetivo de

tornar esta área uma geradora de resultados para as organizações. A principal característica desta abordagem é o foco estratégico e a importância relativa dada a esta área pelas organizações que adotam o novo modelo.

Os resultados iniciais deste novo foco dado à área de Compras sustentaram o novo modelo. Empresas de diversos setores comprovaram os efeitos da nova abordagem e estão dando sequência a estas implementações. Contudo, o sucesso da implantação pressupõe mudanças culturais significativas tanto por parte da direção da organização como por parte dos profissionais da área. Compras deixa de ser um mal necessário para se tornar um importante participante na geração de resultados.

Alguns sinais importantes destas mudanças podem ser percebidos facilmente nas organizações que as implementam. Vamos fazer um paralelo nas quatro dimensões citadas no modelo tradicional.

Na dimensão da Estrutura, duas mudanças podem ser percebidas. A primeira é a organização interna da área de Suprimentos. As funções passam a ser mais abrangentes, pois o comprador passa a atender determinadas unidades de negócios. Nesta visão, o profissional de Compras passa a entender os processos internos de suas áreas clientes, aumentando a possibilidade de agregar valor de forma consistente aos resultados da área solicitante. A visão anterior favorece a busca do menor custo, enquanto a nova estrutura valoriza a razão custo-benefício de cada compra. Assim, produtos com maior preço unitário que apresentem melhor custo-benefício são priorizados por Compras. O entendimento das necessidades dos clientes internos é a chave para uma relação de parceria e redução das tensões normalmente geradas entre as áreas participantes deste processo no modelo tradicional. O cuidado neste caso é não perder a sinergia e poder de barganha com os fornecedores nos itens comprados por mais de uma área da empresa. Neste caso, os sistemas internos devem detectar a necessidade de centralização junto ao comprador que efetua as compras de valor mais significativo dos itens em questão. Outro sinalizador da mudança é a nomeação de um Superintendente ou até mesmo de um Diretor responsável pela área de Suprimentos. "Devem ser criadas condições para que o

gerente de suprimentos ou diretor de suprimentos tenha uma alta posição hierárquica na organização. Como um departamento independente, Suprimentos pode contribuir na direção dos objetivos corporativos” (QUAYLE, 2006, p. 59).

Conforme mencionamos acima, este fator é um sinalizador que demonstra a valorização da área como geradora de resultados e acaba por dar maior autonomia para a tomada de decisões direcionadas aos objetivos de maximização de resultados.

Na dimensão Pessoas, as mudanças se iniciam na fase de recrutamento e seleção. Continua a ser valorizada a habilidade de controle e organização, porém outros conhecimentos e competências passam a ter valor elevado nas escolhas de profissionais do setor. Entre estas características, podemos citar a capacidade de trabalho em equipe (essencial para as atividades internas da área e para as interfaces com as áreas clientes), as habilidades de comunicação, criatividade, foco em resultados e negociação. O novo profissional de Compras vem muitas vezes das próprias áreas clientes, pois o conhecimento do negócio de cada cliente interno é essencial. Além disso, a sinalização da organização para uma maior valorização da área gera interesse em profissionais de outras áreas que percebem o potencial de crescimento e geração de resultados. Com relação aos treinamentos, as áreas de Recursos Humanos destas organizações estão alterando os programas anteriores, substituindo o foco total em controle custos por um balanceamento entre controle e geração de resultados.

Internamente, o treinamento para os profissionais de compras passa a incluir uma variedade de aspectos, desde os básicos em qualidade até os fatores humanos como treinamentos em comunicação, condução de reuniões, línguas. Muitas companhias apresentam treinamentos superiores para seus colaboradores. As melhores empresas disponibilizam estes mesmos treinamentos para seus fornecedores por custos adicionais marginais. (NELSON; MOODY; STEGNER, 2001, p. 55).

O profissional de Compras do novo modelo precisa de ferramentas para compreender seu novo papel e da sinalização clara da empresa de que se espera dele uma postura pró-ativa na solução de problemas e na busca de novas alternativas para a geração de resultados. Finalmente, a remuneração passa a ter um componente variável significativo na equação da remuneração total

dos profissionais da área. Esta remuneração é atrelada a diversos componentes do resultado gerado pelo profissional e pela área. Os resultados passam pelo tradicional controle de custos, pela geração de idéias e novos negócios e pelos resultados das áreas clientes atendidas pelo comprador. O valor total das remunerações também pode aumentar em função da geração de resultados pela área. Comparadas às remunerações da área de Vendas, as remunerações de Compras podem agora atingir valores comparáveis ou até maiores, desde que esta divisão faça sentido no resultado geral da organização. O que passa a valer é a contribuição de cada um para o resultado e os incentivos passam a ser feitos nesta direção.

Com relação à dimensão Processos, as mudanças são ainda mais significativas. O novo modelo pressupõe a ênfase nos processos com maior potencial de geração de valor, radicalmente oposto ao modelo com foco exclusivo no controle de custos em prática anteriormente. Neste contexto, a padronização de processos deixa de existir. Uma compra passa a ser feita de modo radicalmente diferente em função de seu valor para a organização. Mudam os níveis de aprovação, abrindo espaço para um ganho efetivo de produtividade, agilidade e acima de tudo, foco nos processos de maior potencial.

Quanto à Tecnologia, sua aplicação coerente passa a ter maior importância para assegurar a sustentabilidade e continuidade do modelo. Os processos precisam ser compartilhados e com eles as informações que propiciam a colaboração entre a área de Compras e as áreas clientes. Conforme citado anteriormente, as mudanças de processos e responsabilidades dependem da tecnologia para se tornarem viáveis em curto espaço de tempo e para serem assimiladas pelas diversas áreas da organização.

Ou seja, as quatro dimensões precisam ser modificadas profundamente para que o novo modelo passe a funcionar de forma adequada e com a intensidade necessária ao alcance dos novos resultados. Frequentemente, as organizações promovem alterações pontuais em apenas uma ou duas destas dimensões. O fracasso conseqüente desta abordagem pode ser confundido com falhas estruturais do modelo, porém o motivo do insucesso é a implantação parcial das mudanças

no escopo da área. A comunicação clara sobre este novo modelo para todos os envolvidos na organização também é fator crítico de sucesso, pois qualquer resistência ou boicote gerado pela área de Compras ou por seus clientes internos pode ser fatal para o sucesso do modelo. Frequentemente, estas resistências são geradas pela falta de compreensão do modelo e pelo receio de que ele represente risco ao *status quo* dentro da organização. O modelo claramente promove estas mudanças, porém em sua maioria suas consequências representam um grande número de oportunidades de crescimento para aqueles que tiverem interesse e competência para aproveitar estes impactos.

MELHORES PRÁTICAS

O novo modelo foi adotado por diversas organizações. Em função de seus objetivos, cada empresa adapta ou enfatiza determinados aspectos durante sua implantação. Em nossas experiências com organizações de diversos segmentos podemos listar as práticas que possuem maior potencial para a geração de resultados relevantes e duradouros. Nossas experiências em áreas de Compras de diversas empresas, tanto como gestores quanto consultores, sugerem que as principais práticas que sustentam este modelo são:

- foco nas compras de itens A;
- negociações de longo prazo;
- terceirização de compras;
- associação com outras empresas (*pool* de Compras)
- metas agressivas atreladas à remuneração variável em Compras;
- adoção de parcerias na cadeia cliente-fornecedor;
- *benchmarking* com empresas de outros segmentos;
- leilão reverso;
- qualificação e avaliação de fornecedores.

A lista de melhores práticas para adoção do novo modelo de Compras é bastante extensa. Por este motivo, concentraremos o estudo nas ações com efeito potencial

mais relevante para a otimização dos resultados de uma organização. A base para uma adoção bem-sucedida destas ações é a conversão das quatro dimensões descritas anteriormente. As transformações nas quatro dimensões pavimentarão o caminho mais suave para o alcance dos resultados esperados.

Segue um breve descritivo destas ações.

Foco nas compras de itens A

Na grande maioria das organizações, um estudo dos itens comprados e do valor de cada um destes itens facilmente chegará a uma concentração na qual cerca de 20% dos itens representarão aproximadamente 80% do valor adquirido. Nesta condição, podemos nomear estes 20% como itens A ou prioritários. Na outra ponta do espectro, podemos verificar que aproximadamente 70% dos itens representarão apenas 5% do valor comprado. Podemos classificar estes 70% como itens C. Usualmente, os procedimentos de compras exigem o mesmo rigor e a mesma dedicação da área de Compras para itens A e C. Observamos este comportamento das organizações como um padrão das empresas que trabalham no modelo tradicional de Compras. Problemas semelhantes ocorrem na aquisição de serviços (ELLRAM; TATE; BILLINGTON, 2007, p. 46).

A mudança inicial que pode gerar ganhos em curto espaço de tempo é a concentração dos profissionais de Compras nas negociações de itens A. O tempo dos compradores deve estar direcionado ao conhecimento aprofundado dos itens e fornecedores destes itens de maior valor agregado. Pressupondo a manutenção do número de funcionários de Compras e do tempo total para desempenho das atividades, isto significa menor tempo dedicado aos 70% de itens C. As medidas neste sentido geram tempo e conhecimento aprofundado que permitem aos compradores agregar valor com novas ideias e novas formas de utilizar os produtos de forma a gerar maior resultado para a organização. Pequenos ganhos percentuais nestes itens são comparáveis a ganhos extremos nos itens C, justificando esta concentração.

Negociações de longo prazo

Os procedimentos de compras tradicionais exigem um mínimo de três cotações a cada processo de

compras com o objetivo de controle de custos. O novo modelo parte do pressuposto inverso, ou seja, cotações repetidas para os mesmos itens em curto espaço de tempo podem significar perda de eficiência da área de Compras e levam a relação cliente-fornecedor para uma mera questão negocial. As empresas que focam seus esforços para encontrar parceiros comerciais confiáveis acabam por estabelecer objetivos comuns com estes parceiros e invariavelmente fixam contratos ou acordos de longo prazo com uma relação de ganho para as duas organizações. Para que o fornecedor tenha condições de investir em recursos que beneficiem a relação, é fundamental que haja uma segurança quanto ao tempo mínimo de duração desta relação. Ou seja, a parceria formal ou informal pode gerar as condições necessárias para os investimentos de ambos os lados na criação de valor para o relacionamento. Um exemplo é um contrato de longo prazo é a construção de um ramal ferroviário para escoamento de uma produção agrícola, com custos divididos entre o cliente e o fornecedor. Uma relação como esta pode gerar valor para a empresa cliente, abrindo novos mercados e reduzindo custos de fretes. Porém, esta aquisição de serviços só se viabiliza com o fechamento de um contrato de longo prazo.

Terceirização de compras

Os itens descritos acima como pertencentes à categoria C podem representar uma excelente oportunidade para a terceirização. Normalmente esta terceirização acontece através de escritórios de compras especializados neste tipo de aquisição. Uma grande vantagem desta metodologia é a liberação de tempo dos compradores para os itens A e B. Além disto, os escritórios possuem maior poder de barganha junto aos fornecedores, uma vez que adquirem os mesmos produtos para diversos clientes. O processo precisa estar sob controle permanente de custos e para tanto, uma saída viável é uma rodada de cotações gerais destes itens a cada três ou seis meses. A cotação geral garante que a empresa está tendo custos competitivos para o grupo de itens, fator necessário e suficiente para itens que somados não ultrapassam os 5% do valor total dos itens comprados. A terceirização também pode fomentar a troca de conhecimentos entre a empresa cliente e o

escritório de compras e até mesmo entre várias empresas clientes, trazendo boas práticas a todos os envolvidos.

Associação com outras empresas (*pool* de Compras)

Em muitas situações, o ganho potencial das compras fica limitado pela baixo volume ou pela sazonalidade da aquisição de determinados itens. Em outras situações, a localização distante de grandes centros torna os custos logísticos maiores que o próprio valor dos materiais adquiridos. Em ambas as situações, a associação entre empresas para criação de um *pool* de compras pode reduzir os custos e promover oportunidades de trocas de informações. Com o passar do tempo e ganho de confiança entre as empresas, a evolução natural é a formação de um estoque conjunto, reduzindo despesas com a manutenção de itens armazenados.

Metas agressivas atreladas à remuneração variável em Compras

Conforme descrevemos anteriormente, as formas de compensação dos profissionais de compras devem sofrer mudanças radicais no novo modelo. Estas mudanças devem iniciar pela definição das metas para cada um dos compradores da área. Estas metas podem ser compostas por variáveis qualitativas e quantitativas, porém o peso da componente quantitativa deve ser maior nesta equação. A base de comparação entre os resultados orçados e realizados pode ser a base original orçamentária, desde que esta base reflita condições competitivas de mercado. Um desafio maior pode acontecer durante o primeiro ano da implantação, pois a base de custos anterior pode estar viciada pela baixa eficácia do modelo tradicional. Esta questão pode ser minimizada com o estabelecimento de metas agressivas no primeiro ano de adoção do modelo. A atração e retenção de talentos é fortemente impactada por estas novas políticas de remuneração.

Adoção de parcerias na cadeia cliente-fornecedor

As parcerias com fornecedores podem viabilizar ganhos de elevado valor. Estas parcerias podem começar pelo desenvolvimento conjunto de novos projetos. Esta metodologia foi adotada inicialmente pela indústria automobilística, porém recentemente sua abrangência

foi ampliada para outros segmentos, incluindo serviços. Nestas ações, clientes e fornecedores sentam lado a lado com o intuito de geração de valor para ambos. Situações que levariam meses para chegar a uma solução mediana podem ser resolvidas com maior eficácia e grande impacto, uma vez que investimentos e soluções são acordados antes de sua efetivação. Esta metodologia pode gerar um efeito cascata, trazendo fornecedores do fornecedor para a mesa de negociações, ampliando fortemente o ganho potencial das soluções adotadas. "Parcerias em Compras acontecem quando o comprador e o fornecedor desenvolvem uma relação tão próxima e de longo-prazo que as duas partes trabalham juntas com o objetivo de uma configuração ganha-ganha, como se cada um fosse o maior interessado no sucesso do outro" (QUAYLE, 2006, p. 42).

Leilão reverso

Para itens em que a diferenciação do produto ou do serviço agregado é irrelevante ao negócio, uma solução que pode ser adotada com sucesso é o leilão reverso. Nesta modalidade, o passo inicial é a avaliação dos fornecedores habilitados tecnicamente a participar dos leilões. Estes fornecedores recebem eletronicamente um aviso sobre a abertura do leilão reverso pela empresa cliente. São avisados também sobre os prazos para fechamento do leilão. Ao entrarem no sistema da empresa cliente, os fornecedores podem consultar o preço máximo aceito pelo cliente e o menor preço ofertado até aquele momento. O fornecedor pode avaliar seu interesse em ofertar seu produto a um preço menor e neste caso, acompanha a necessidade de nova redução até o fechamento do leilão. Grandes benefícios deste sistema são a transparência do processo e a automatização das atividades antes desempenhadas pelos compradores.

Qualificação e avaliação de fornecedores

Apesar de ser uma prática antiga em algumas

organizações, a forma de avaliação de fornecedores tem sido fortemente impactada pelo novo modelo de Compras. As avaliações anteriores tinham um caráter de auditoria e punitivo. A nova metodologia busca qualificar positivamente os fornecedores que apresentam inovações de produtos, reduções de custos, ganhos de produtividade e novas formas de trabalho com objetivo de ganho mútuo. As reduções na avaliação continuam a ser possíveis com base em problemas de qualidade de produto ou entrega, porém a frequência com que estas ocorrências são relatadas é muito menor a partir do fortalecimento de parceiros de longo prazo e qualidade comprovada. As avaliações com base em méritos do fornecedor possibilitam a priorização de parceiros para novos projetos estratégicos.

CONCLUSÃO

As novas práticas em Compras se iniciam com a compreensão do papel estratégico da área na geração de valor para o negócio. As ações que possibilitam o alcance de resultados superiores para o negócio acontecem quando são integradas as frentes de Estrutura, Processos, Pessoas e Tecnologia com o foco na mudança de paradigma da área. A implantação deste modelo pode gerar um ambiente de insegurança e ansiedade na organização caso não seja acompanhada de fortes ações de comunicação interna e externa (envolvendo também os fornecedores). Além desta complexidade, vale salientar a relevância destas ações em uma área considerada por muitos um mal necessário e constantemente um foco de problemas éticos e desvios de conduta. As ações com foco punitivo e de controle não conseguiram trazer respostas satisfatórias para os problemas anteriores enfrentados pelas organizações nesta área. As ações de controle devem ser acompanhadas pela implantação do modelo de geração de valor, atingindo assim os objetivos de maximização de resultados buscados pelas empresas.

REFERÊNCIAS

COX, A. et al. *Supply Chains, markets and power*. London, UK: Routledge, 2002.

ELLRAM, L.; TATE, W.; BILLINGTON, C. Services supply management: the next frontier for improved organizational performance. *California Management Review*, vol. 49, n. 4, 2007, p. 44-66.

FERNIE, J.; SPARKS, L. *Logistics and retail management*. London, UK: Kogan Page, 2009.

JAMES, A.; ODEGAARD, M. *Retail supply chain management*. New York, NY: Auerbach Publications, 2008.

NELSON, D.; MOODY, P.; STEGNER, J. *The purchasing machine*. New York, NY: The Free Press, 2001.

PARENTE, D. *Best practices for online procurement auctions*. Hershey, PA: Information Science Reference, 2008.

QUAYLE, M. *Purchasing and supply chain management: strategies and realities*. Hershey, PA: Idea Group Publishing, 2006.

WALDEN, J. *Modeling and benchmarking supply chain leadership*. New York, NY: Auerbach Publications, 2009.

A logo for 'ARTIGO ORIGINAL' is located in the top right corner. It consists of a grey diamond shape with a white border. Inside the diamond, the words 'ARTIGO' and 'ORIGINAL' are stacked vertically in a bold, sans-serif font. Below the diamond, the words 'TEMAS EM ADMINISTRAÇÃO' are written in a smaller, all-caps font.

TIPOLOGIA DOS SISTEMAS DE CUSTEIOS APLICADA NO CENÁRIO EMPRESARIAL DE CATANDUVA-SP

TYPOLOGY OF THE SYSTEMS OF UPKEEP APPLIED TO COMPANIES FROM THE CITY OF CATANDUVA-SP

*Sérgio Paiva**, *Thays Ariane Rotta***, *Denis Ribeiro de Matos Carratú***, *Sabrina Genaro***

Resumo

Este artigo foi desenvolvido com base em uma pesquisa de iniciação científica desenvolvida na cidade de Catanduva-SP e teve como objetivo identificar os diversos métodos de sistemas de custeios adotados pelas empresas. Dessa forma, tais sistemas podem ter grande influência no momento das tomadas de decisões e, posteriormente, poderão servir como base nas possíveis estratégias desenvolvidas pelas unidades de negócios. Para tanto, foram analisadas 32 empresas do Município que, por sua vez, foram distribuídas da seguinte forma: 18 empresas utilizam o Custo por Absorção, 09 empresas utilizam Custo Mesclado (absorção e variável) e 05 empresas utilizam somente o Sistema de Custeio Variável. De acordo com esses dados, desenvolveu-se uma pesquisa que ilustra como ocorre todo esse processo de custeamento.

Palavras-chave: Sistema de custeio. Custos. Gestão de custos.

Abstract

This research was developed in the City of Catanduva, and as its purpose to identify the costing systems adopted by the companies. So, those systems may have great influence in the decision making process, and posteriorly, may serve as grounding for possible strategies developed by the business units. For both, were analyzed 32 companies of Catanduva, which in turn were distributed as it follows: 18 companies use the Absorption Costing, 09 companies use Mixed Costing (absorption and variable) and 05 companies use the Variable Costing System only. Based on this data, a research was developed in Scientific Initiation, which illustrates how the whole costing process happens.

Keywords: Costing systems. Costs. Costs management.

* Professor e Pesquisador da Faculdade de Tecnologia de São José do Rio Preto/UNESP-SP.

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

INTRODUÇÃO

A proposta dessa pesquisa foi apresentar as informações inerentes ao processo de custeio e demonstrar quais os modelos de gestão de custos que são mais utilizados nas empresas de Catanduva.

Segundo Bruni e Famá (2004, p. 227), das diferentes formas empregáveis na classificação de custos, uma coloca a possibilidade de classificá-los como custos evitáveis e inevitáveis em relação à decisão analisada. Segundo Stark-Ferreira (2007), há um ponto de vista importante na análise do processo de formação dos custos, em função das diferentes composições dos gastos com os volumes processados, diz respeito ao estudo da associação que há entre custos, volume e lucros. Além dos custos resultantes da análise de seu comportamento diante de uma base de volume selecionada, existem outros tipos de custos que se destinam exclusivamente a ajudar na composição de informações gerenciais para o processo decisório, os quais são denominados de custos não registrados por serem subjetivos.

A competitividade das empresas em um mercado globalizado tem se caracterizado por profundas transformações no mundo dos negócios, que partem do ambiente externo e influenciam em ambientes internos das organizações, forçando-as a direcionarem seus esforços na redução dos custos, buscando maior eficiência e eficácia.

A metodologia dessa pesquisa teve como finalidade observar os fatos, registrá-los e analisá-los, pelos quais procurou-se identificar seus fatores determinantes. Desse modo, foram investigadas, por amostragem, na cidade de Catanduva-SP, 32 empresas, das quais 18 utilizam o sistema de custeio por absorção, 09 utilizam um sistema de custeio mesclado (absorção e variáveis) e 05 utilizam sistema de custeio variável. Tal metodologia classificou essa pesquisa como estudo de multi-casos, tendo em vista diversas empresas que foram analisadas simultaneamente. Contudo, a técnica da pesquisa que foi desenvolvida pode ser caracterizada como documentação indireta (levantamento bibliográfico) e documentação direta (entrevista, questionários). As informações foram coletadas por meio de questionários que, por sua vez, foram respondidos pelos funcionários dessas empresas. Os questionários foram elaborados com

50% de perguntas abertas e 50% de perguntas fechadas, as quais investigaram qual o sistema de custeio mais utilizado.

CONCEITOS DE CUSTOS NAS EMPRESAS

Esse item tem por finalidade ressaltar alguns conceitos de custos e suas respectivas classificações.

Conceitos de Custos

Os termos “custos”, “gastos” e “despesas” aparecem com frequência. Não obstante de serem reconhecidos há dificuldade para distingui-los uns dos outros. Desse modo, deve-se estabelecer uma convenção para não somente facilitar o entendimento, mas principalmente, tornar mais explícitas as informações gerenciais fornecidas pela Contabilidade de Custos aos seus usuários.

Para Martins (2006), custo é somente um gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços. Além disso, esse autor acrescenta que “o custo é também um gasto”, porém, reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços) para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Os gastos sempre são usados com outros termos que os modificam e estreitam muito sua extensão, conferindo-lhe maior compreensão. Quando se usa o termo “custo”, ele aparece sempre modificado, com referência ao objeto do custeio, por descrições, tais como: direto, primário, de conversão, indireto, fixo, variável, controlável etc.

Classificações de Custos

Na bibliografia há vários tipos de conceitos de custos, tantas quantas forem as necessidades gerenciais. O contador, especificamente, classifica as contas pelas quais é composto o plano de contas de uma empresa. Assim os gastos estabelecem e preparam tipos diferentes de custos que vão atender às diferentes finalidades da administração. Essas afirmações nada mais são do que a constatação da veracidade do conceito moderno de custos - “custos diferentes para atender finalidades diferentes”. Alguns tipos de custos são conhecidos e sua determinação pela Contabilidade é uma atividade

repetitiva e corrente. Desse modo, outros tipos somente são levantados ou demonstrados na medida da necessidade do gerenciamento de uma unidade de negócios (LEONE, 2001).

Os pesquisadores de gestão de custos têm abordado diversos tipos de custos, os quais atendem diversas classificações em planos de contas da produção, que se destinam a atender finalidades do meio empresarial.

Leone (2001) divide os custos em três grupos:

a) custos para a determinação do lucro e a avaliação do patrimônio: custos históricos ou reais, custos por natureza, custo fabril, custo primário, custo de transformação, custos das mercadorias fabricadas e custos das mercadorias vendidas;

b) custos para controle das operações: custos diretos e indiretos, custos-padrão, custos estimados e custos pela responsabilidade;

c) custos para planejamento e tomada de decisões: custos fixos, variáveis e semi-variáveis.

Os custos são classificados em relação a sua natureza, mais precisamente, em relação a sua forma de ser, sua constituição, sua essência, sua espécie ou qualidade. A preocupação das empresas, no que diz respeito em classificação de custos, quanto a sua natureza, conceitua separando ou desagregando os custos totais e posteriormente, em sub-itens, conforme será abordado a seguir.

A classificação inicial dos custos é por natureza:

É preocupação primária da administração, controlar os custos de salários, de materiais, de aluguel, de energia, de impostos e assim por diante, passando por todos os itens relevantes, classificados por natureza quando os divide em operacionais e não operacionais (LEONE, 2001, p. 69).

Para que uma empresa possa tomar suas decisões baseadas em custos, separando ou desagregando as respectivas contas, é necessário que tenha conhecimento de todos os seus custos de fabricação, como por exemplo, todos os custos inerentes ao processo de transformação dos produtos, tais como, matéria-prima, mão-de-obra direta e, para isso, o primeiro passo é separá-los em itens de custos.

Segundo Dubois, Kulpa e Souza (2006), as palavras gasto, custo, despesa, investimento, desembolso, perda e desperdício, às vezes, são tratadas

como sinônimos, porém, no momento que ocorre o específico em gestão empresarial, é necessário que se distingam, criteriosamente, estes termos, conforme discriminado a seguir.

a) Gasto

Acontece quando se adquire um bem ou serviço, do qual descenderá um desembolso da empresa. Esse desembolso pode ser representado, normalmente, pelo pagamento. Deve-se observar que só será concretizado o gasto, quando o bem passar a ser propriedade da empresa. Gastos que ocorrem de forma involuntária são chamados de perdas ou desperdícios.

b) Desembolso

É o ato de retirar um valor financeiro do caixa para pagamento de algo que a empresa adquiriu, seja bem ou serviço.

c) Investimento

Significa o gasto que ocorre por ocasião das aquisições de bens que ficarão em estoque até o seu efetivo consumo, bem como os valores empregados para adquirir máquinas, equipamentos, instalações. O enfoque de investimento é a esperança que a empresa tem de que os valores empregados retornarão de alguma forma, sejam como benefícios financeiros, ou outras vantagens, como por exemplo, aumento de produtividade e outras.

d) Custo

Este elemento ocorre quando são adquiridos bens ou serviços, os quais serão utilizados na produção de outro bem ou serviço, portanto o custo é referente ao processo produtivo da empresa, ou seja, representa os valores monetários de recursos utilizados para a finalidade. Alguns exemplos são: matéria-prima usada na produção, salários, encargos e benefícios sociais da mão-de-obra dos trabalhadores da fábrica, aluguel da fábrica, depreciação das máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo.

e) Despesa

Representa o gasto que a empresa comete, objetivando manter a estrutura organizacional tendo em vista a obtenção de receitas. Deve-se observar que as despesas ocorrem somente acompanhadas pelo fato gerador, como por exemplo, aluguel do escritório administrativo, seguro de imóvel que não seja da fábrica,

salários, encargos e benefícios dos funcionários administrativos, água e luz no escritório, comissões de vendedores e encargos financeiros.

f) Perda

Ocorre quando existe um gasto por anomalia no consumo dos bens ou produtos, como acontecimentos de inundações, incêndios ou greves.

g) Desperdício

É o gasto que acontece quando não existe o aproveitamento normal de todos os recursos da empresa, tais como, produtividade mais baixa que a normal e vendedores com ociosidade de tempo, após cumprimento de quotas de vendas. Necessita-se de controles eficientes para que os desperdícios sejam detectados, pois geralmente não são notados de forma imediata.

Para Paiva (2004), o termo gasto é considerado sob a ótica das terminologias contábeis, como uma família que, por sua vez é composta por vários membros, tais como, custo, despesas, investimento, perda e desperdícios, os quais são classificados de acordo com sua natureza. Desse modo, tal classificação ocorre no mesmo momento da absorção dos recursos financeiros, como por exemplo, aquisição da matéria prima, pagamento da mão-de-obra direta ou indireta etc. Ainda segundo Paiva (2004), o conceito específico de custos é definido no momento da produção, uma vez que ocorre a exigência dos recursos financeiros no ato de produzir bens ou serviços.

Já para Bruni (2006, p. 119):

Custos contábeis representam todos os valores consumidos na elaboração de um produto ou na prestação de um serviço. Por outro lado, despesas correspondem a recursos consumidos no tempo para a obtenção de receitas. Em linhas gerais, custos representam consumos para estoque, enquanto despesas representam consumos no tempo.

Ainda segundo Bruni (2006), a classificação dos custos, especificamente no processo produtivo, é subdividida em três componentes, os quais são base para formação do preço, conforme segue.

a) Material Direto

As matérias-primas, as embalagens e outros materiais usados no processo produtivo, os quais podem ser diretamente associados aos produtos.

b) Mão-de-obra Direta

Corresponde aos esforços das equipes responsáveis pela produção dos produtos comercializados ou de serviços prestados. Deve-se observar que somente se refere a quem trabalha diretamente no produto que está sendo elaborado, desde que seja possível medir o tempo gasto na execução do trabalho, bem como identificar quem o executou, sem que seja preciso utilizar rateio ou apropriação indireta.

c) Custo Indireto

É todo aquele que, não incluído nas duas categorias anteriormente definidas, tem associação com a elaboração do produto ou serviço, porém, de maneira indireta, sendo que não oferece condição de medida objetiva para alocação dos valores ao produto, sendo necessário utilizar-se de rateios ou estimativas. Exemplos: aluguel, salários da supervisão, materiais consumidos de forma indireta e outros.

Conclui-se, diante dos três componentes de custos acima, que os dois primeiros componentes citados (material direto e mão-de-obra direta) são considerados custos que são facilmente medidos e o terceiro componente citado (custo indireto) é abordado com custo não mensurável, por conta de sua relação indireta com o produto, como por exemplo, aluguel.

Segundo Martins (2006), para uma tomada de decisão empresarial, não é suficiente somente ter conhecimento de quanto se gastou para fabricar um produto. Além disso, é necessário identificar os diferentes custos associados à fabricação. Tais custos de fabricação são definidos por Leone (2001, p. 69) como: “a soma algébrica dos seguintes itens extraídos da conta representativa do estoque de produtos em processo: o estoque inicial, o custo fabril e o estoque final”.

Segundo Paiva (2004), a margem de contribuição é a dedução dos custos variáveis de produção pelo preço de venda de um determinado produto. Essa diferença será utilizada para pagamentos dos custos fixos, e também, o retorno desejado de um negócio. Vale a pena mencionar que o ponto de equilíbrio de gestão empresarial é encontrado por meio da margem de contribuição, conforme segue, o total dos custos fixos, dividido pela margem de contribuição unitária de um dado produto, a qual pode ser encontrada em unidades monetárias e também em quantidade produzida ou prevista pela empresa.

SISTEMA DE CUSTEIOS

Esse tópico irá descrever os dois principais sistemas de custeios que foram identificados após a realização da pesquisa de campo, os quais são denominados sistema de custeio por absorção e sistema de custeio direto ou variável.

Sistema de Custeio por Absorção

No custeio por absorção, todos os custos de produção, fixos e variáveis, são incluídos no custo do produto; é a forma tradicional de custeamento, onde os custos indiretos são atribuídos aos produtos através de algum critério de rateio.

Segundo Martins (2006, p. 249):

O custeio por absorção, com a alocação de todos os custos fixos e variáveis, permite a apuração do custo de cada produto. Entretanto, pode distorcer o resultado, com benefícios a algum produto em detrimento de outro, em função da distribuição dos custos fixos por critérios de rateio inadequados, podendo falhar como instrumento gerencial.

No que se refere ao custeio por absorção, este oferece como vantagens as seguintes questões:

- o atendimento das legislações fiscais e comerciais, possibilitando o uso do sistema de custos integrado à Contabilidade Financeira;
- a apuração do custo de produção de cada produto, por absorver todos os custos de produção.

Por outro lado, os critérios adotados para a distribuição dos custos indiretos nem sempre são os mais adequados e podem distorcer os resultados, beneficiando alguns produtos e penalizando outros.

O Sistema de Custeio por Absorção, por considerar como custo do produto todos os custos fixos, determina o custo das unidades fabricadas de acordo com a quantidade produzida, podendo reduzir ou aumentar o custo unitário conforme o comportamento do nível de produção.

O custeio por absorção ou custeio pleno consiste na apropriação de todos os custos (sejam eles fixos ou variáveis) à produção do período. Os gastos não fabris (despesas) são excluídos. Trata-se do método derivado da aplicação dos princípios fundamentais de contabilidade e que é, no Brasil, adotado pela legislação comercial e pela legislação fiscal. Não é um princípio contábil em si, mas uma metodologia decorrente da aplicação desses princípios. Dessa forma, o método é válido para a

apresentação de demonstrações financeiras e para o pagamento do imposto de renda.

A distinção principal no custeio por absorção é entre custos e despesas. A separação é importante, porque as despesas são jogadas, imediatamente, contra o resultado do período, enquanto somente os custos relativos aos produtos vendidos terão idêntico tratamento. Os custos relativos aos produtos em elaboração e aos produtos acabados que não tenham sido vendidos estarão ativados nos estoques desses produtos.

Nesse método, todos os custos são alocados aos produtos fabricados. Assim, tanto os custos diretos como os indiretos incorporam-se aos produtos. Os primeiros, pela apropriação direta; e os indiretos, por sua atribuição por meio de critérios de rateio.

O método pioneiro foi o Custeio por Absorção que não fere os princípios contábeis, geralmente, aceitos, porém observou-se que para fins gerenciais ele possuía algumas falhas, portanto, principalmente, com a distinção de Custos Fixos e Variáveis, chegou-se ao método de Custeio Variável.

Esta importantíssima classificação, basicamente, resume-se a Custos e Despesas Variáveis variando de acordo com a quantidade fabricada e vendida, e custos e despesas fixas relacionadas a uma unidade de tempo e não diretamente a variação de produção ou vendas.

Sistema de Custeio Direto ou Variável

Este método requer a separação dos custos de produção, em variáveis e em fixos. Para tanto, a aplicação deste método deverá considerar apenas os custos variáveis de produção, tendo em vista que os custos fixos são considerados como despesas do período.

Sobre a aplicabilidade do custeio variável, Martins (2006, p. 221) cita que:

O método do custeio variável é utilizado para tomada de decisões de curto prazo, como planejamento e controle da produção, onde o processo de separação dos custos em variáveis e em fixos permite a apuração da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio. Dessa forma, a classificação dos custos em fixos e variáveis deverá ser realizada com bastante precaução, para que não haja uma apuração distorcida e uma conclusão incorreta, levando a decisões inadequadas.

O Sistema de Custeio Variável considera apenas os custos variáveis de produção, possibilitando a apuração da margem de contribuição, a qual é encontrada por meio da diferença entre o valor da venda de um bem ou

serviço, subtraindo pelos custos que foram classificados como variáveis.

Para Leone (2001), o principal objetivo do sistema de custeio variável é a determinação da margem de contribuição. A margem de contribuição é amplamente aplicada na Contabilidade de Custos, fornecendo subsídios para a Contabilidade Gerencial, constituindo-se em um instrumento de grande utilidade no planejamento da empresa, bem como para o processo de tomada de decisões.

Com relação ao uso do custeio variável como suporte à tomada de decisão, apresenta algumas vantagens:

- por não sofrer arbitrariedade na distribuição dos custos comuns, o custo dos produtos é apurado mais objetivamente;
- fornecer dados mais rapidamente para a análise do custo-volume-lucro;
- propiciar mais condições para o planejamento e nas tomadas de decisões;
- facilitar o entendimento do custeamento por parte dos encarregados da indústria.

No que se refere às desvantagens:

- sub-avaliação dos estoques, pela não apropriação dos custos fixos, alterando o resultado e não obedecendo aos princípios contábeis;
- dificuldade da separação de alguns custos em variáveis e fixos, podendo ocorrer problemas quanto a sua fidelidade;
- como os custos fixos são ligados a capacidade produtiva da empresa, poderá trazer problemas de continuidade para a mesma.

Os custos fixos existem independentemente da fabricação de determinado produto e do aumento ou redução da quantidade produzida. Por não serem identificados em uma unidade do produto, eles são distribuídos aos mesmos através de rateios, em geral, arbitrariamente. Como a distribuição dos custos fixos aos produtos, do critério de rateio e do volume de produção, o custo de um produto pode variar em função da quantidade produzida de outro produto.

Martins (2006) comenta que os três grandes problemas na apropriação de custos fixos aos produtos são:

a) Primeiro: pela sua própria natureza, os custos fixos existem independentemente da fabricação ou não desta ou daquela unidade, e acabam presentes no mesmo montante, mesmo que oscilações (dentro de certos limites) ocorram no volume de produção; tendem os custos fixos a ser muito mais um encargo para que a empresa possa ter condições de produção do que sacrifício para a fabricação específica desta ou daquela unidade;

b) Segundo: por não dizerem respeito a este ou àquele produto ou a esta ou àquela unidade, são quase sempre distribuídos à base de critérios de rateio. A maior parte das apropriações é feita em função de fatores de influência que, na verdade, não vinculam efetivamente cada custo a cada produto, porque essa vinculação é muito mais forçada do que se costuma acreditar. Por se alterar um procedimento de distribuição de custos fixos, pode-se fazer um produto rentável não-rentável, ou transformar um superavitário em deficitário, e vice-versa. E não há lógica em se alterar o grau de rentabilidade de um produto em função de modificações nas formas de rateio; essa é uma maneira de se auto-enganar;

c) Terceiro: o valor do custo fixo por unidade depende ainda do volume de produção: aumentando-se o volume, tem-se um menor custo fixo por unidade e vice-versa. Se for decidir com base em custo, é necessário associar-se sempre ao custo global o volume que se tomou como base. Se a empresa estiver reduzindo um item por ser pouco lucrativo, pior ainda ficará sua posição, devido à diminuição do volume; ou, se um produto estiver com baixo lucro, o aumento de preço com base no seu alto custo poderá provocar uma diminuição da sua procura e, conseqüentemente reduzir seu volume e assim aumentar ainda mais o custo de produção, num círculo vicioso. Dessa forma, o custo de um produto pode variar em função da alteração de volume de outro produto, e não da sua própria; ao se aumentar a quantidade dos outros bens elaborados, o montante a ser carregado para um determinado produto será diminuído, já que os custos fixos globais serão agora carregados mais para aquele item, cuja quantidade cresceu. O custo de um produto pode, então, variar em função não do seu volume, mas da quantidade dos outros bens fabricados.

Segundo Paiva (2004), o sistema de custeio direto ou variável tem um potencial muito amplo no tocante ao gerenciamento, por conta das informações que são geradas por meio das seguintes ferramentas gerenciais: ponto de equilíbrio e margem de contribuição. Dessa maneira, tais ferramentas são imprescindíveis no momento das tomadas de decisões, por exemplo, identificação do produto mais rentável, assim como, demonstrar o momento em que os gastos são cobertos pelas receitas ou vendas, o qual é descrito como ponto de equilíbrio, período em que as empresas não têm lucro e nem prejuízo, que é denominado momento neutro do faturamento da unidade de negócio.

APLICAÇÃO PRÁTICA DO ESTUDO

Nesse item foram elaboradas informações sobre a aplicação da pesquisa, sobretudo, qual o sistema de custeio identificado pelos pesquisadores às empresas de Catanduva-SP.

Sistemas de Custeio

Existem vários métodos de sistemas de custeios eficientes dentro do cenário empresarial. Assim, o princípio de contabilidade de custo apresenta qual o tipo de informação que será obtido, em função de uma metodologia de controle de custos. O relacionamento de informações de natureza monetária e informações de natureza fiscais, adequadamente coletadas, registradas, processadas e tabuladas são utilizados na apuração dos custos, que dependendo do enfoque adotado para o gerenciamento das operações, determina o nível de detalhamento das informações necessárias para as tomadas de decisões.

Para a realização deste estudo foram entrevistadas 32 empresas de Catanduva e região. Dessa maneira, identificou-se que do total de 32 empresas pesquisadas, 18 utilizam o Custo por Absorção, 9 utilizam Custo Mesclado (absorção e variáveis) e 5 utilizam somente o Sistema de Custeio Variável. Com base nesses dados, e a pesquisa de iniciação científica, que ilustra como ocorre todo esse processo de custeamento. Primeiramente, destaca-se a margem de contribuição, tendo em vista as informações gerenciais que

demonstrarão qual produto da empresa tem maior rentabilidade:

- (+) Receita de vendas ou faturamento da empresa
- (-) Custos Variáveis
- (-) Despesas Variáveis
- (=) Margem de Contribuição

A elaboração do cálculo é realizada da seguinte forma: subtraem-se os custos e despesas variáveis, restando um saldo que é denominado margem de contribuição, que servirá para pagamento dos custos fixos e do lucro desejado pela unidade de negócios.

Para melhor entendimento do custeio variável, cita-se um exemplo prático extraído das empresas estudadas.

Um cliente da empresa "X" quer 10 unidades do produto A e 12 unidades do produto B, porém, com aproximadamente, 20% de desconto, oferecendo empresa R\$ 165.000,00. Para tanto, Leva-se em consideração a Tabela 1. O custo fixo da empresa é R\$ 100.000,00. Que lucro essa empresa obteria com esse produto?

Tabela 1 - Componentes do Sistema de Custeio Direto ou Variável

	A	B
P	6.000	12.000
CV	2.000	3.000
CF %	3.000	7.000
L	1.000	2.000

Fonte: Elaborado pelos autores.

Memorial de cálculo:

$$\begin{aligned} \text{Custo Variável} &= 10 \times 2.000 + 12 \times 3.000 = \$ 56.000 \\ \text{MC} &= \text{PV} - \text{CV} \rightarrow \$165.000 - \$ 56.000 \rightarrow \$ 109.000 \\ \text{MC} &> \text{CF} \rightarrow \text{Portanto, o lucro seria de } \$ 9.000,00. \end{aligned}$$

Com relação ao exemplo acima, a empresa teria um lucro líquido de R\$ 9.000,00. Para tanto, o custo fixo da empresa é de R\$ 100.000,00 e a margem de contribuição de R\$109.000,00. Logo, tem-se um resultado de R\$ 9.000,00.

Em um segundo momento pode-se utilizar o ponto de equilíbrio, pelo qual foi demonstrado o período neutro da lucratividade da empresa, conforme exemplo numérico:

$$\text{PEFAT} = \frac{\text{CF}}{\text{RT} - \text{CV}} \times 100 =$$

$$\begin{aligned} \text{PEFAT} &= \frac{100.000,00}{165.000,00 - 56.000,00} \times 100 = \\ &= 91,74 \% = \text{R\$ } 151.371,00 \end{aligned}$$

De acordo com o exemplo acima, pode-se definir que o ponto de equilíbrio dessa empresa em questão é de R\$ 151.371,00. Para tanto, entende-se que a empresa precisa faturar R\$ 151.371,00 para pagar todos os seus respectivos gastos e, a partir de então, viabilizar o primeiro centavo de lucro. Deste modo, quanto mais a empresa faturar maior será a sua rentabilidade, desde que, tal empresa utilize a estrutura existente sem a necessidade de novos investimentos. Caso contrário, esse cenário teria que ser analisado novamente, com maior complexidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos diante do desenvolvimento dessa pesquisa mostram que as empresas investigadas

podem ter grandes fragilidades de gerenciamento, no aspecto específico de sistemas de custeios. Desse modo, identificou-se que além dessas fragilidades no ambiente de negócios, há também a carência de mão-de-obra especializada no contexto em gestão custos. A maioria dessas empresas, que se manifestaram sobre o respectivo sistema de custeio, afirmaram que possuem um *software* de gerenciamento de custos que, por sua vez, foi desenvolvido por uma empresa da cidade de Catanduva.

Conclui-se que há uma lacuna entre a produção e o gerenciamento de custos, o qual é gerenciado, na maioria das vezes, por *software*. Tal controle pode ser aquém do necessário nos dias atuais, tendo em vista que o cenário empresarial contemporâneo exige uma participação proativa de mão-de-obra especializada, propriamente dita, a qual possa atender as exigências do mercado, bem como, as necessidades dos clientes, em um cenário de baixo custo e qualidade.

REFERÊNCIAS

- BRUNI, A. L. *A administração de custos, preços e lucros*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. *Gestão de custos e formação de preço: com aplicações na calculadora HP 12 c e Excel*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. *Gestão de custos e formação de preços*: São Paulo: Atlas, 2006.
- LEONE, G. S. G. *Custos: planejamento, implantação e controle*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PAIVA, S. *Proposta de flexibilidade na formação de preços de venda no varejo e gestão operacional com aplicação do sistema de custeio ABC*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia, Arquitetura e Urbanismo) - Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste, SP, 2004.
- STARK-FERREIRA, J. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Pearson Education, 2007.



REFLEXÃO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

REFLECTION FOR MICRO AND SMALL COMPANIES

*Fernando Martins Silva**, *Gabriela Bastos de Oliveira***

Resumo

As leis existem com o objetivo de prestar um suporte para as relações entre os integrantes de uma sociedade. Suporte este encontrado na disposição de normas que buscam garantir os interesses e valores sociais. Os princípios jurídicos apontam que após a publicação de uma lei todos conhecem, ou deveriam conhecer, o seu conteúdo e, assim, deveriam seguir suas disposições. No Brasil, a maioria das micro e pequenas empresas fecham suas portas no início de suas atividades, muitas vezes por decisões com consequências desastrosas. Este artigo tem por objetivo apresentar uma reflexão sobre a interdisciplinaridade entre campos profissionais para o desenvolvimento de tecnologias de apoio a tomada de decisão, especialmente aquelas que envolvam risco legal.

Palavras-chave: Informação. Micro e pequenas empresas. Conhecimento Jurídico.

Abstract

The laws exist with the objective of rendering a support for the relationships among the members of a society. Support found in the disposition of norms that look for to guarantee the interests and social values. The juridical foundations point that after the publication of a law all know, or they should know, this content and, like this, they should follow their dispositions. In Brazil, most of the small companies close their doors in the beginning of their activities, a lot of times for decisions with disastrous consequences. This article has for objective to present a reflection on the interdisciplinaridade among professional fields for the development of support technologies the socket of decision, especially those that involve legal risk.

Keywords: Information. Small business. Law knowledge.

* Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB) e Professor Adjunto do Instituto de Ciências Sociais e Comunicação da Universidade Paulista (UNIP), *campus* São José do Rio Preto.

**Estudante do sétimo período do curso de Direito na Universidade Paulista (UNIP), *campus* São José do Rio Preto.

INTRODUÇÃO

A vida em sociedade pressupõe a relação entre seus integrantes, sejam elas relações pessoais ou comerciais. É impossível viver isolado. Estas relações, entretanto, precisam seguir certas normas para manutenção da ordem e garantia do cumprimento dos interesses sociais aceitos por uma comunidade. Regras são estabelecidas desde os mais remotos tempos da história, que se não cumpridas acabam por gerar penalidade para aqueles que a infringiram. Uma das histórias mais citadas neste sentido, independente de crença religiosa, é a expulsão do casal Adão e Eva do Paraíso após transgredirem uma norma.

A regulação do comportamento das pessoas, físicas ou jurídicas, por meio de normas escritas, ou simplesmente por valores morais transmitidos por meio da tradição, é um fato inerente ao ser humano. Para tudo existe uma regra a ser seguida. Quando um determinado comportamento esperado não se verifica, surge uma situação de conflito daquele de quem se esperava o cumprimento de uma norma para com outra parte ou perante toda uma sociedade. Conflito este, que na antiguidade era resolvido pela regra do "olho por olho, dente por dente", há muito encontra nas organizações judiciárias das nações espalhadas pelo mundo a mitigação das diferenças geradas, por meio da aplicação coercitiva, por vezes com penalidades para um ou ambos os lados, das leis, usos e costumes de determinado Estado.

No Brasil não é diferente. Conforme disposto na Carta Magna, promulgada em outubro de 1988, o Brasil é uma república federativa, com três poderes independentes e harmônicos entre si: Legislativo, Executivo e Judiciário. Sendo que este último, por meio de suas instituições, tem o poder/dever de zelar pelo cumprimento da legislação pública, aplicando-a em litígios concretos que chegam ao seu conhecimento.

A divulgação de informações na imprensa faz com que seja senso comum que o Poder Judiciário Brasileiro esteja abarrotado de processos; que encontra na demora das resoluções dos conflitos e na sensação de impunidade suas principais consequências. Fatores estes, que muitas vezes desestimulam os cidadãos e empresas a procurarem verem cumpridos seus direitos, arcando os mesmos com prejuízos morais e patrimoniais.

Restringindo o escopo deste cenário ao âmbito empresarial brasileiro, o descumprimento de normas legais coloca uma empresa uma situação de risco, onde a penalidade imposta pode comprometer o desempenho de suas atividades. Por outro lado, a sociedade empresarial que é prejudicada em uma relação e arca com os prejuízos ou sofre com a demora de reposta do poder judiciário nacional também pode ter o desempenho de suas atividades comprometido. Apresentando como consequência social o seu fechamento e desemprego.

O Brasil é considerado, segundo pesquisa publicada pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) e realizada por Greco et al. (2009), o décimo país com o maior número de pessoas que abrem negócios no mundo. São cerca de 13,7 milhões de empreendedores iniciais (que estão em fase de implantação do negócio ou que já o mantêm por até 42 meses) e eles correspondem a 11,65% da população adulta de 118 milhões de brasileiros com 18 a 64 anos de idade.

Soeiro et al. (2008) afirmam que a cultura do empreendedorismo é desenvolvida no país há poucos anos e veio a criar força, dentre outros fatores, devido às políticas governamentais regionais e nacionais de incentivo, que são aplicadas em termos de tributos e regulamentações, de apoio às micro e pequenas empresas (MPEs).

Elas tiveram uma ampliação de números de estabelecimentos significativa entre 2002 e 2006. A microempresa representou uma taxa de 3,9% a.a., enquanto a pequena empresa cresceu anualmente 5,4%, isto frente a um crescimento de 4,1% a.a. para o total das empresas, independente de seu porte. Juntas, as micro e pequenas empresas formais no Brasil representam 98% do total, entre 2002 e 2006 (SEBRAE, 2009).

As micro e pequenas empresas do setor de comércio e de serviços representaram 84% do universo de estabelecimentos formais brasileiros, totalizando mais de 1,8 milhão de estabelecimentos em 2006 (SEBRAE, 2009).

Os números apontam para a importância das micro e pequenas empresas no Brasil. Entretanto, um fator preocupante nos últimos anos relacionado às MPEs é sua alta taxa de mortalidade com até cinco anos de atividade. Segundo Cirillo (2009, p.12) esta situação se

deve “a falta de conhecimentos e habilidades de pequenos empresários em gerenciar informações, planejar a produção e controlar as finanças” e isto, conseqüentemente, influencia na sua competitividade, pois compromete o processo de tomada de decisão, o planejamento, limita a capacidade de se antecipar a mudanças, dificulta a modernização produtiva e o cumprimento de suas obrigações para com clientes, fornecedores e sociedade. Neste último caso, muitas vezes sendo questionado, quando não cobrado, por intermédio do Poder Judiciário. O resultado disso, conforme já abordado, são desequilíbrios financeiros e, por fim, o encerramento de suas atividades.

Urge para estes empreendedores brasileiros a sua capacitação profissional, a fim de que o desenvolvimento de novas habilidades permita aos mesmos adotarem políticas de gestão visando a perpetuidade de sua instituição. É comum encontrar na mídia impressa e ultimamente também na internet, treinamentos voltados para este público, envolvendo finanças, gestão de pessoas e outras atividades de cunho administrativo. Contudo quando estes cursos se referem a conceitos jurídicos, quase sempre se limitam ao Código de Defesa do Consumidor, negligenciando outros ramos do Direito também importantes, entre eles: direito empresarial, direito das coisas, responsabilidade civil, contratos, direito tributário.

A ausência de conhecimento jurídico afeta a qualidade das decisões corporativas, com significativo aumento do risco legal e suas conseqüências. Empresas de maior porte, normalmente, mantêm um departamento jurídico ou contrato de consultoria jurídica para seu auxílio; entretanto este não é o cenário quando se fala das MPEs brasileiras.

Oliveira (2009, p. 5) afirma que “o comportamento da empresa é diretamente afetado, em termos de eficácia e eficiência, pela qualidade de suas decisões, as quais, por sua vez, são influenciadas pela qualidade das informações geradas, agindo com um processo integrado e sistêmico”.

É fato que a tecnologia atual, principalmente com a popularização da internet, permite uma vasta pesquisa sobre os mais variados tipos de informação, inclusive jurídicas. Estas informações, porém, carecem de garantia de qualidade, interpretação, contextualização,

integridade e tempestividade; fatores sem os quais o processo decisório fica comprometido, o que leva a organização a um futuro incerto.

As informações do ramo jurídico, foco destes pesquisadores, são dotadas de características técnicas que prejudicam o seu entendimento por pessoa não versada no assunto, entenda-se bacharel em Direito. Assim, a simples pesquisa por parte de um micro ou pequeno empresário na internet pode, por vezes, atrapalhar mais que auxiliar, sendo necessário um apoio especializado que acaba por elevar os custos e, por este motivo, não é procurado.

Durante o processo de levantamento de dados para realização de uma pesquisa universitária,¹ ainda em andamento e não publicada, os pesquisadores em conversa com micro e pequenos empresários da cidade de São José do Rio Preto-SP, vislumbraram a aceitabilidade para o uso de um mecanismo informacional, por partes destes empresários, para auxiliar em seu processo decisório de maneira que os mesmos possam, no momento da decisão, ter informações operacionais, financeiras e principalmente jurídicas, medindo assim também seu risco legal, evitando possíveis demandas judiciais.

O processo de tomada de decisão é dependente da informação e de uma eficiente gestão das mesmas. As tecnologias da informação e comunicação (TICs) têm aumentado muito a quantidade, a velocidade e sofisticação destas informações, aguçando seu valor para administração, permitindo a construção de vantagens competitivas em relação ao mercado concorrente bem como novas oportunidades como um todo. O que torna a informação indispensável neste ambiente competitivo.

Trabalhos são encontrados com este contorno, dentre os quais se destacam aqueles que abrangem a Gestão da Informação (GI), a Gestão do Conhecimento (GC) e a Inteligência Competitiva Organizacional (ICO), com seus instrumentos e modelos. Trabalhos estes que fomentam a discussão sobre a gestão e o uso efetivo da informação.

DECISÃO, INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA

O processo decisório é uma atividade inerente ao cotidiano das pessoas desde o princípio dos tempos. Sobral (2008, p. 98) afirma que “uma decisão pode ser

descrita, de forma simplista, como uma escolha entre alternativas ou possibilidades com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade”.

No ambiente empresarial a identificação de um problema ou oportunidade depende da percepção do responsável pelas tomadas de decisões. Percepção esta, que por sua vez, depende da informação e de como ela é recebida por quem realizará as escolhas.

De maneira simplificada no *Web Dictionary of Cybernetics and Systems*, no verbete *information*, Bateson (2009) afirma que informação “é aquilo que nos muda”; Shannon (2009) complementa dizendo que informação “é aquilo que reduz a incerteza”.

Le Coadic (1996, p. 5) afirma que “informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual; e que o objetivo da informação é a apreensão de sentidos ou seres em sua significação, ou seja, o conhecimento”.

Robredo (2003, p. 9), complementando os conceitos, frisa algumas características da informação:

A informação é suscetível de ser:

- registrada (codificada) de diversas formas,
- duplicada e reproduzida ad infinitum,
- transmitida por diversos meios,
- conservada e armazenada em suportes diversos,
- medida e quantificada,
- adicionada a outras informações,
- organizada, processada e reorganizada segundo diversos critérios,
- recuperada quando necessário segundo regras preestabelecidas.

As definições apresentadas permitem afirmar que informações são passíveis de serem trabalhadas com objetivos diversos, dentre eles a criação de conhecimento para fundamentar o processo de tomada de decisão.

Hessen (1999), utilizando-se do método fenomenológico, dispõe que no conhecimento defrontam-se consciência e objeto. O conhecimento aparece como uma relação entre esses dois elementos. Relação que pressupõe a busca do maior número de informações, que somadas à base informacional existente irá delinear a imagem do objeto estudado.

A proposição do autor sustenta a inferência de que o objeto da relação pode assumir qualquer valor, seja ele concreto ou abstrato. O que permite a construção de conhecimento sobre qualquer coisa, contanto que exista relação.

Silva (2004, p. 65) afirma que no contexto empresarial, a informação serve a dois princípios básicos, o monitoramento do macro e do microambiente da instituição, com o objetivo de auxiliar o processo de tomada de decisões, buscando assim a adaptação e sobrevivência da empresa.

Dessa forma, a relação dos administradores com as áreas sob sua gestão e àquelas necessárias ao seu processo decisório é feita, via de regra, por meio de sistemas de informação sustentados pelas tecnologias da informação e comunicação.

Robredo (2003, p. 78) afirma que:

A informação está associada a algum tipo de sistema, o que implica veículos diferentes para sua transmissão e seu armazenamento, segundo o sistema considerado (DNA, computadores, linguagem humana, etc.), assim como mecanismos diferentes de interpretação dos sinais.

O autor afirma, ainda, que a atuação da ciência da informação está voltada aos sistemas humanos de informação, ou seja, aqueles sistemas que são obra e criação do homem.

No *Dicionário* sobre informação e informática, do site do Instituto Europeu de Software (apud Robredo, 2003, p. 109),² são encontradas as seguintes definições para sistemas de informação:

Sistema de informação:

- Organização que fornece, usa e distribui informação. Considera-se que inclui os recursos organizacionais relacionados, tais como recursos humanos, tecnológicos e financeiros. É de fato um sistema humano, que inclui provavelmente recursos computacionais para automatizar determinados elementos do sistema.
- Parte do ciclo de Controle de Qualidade Total (TQC *wheel*). Os sistemas de informação permitem que a informação seja encaminhada de forma concisa e fluida às pessoas que a necessitam.

A criação de um sistema de informação não garante o sucesso de uma organização. É imprescindível a gestão destes sistemas de forma que se consiga estabelecer uma relação de eficácia e eficiência entre as informações tratadas e os resultados obtidos pelas decisões que elas suportam.

Houaiss (2001), em seu dicionário eletrônico, define inteligência como:

² INSTITUTO EUROPEU DE SOFTWARE. *Dicionário sobre informação e informática*. Disponível em: <http://www.esi.es/Help/Dictionary/Definitions/Information_Systems.html>.

Capacidade de apreender e organizar os dados de uma situação, em circunstâncias para as quais de nada servem o instinto, a aprendizagem e o hábito; capacidade de resolver problemas e empenhar-se em processos de pensamento abstrato.

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2009) define, em seu sítio na internet, Inteligência Competitiva como:

Um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Esse processo informacional é composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macroambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação.

O processo de Inteligência Competitiva tem sua origem nos métodos utilizados pelos órgãos de Inteligência governamentais, que visavam basicamente identificar e avaliar informações ligadas à Defesa Nacional. Essas ferramentas foram adaptadas à realidade empresarial e à nova ordem mundial, sendo incorporadas a esse processo informacional as técnicas utilizadas: (1) pela Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento de informações formais; (2) pela Tecnologia da Informação, dando ênfase às suas ferramentas de gerenciamento de redes e informações e às ferramentas de mineração de dados; e (3) pela Administração, representada por suas áreas de estratégia, marketing e gestão.

Tarapanoff (2001, p. 45), na apresentação de seu livro, defende a tese de que:

A gestão da informação e do conhecimento, bem como a inteligência (competitiva) constituem, do ponto de vista teórico, uma nova metodologia, uma nova abordagem e síntese teórica, para o planejamento e a administração estratégica das organizações e para sua tomada de decisão.

Tyson (apud Tarapanoff, 2001)³ afirma que a inteligência competitiva, em seu sentido mais amplo, força as organizações a manter um foco externo contínuo, sendo mais que estudar os competidores. É o processo de estudar qualquer coisa que possa tornar a organização mais competitiva e posicioná-la melhor no mercado. As empresas, independentemente de seu tamanho, necessitam da competitividade apontada por Tyson.

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem estar econômico da nação. Elas oferecem novos empregos, incentivam o crescimento econômico, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas na distribuição, ligando produtores e clientes ou sendo fornecedores, e produzem bens e

serviços com eficiência. No Brasil, as micro e pequenas empresas criaram um ambiente altamente competitivo, onde um pequeno deslize em um processo decisório pode significar o encerramento de suas atividades.

A discussão e a proposição de um modelo de sistema de informações jurídicas, para as micro e pequenas empresas brasileiras, encontram contorno dentro dos conceitos apresentados como uma especificidade dos mecanismos e informações necessárias ao processo decisório destas organizações. Permitiria aos micro e pequenos empresários uma melhor compreensão dos riscos de suas decisões dentro do contexto legal nacional, com a expectativa da redução destes riscos e consequente redução do desgaste institucional.

Os conceitos abordados até o momento são apenas introdutórios, sendo necessário o aprofundamento das discussões destes assuntos bem como uma extensa correlação da importância da informação jurídica no processo decisório empresarial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância do atendimento à legislação ultrapassa o momento de abertura de um novo negócio; atinge todos os atos jurídicos praticados durante sua existência e também no seu encerramento. Com o objetivo de reduzir riscos operacionais e de imagem, o cumprimento da legislação e uma relação de harmonia com os aspectos econômicos, administrativos, técnicos e contábeis da empresa, para que esta produza os resultados esperados, tornam-se pilares fundamentais.

Os números elevados na mortalidade das micro e pequenas empresas evidenciam a existência de problemas no seu ciclo de vida. Problemas estes, muitas vezes, atribuídos pelo senso comum ao excesso de leis imputadas às empresas. Legislação que se mostra permissiva e elaborada em linguagem formal de hermenêutica ampla, que possibilita múltiplas interpretações, sendo por vezes necessário sanar as dúvidas em relação às normas junto ao Poder Judiciário.

A evolução do Direito Empresarial acarreta a necessidade de uma integração maior entre os mais variados campos profissionais que estão ligados às atividades econômicas, tais como: comercial, técnicas de

administração, contabilidade, bancos, universidades, sistemas de informação, empresários e setores jurídicos.

Esta interdisciplinaridade só é conseguida por meio do tratamento adequado das informações e da gestão do conhecimento que permeiam cada uma das áreas profissionais envolvidas.

Com a integração destas áreas há a oportunidade de se desenvolver tecnologias que possibilitem aos

empresários, especialmente os micro e pequenos empresários, maior segurança na hora de escolher qual ramo comercial seguir, qual a melhor forma de administrar o empreendimento, quais os riscos que o mercado oferece, e qual a direção mais correta dentro do campo jurídico que a empresa deve tomar. Aumentando, assim, as chances da perpetuação da organização no mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANALISTA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (ABRAIC). *O que é inteligência competitiva?* Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/faqs.asp>>. Acesso em: 19 jan. 2009.

BATESON, Gregory. *Web Dictionary of Cybernetics and Systems*. Disponível em: <http://pespmc1.vub.ac.be/ASC/INDEXASC.html#1>>. Acesso em: 18 jan. 2009.

CIRILLO, Emilio Michele. *A influência de competências de gestão e habilidades na sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo do APL de confecções de Cerquillo e Tietê*. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/documento_de_mortalidade_de_empresas/sobrevivencia_mortalidade_empresas_paulistas_04_05.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2009.

GRECO, Simara M.de S. S. et al. *Empreendedorismo no Brasil 2005*. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/index.asp?conteudo_id=55&num_seq_news=49&num_id_area=5>. Acesso em: 17 jan. 2009.

HESSON, Joannes. *Teoria do conhecimento*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

HOUAISS, Antônio. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Elaborado no Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LE COADIC, Yves-François. *A ciência da informação*. Trad. Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1996.

OLIVEIRA, Maria E. D. *Processo decisório: notas de aula*. São Paulo: Universidade Paulista, 2009.

ROBREDO, Jaime. *Da ciência da informação revisitada: aos sistemas humanos de informação*. Brasília: Thesaurus; SSRR Informações, 2003.

SEBRAE. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2008*. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/anuario_trabalho2008.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2009.

SILVA, Fernando M. *Modelo de Sistema de Informações Estratégicas, Visando a Implementação de um Sistema de Capitalização para Pequenos Investidores Brasileiros*. 2004. 92 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

SHANNON, Claude. *Web Dictionary of Cybernetics and Systems*. Disponível em: <<http://pespmc1.vub.ac.be/ASC/INDEXASC.html#1>>. Acesso em: 18 jan. 2009.

SOBRAL, Filipe. *Administração Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOEIRO, Eliane S. et al. *Mortalidade das micro e pequenas empresas do setor de vestuário de São José do Rio Preto*. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em administração). Instituto de Ciências Sociais e Comunicação, Universidade Paulista, São José do Rio Preto, 2008.

TARAPANOFF, Kira. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.



OS CORTADORES DE CANA DO POLO SUCROALCOOLEIRO DE CATANDUVA-SP: O IMPACTO DA PRESENÇA NO ATENDIMENTO DE SAÚDE DAS CIDADES-DORMITÓRIO DA REGIÃO

THE CUTTERS OF CANE (MIGRANT WORKERS) OF THE SUCROALCOHOL POLE OF CATANDUVA-SP: THE IMPACT OF THEIR PRESENCE ON THE HEALTH SERVICE OF THE "LODGING CITIES" OF THE REGION

*Silvia Ibiraci de Souza Leite**, *Fábio José Cicotti***, *Cirillo Motta Galbiatti***, *Gustavo A. de Souza***, *Renato José Suzigan***

Resumo

Neste artigo o tema são os cortadores de cana da região de Catanduva-SP e o provável impacto causado pela presença de trabalhadores migrantes nos atendimentos de saúde nas cidades-dormitório de Palmares Paulista, Pindorama, Catiguá, Ariranha, Olímpia e Catanduva. O objetivo foi verificar os dados de atendimento médico hospitalar nas cidades citadas no período de janeiro de 2002 a dezembro de 2006. A pesquisa foi realizada nos arquivos das unidades de saúde UBS III "Olavo Domingues" de Palmares Paulista, no Hospital da Associação Beneficente Júlia Ruete de Ariranha e na Secretaria da Saúde em Catiguá; também foram aplicados 125 questionários a cortadores de cana residentes nos municípios pesquisados, além de entrevistas com empreiteiros que atuam na região. Os resultados permitiram analisar o crescimento no número de atendimentos médico-hospitalares nas unidades pesquisadas e o perfil dos trabalhadores da região.

Palavras-chave: Cortadores de cana. Atendimento médico-hospitalar. Perfil de trabalhadores.

Abstract

The subject matter of this article is the cutters of cane of the region of Catanduva-SP and the probable impact caused by the presence of migrant workers in the health service of the lodging cities of Palmares Paulista, Pindorama, Catiguá, Ariranha, Olimpia and Catanduva. The aim was to verify the data of hospital and medical service in the cities cited within the period that goes from January of 2002 to December of 2006. The inquiry was carried out in the archives of the unities of health UBS "Olavo Domingues" III of Palmares Paulista, in the Hospital of the Associação Bemeficente Julia Ruete of Ariranha and in the Secretary of Health in Catiguá; also 125 questionnaires were applied to resident cutters of cane in the researched municipalities, as well as to contractors who work in the region. The results enabled the analysis of the growth in number of medical assistances in the researched unities and the workers profile in the region.

Keywords: Cutters of cane (migrant workers). Hospital medical assistance. Workers' profile.

*Doutora em Sociologia pela Unesp-Araraquara, docente nos cursos de Administração, Enfermagem e Medicina das Faculdades Integradas Padre Albino de Catanduva-SP. Contato: silvia_leite@hotmail.com

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

INTRODUÇÃO

A produção açucareira esteve e está presente na história econômica do país desde o início do período colonial. O açúcar tornou-se o principal produto de exportação dos primórdios do século XVI, quando Pernambuco era a região com maior produção, até 1830 quando se iniciou a era da exportação de café e o volume de açúcar caiu. Em 1850, o açúcar representou 27,1% do total exportado enquanto em 1828 representava cerca de 48% (LIMA SOBRINHO, 1941).

No último quartel do século XIX, através de subsídios estatais, ocorreu um novo momento para a produção açucareira com a instalação dos *engenhos centrais*. Uma das justificativas para a instalação foi o aumento da demanda interna. Dentre as várias unidades instaladas no país, algumas se localizaram em São Paulo, apesar da pequena importância da produção paulista ante a nacional (PETRONE, [19—]; DE CARLI, 1943; QUEDA; GNACCARINI, 1996). Mais tarde, na última década do século XIX, para suprir a demanda, a solução foi encontrada com a instalação de usinas. Através desse novo esforço esperava-se acabar com a dependência entre o produtor de açúcar e fornecedor de cana como existia no tempo dos *centrais*; nestas novas unidades produtoras a tecnologia utilizada correspondia a uma grande indústria e permitia uma integração vertical, pois o usineiro poderia também ser um fornecedor de matéria-prima.

Os campeões brasileiros na produção de açúcar eram os nordestinos, com destaque para Pernambuco. Por volta de 1945, a participação nordestina no mercado açucareiro reduziu-se devido ao aumento nos preços do transporte, causado pela elevação do preço do combustível importado e que acabaram por refletir-se no preço do açúcar. Esta conjuntura de pós-guerra beneficiou os produtores paulistas permitindo maior participação no mercado interno. Em 1940 a produção paulista era realizada em apenas uma usina média e 33 pequenas produzindo entre 250 e 500 mil sacos de açúcar (WANDERLEY, 1978). Algum tempo depois em 1952, a produção paulista de açúcar destacava-se cada vez mais, representava 23,6% do total nacional e equivalia a 8.533.621 toneladas; a área canavieira nesta época

representava 20% da área cultivada com cana no país, eram 184.001 hectares. Devido a esta eficiência, São Paulo superou os demais estados e tornou-se o maior produtor de açúcar do país (IBGE, 1955).

No bojo de tal expansão, surgiram, em 1952, as duas primeiras usinas na região de Catanduva: a São Domingos e a Catanduva. Mais tarde, o sucesso destas duas unidades produtoras atraiu novos investidores, transformando a região, por volta de 1971/72, em importante polo sucroalcooleiro, e das 21 micro-regiões que integravam os sete polos regionais, Catanduva ocupava a nona posição saltando para a oitava em 1973, atrás de Rio Preto, Piracicaba, Jaú, Campinas, Araraquara, Limeira e Bauru (LEITE, 2003).

Neste texto o objetivo foi verificar os dados de atendimento médico hospitalar nas cidades citadas no período que compreende de janeiro de 2002 a dezembro de 2006. A pesquisa foi realizada nos arquivos das unidades de saúde UBS III "Olavo Domingues" de Palmares Paulista, no Hospital da Associação Beneficente Júlia Ruete de Ariranha e na Secretaria da Saúde em Catiguá. Também foram aplicados 125 questionários a cortadores de cana residentes nos municípios pesquisados, além de entrevista com empreiteiros que atuam na região.

O início da cultura canavieira em Catanduva

O município de Catanduva surgiu no cenário paulista, no início do século XX, como uma área de fronteira do café e, aos poucos, tornou-se uma região de destaque. No início, 1908, foram plantados 40 mil pés em uma única propriedade; poucos anos depois, em 1920, já havia quase 3 milhões de cafeeiros; em 1930 os cafezais catanduvenses atingiam a marca de 10 milhões e, em 1937, eram quase 19 milhões de pés de café (LEITE, 2003).

O ritmo de expansão da cafeicultura catanduvense arrefeceu-se nas décadas seguintes. A área agrícola catanduvense, em 1940, era ocupada por culturas como arroz, feijão e milho, com aproximadamente 5.405 hectares. A maior parte dos cultivos, 21.659 hectares, era ocupada por 18,870 milhões de cafeeiros dos quais foram beneficiados 107.530 sacas de 60 quilos. Em 1950, dez anos mais tarde, o número de cafeeiros caiu para 14 milhões (redução de 35% em relação a

1937) e a área ocupada pelos cafezais reduziu-se para 17.767 hectares (21,9%). Novas quedas na área cultivada foram verificadas para a década de 1960, o café passou a ser cultivado em 11.026 hectares, caindo para mais da metade da área utilizada para a cultura em 1940. Em 1970, restavam em Catanduva apenas 5.735 hectares com cafeeiros, representando aproximadamente ¼ da área utilizada em 1940 (LEITE, 2003).

Apesar do desempenho ruim da cafeicultura catanduvense, em 1950, ainda se destacava como grande produtor de café, pois era o nono do estado com 560.000 arrobas; melhorou a posição em 1955 e 1959, saltando para a quinta posição com 725.000 arrobas e 1.682.000 arrobas, respectivamente; em 1957, ainda se destacava, era o sexto maior produtor com 580.000 arrobas (LEITE, 2003).

No entanto, apesar do desempenho da cultura cafeeira, que apresentou involução crescente na área cultivada, a agricultura continuava a atrair investimentos no município e na medida em que os cafezais desapareciam, surgiam os canaviais.

Entre 1950 e 1970, a área canavieira saltou de 19 para 3.088 hectares, representando um crescimento de 16.252,6% (LEITE, 2003). Foi esta tendência de substituição dos cafezais por canaviais, que permitiu a consolidação, na região de Catanduva, do sexto núcleo canavieiro do estado, formado na época por 19 municípios usineiros e fornecedores. Os cinco núcleos maiores eram Piracicaba, Ribeirão Preto e Sertãozinho, Araraquara, Jaú e Vale do Parapanema (BRAY, 1985).

As transformações verificadas na agricultura catanduvense ocorreram com vigor a partir da instalação das duas primeiras usinas em 1952. De acordo com Leite (2003), não há como afirmar qual foi o real motivo que levou os primeiros usineiros a investirem na produção, porém, desta decisão, ressalta a autora, definiu-se o futuro da economia da região.

Açúcar e álcool em Catanduva

Como exposto, em 1952, instalaram-se as primeiras duas usinas na região de Catanduva, E, mais tarde, em 1964, a Usina Romão, posteriormente denominada Cerradinho.

Em 1954, o Brasil exportou grande volume de açúcar, 2.509.000 em sacas de 50 quilos; em 1959 o

volume quadruplicou e a exportação atingiu 10.098.000 sacas. O desempenho do setor justificava investimentos e no início dos anos de 1960, o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA) elaborou uma nova política de fomento visando aumentar a produção e a produtividade das empresas do setor sucroalcooleiro, tendo em vista um momento favorável às exportações, concedendo financiamento aos empresários. Conforme afirma Ramos (2001), esta conjuntura favorável deveu-se à entrada do Brasil no mercado preferencial norte-americano.

A política de incentivo rendeu ao país, na safra de 1965/66, uma produção de 75.900.000 de sacas de açúcar; as exportações atingiram 15.300.000 de sacas, representando um aumento de 50% em seis anos, de 1959 a 1965. Nesta safra recorde, São Paulo produziu quase 42.000.000 de sacas de açúcar ultrapassando a safra de 1959/60 em mais de 100% quando foram produzidos 20.859.885 sacos (SZMRECSÁNYI, 1979). Assim, a produção paulista era mais eficiente e firmava-se cada vez mais como o primeiro produtor brasileiro.

Um salto no tempo permite observar, de acordo com a Tabela 1, o desempenho das usinas da região de Catanduva e do estado, da primeira safra regional, final dos anos de 1990 e início do século XXI até 2004/2005 quando ocorreu a seguinte produção de açúcar:

Tabela 1 - Produção de açúcar em Catanduva e São Paulo

Safras	Catanduva	São Paulo	% região na produção total
1954/1955	79.157	13.176.470	0,60
1960/1961	1.100.000	47.154	2,29
1999/2000	20.600.299	261.026.120	7,89
2000/2001	16.130.147	193.388.620	8,34
2001/2002	20.054.777	246.569.160	8,13
2002/2003	24.387.370	282.651.980	8,63
2003/2004	25.953.60	303.808.060	8,54
2004/2005	41.000.000	382.978.240	10,73

Fonte: Relatório da AFCRC 1999-2003 e Udop 2004

*sacas de 50 kg

A observação da Tabela 1 mostra o bom desempenho das usinas catanduvenses. Entre 1954/55 e 1960/61 ocorreu um salto aproximado de 1.290% na produção catanduvense, enquanto a produção paulista apresentou elevação por volta de 363%. Entre as safras de 1960/61 e 1999/00 a produção paulista saltou aproximadamente 545% enquanto a catanduvense saltou mais 1.773% e nesta safra já havia seis usinas na região: a Catanduva, a Cerradinho, a Colombo, a Cruz Alta, a Nardini e a São Domingos. Pelos dados

apresentados, a produção em Catanduva elevou-se em percentual acima do estadual, através destes infere-se eficiência da produção local.

A produção da safra de 1999/2000 foi menor que a anterior e posterior, e justamente por essa razão chama a atenção. Segundo pesquisa realizada junto às usinas da região e de acordo com a Associação dos

Fornecedores de Cana da Região de Catanduva (AFCRC), esse desempenho atípico deveu-se à realização de um corte a menos nos canaviais em 1997/98 cujas consequências refletiram-se na queda da produção das safras seguintes.

A evolução da produção nas usinas em Catanduva pode ser observada pela Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 - Produção de Açúcar nas Usinas Região de Catanduva-SP

Usinas	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Bertolo					666.420	1.066.720	
Catanduva	3.840.100	2.720.920	3.474.617	3.806.330	3.255.960	4.496.380	3.773.780
Cerradinho	2.061.120	1.683.800	2.176.560	3.568.520	4.001.240	4.728.740	4.907.885
Colombo	5.387.259	4.507.127	5.123.300	5.576.520	5.959.040	7.503.480	6.832.000
Cruz Alta	4.883.580	3.737.980	4.678.000	5.103.460	5.672.660	7.748.240	
Nardini	1.730.660	1.362.100	1.719.040	2.354.460	1.913.840	2.233.140	2.100.000
Ruette			302.580	1.175.060	1.364.420	1.447.720	1.959.566
S.Domingos	2.673.580	2.118.220	2.580.680	2.803.020	3.120.060	3.030.580	3.010.704
Vertente						1.385.000	

Fonte: Usinas

*sacas de 50 kg

Em 2004, já havia nove usinas no pólo catanduvense e a participação das mesmas na produção de açúcar aumentou safra a safra, demonstrando o potencial econômico no desenvolvimento desta região.

Segundo as Usinas e Destilarias do Oeste Paulista (UDOP, 2006), na safra 2004/05, das 85 unidades relacionadas como produtoras de açúcar, a usina Colombo apresentou a quarta maior produção, atrás apenas das usinas da Barra, São Martinho e Bonfim, respectivamente;

a Cruz Alta era a 11ª, a Cerradinho a 21ª, a Catanduva estava em 25º lugar, a São Domingos em 54º, a Nardini em 82º e a Ruette e Bertolo não constaram da classificação.

As primeiras usinas, inicialmente, produziam apenas açúcar e, somente no início dos anos de 1960, iniciou-se a produção de álcool. A evolução da produção pode ser observada através da Tabela 3.

Tabela 3 - Produção de álcool nas usinas da região de Catanduva-SP (2000 a 2005)

Usinas	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Bertolo	23.907.000	34.659.000	59.627.550	44.405.000	34.312.000	
Catanduva	149.522.000	136.527.808	146.690.898	180.838.000	178.989.000	202.615.346
Cerradinho	54.244.000	61.101.000	62.608.000	80.679.000	75.825.000	112.720.440
Colombo	95.743.329	96.992.000	100.798.000	115.637.000	130.909.000	149.187.000
Cruz Alta					21.006.000	
Nardini	74.800.000	87.430.000	102.500.000	113.030.000	106.030.000	106.875.000
Ruette	39.414.334	33.333.000	31.728.000	36.747.000	41.338.000	47.358.467
S.Domingos	44.234.000	44.638.000	44.671.000	54.729.000	55.493.000	55.227.000
Vertente					45.367.000	

Fonte: Usinas

* litros

Os dados da Tabela 3 mostram um aumento crescente, com exceção principalmente da safra 2000/2001, em razão de realizar-se um corte a menos na cana-de-açúcar na safra 1997/98 e que se refletiu nas safras posteriores. O desempenho das usinas na produção de álcool na safra 2005/06 em relação à 2004/2005 ficou acima da anterior. Com exceção da São Domingos, todas apresentaram aumentos: a Catanduva, com percentual próximo a 13%, a Colombo com 14%, a Ruette com 15% e a Nardini apenas 0,5%. O destaque na produção nesta última safra foi a Cerradinho cuja produção de álcool elevou-se em 49% aproximadamente. Parte do

desempenho das usinas da região deveu-se ao aumento na demanda pelo álcool combustível, principalmente, após o início da produção em escala dos modelos de carros tipo *flex fuel* desde 2003.

A produção catanduvense de cana-de-açúcar e os trabalhadores do corte

Nas nove usinas citadas acima que integram a região de Catanduva-SP, a safra 2005/2006, atingiu uma produção de 41.000.000 de sacas de açúcar de 50 kg ou 10,73% do total estadual. Para que as usinas da região de Catanduva apresentassem o resultado mostrado na

seção acima, foi necessário que houvesse investimentos na produção de cana-de-açúcar, assim como na contratação de trabalhadores para o corte.

Conforme citado, em Catanduva, a cana-de-açúcar passou a ser cultivada mais intensamente após a instalação das duas primeiras usinas, em 1952. A produção de cana aumentou significativamente. Em 1950, foram produzidas apenas 218 toneladas do produto, em 1970 a produção atingiu 144.166 toneladas e em 2005/2006, as nove usinas moeram 19.798.707 toneladas de cana-de-açúcar que ocupavam cerca de 190.100 hectares.

Parte da cana moída pelas usinas da região foi obtida mediante o mecânico, com a utilização de máquinas colhedoras, e parte através do corte manual, através do trabalho desenvolvido por aproximadamente 20 mil cortadores de cana. Os trabalhadores ou cortadores que atuam na região de Catanduva são, na sua maioria, migrantes, oriundos do Nordeste rural do país. De acordo com a pesquisa realizada, os migrantes vêm para esta região paulista para trabalhar durante o período de safra (6 a 8 meses) e depois retornam ao seu estado natal, configurando uma migração pendular.¹

Os trabalhadores, na sua grande maioria, são migrantes e, durante a safra, são alojados em cidades-dormitório como Catiguá, Palmares Paulista, Ariranha, Pindorama, Olímpia e Catanduva, além de outras no entorno catanduvense, porém, com número significativamente menor de cortadores alojados.

O trabalho no corte é árduo, o trabalhador fica exposto a intempéries, acidentes físicos e com animais peçonhentos, intoxicações por agrotóxicos, dores devido ao esforço repetitivo e intenso, pois o salário dos trabalhadores depende da quantidade de cana cortada (ALESSI; SCOPINHO, 1994; COHN; MARSIGLIA, 1993). Para minimizar seus males, os cortadores buscam tratamento de saúde nos postos de atendimento nos locais de moradia, provocando um impacto significativo no orçamento dos municípios citados, principalmente nos menores, em razão do aumento destes trabalhadores por ocasião das safras canavieiras.

O trabalhador da cana-de-açúcar

O processo de trabalho ao qual se submete o cortador de cana passou por várias mudanças desde o início da produção açucareira no Brasil até o presente. Algumas delas foram mais expressivas a partir dos anos de 1980.

Nesta época, o governo brasileiro incentivava o setor sucroalcooleiro através do Programa Nacional do Álcool (PROÁLCOOL), maior programa público mundial de produção de combustível alternativo. O incentivo do governo resultou em aumento da produção nacional de álcool e este, de um significativo aumento na área cultivada e na produção canavieira. Parte desta maior produção foi resultado também do aumento da produtividade da lavoura, haja vista que, em um hectare passou-se a produzir 80 toneladas ao invés das 50 produzidas no início dos anos de 1950 (ALVES, 2007). Aliada a esta expressiva produtividade, verificou-se a mesma tendência em relação ao trabalho.

Na década de 1960, um trabalhador cortava, em média, três toneladas de cana por dia; 20 anos depois, na década de 1980, a quantidade elevou-se para seis toneladas de cana por dia e do final dos anos de 1980 até os dias atuais, a produtividade de um trabalhador atinge 12 toneladas de cana por dia (ALVES, 2007).

É praticamente impossível negar o quão árduo é o trabalho do cortador de cana. Submetido a todo tipo de intempéries (assim como outros trabalhadores rurais) como às altas temperaturas verificadas nas regiões canavieiras, caso daquelas localizadas no interior do estado de São Paulo, como Catanduva, onde os termômetros atingem temperaturas próximas ou acima de 40° C, à exposição e contato com animais peçonhentos, agrotóxicos, fuligem, poeira e ainda assim, o homem deve esforçar-se, pois seu ganho dá-se por tarefa realizada. Porém, o esforço não se restringe apenas a estes obstáculos.

O dia de trabalho do cortador de cana inicia-se com o preparo da refeição para ser consumida durante a jornada, a esta tarefa segue-se a viagem, em acomodações ruins, até a lavoura, onde realiza o corte da cana-de-açúcar e esforça-se, no limite de seu corpo,

¹ Para a safra atual de 2006/2007, as informações obtidas junto às unidades relatam um número estimado de 26.000 trabalhadores, representando um crescimento de 23,07%.

para ganhar mais. Finalmente, o dia termina com a chegada no local de moradia e realização de tarefas como cuidar da casa, da roupa, do preparo da refeição da noite e cuidado com os instrumentos de trabalho (ALESSI; SCOPINHO, 1994).

Na pesquisa realizada, 125 cortadores de cana da região de Catanduva responderam a um questionário. Durante a entrevista, os pesquisadores verificaram que hábitos de higiene com a moradia não eram muitos observados. Parte dessa condição, certamente, deve-se ao cansaço e à falta de disposição dos trabalhadores em conservá-la limpa e arrumada após um dia de trabalho exaustivo. Além desta, outras particularidades foram observadas, como a presença de alimentos guardados sem qualquer cuidado (alguns se encontravam debaixo de camas); outra foi o excesso de pessoas dormindo num mesmo quarto, alguns acomodavam famílias inteiras (pai, mãe, filhos) e havia sujeira para todo lado.

No entanto, o cuidado com o corpo durante o trabalho é proporcionado pelo uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI). Conforme se observa nas regiões canavieiras, a proteção individual é, muitas vezes, improvisada pelos trabalhadores, pois, dos pés à cabeça, é preciso proteção do sol para o qual utilizam qualquer recurso, tais como roupas sobrepostas, lenços para cobrir a cabeça, o rosto, o pescoço, sob chapéu ou boné, camisas de manga comprida, luvas improvisadas com meias, pernas de calças ensacadas com meias, tênis e botas.

Atualmente existem leis, tais como as NRs - Normas Regulamentadoras - que tornaram obrigatório o uso de EPIs e seu fornecimento gratuito pelo empregador. De acordo com a NR 31, artigo 31.11.1, os trabalhadores devem receber os equipamentos que se compõem basicamente de: botinas confeccionadas com reforço no bico, no peito do pé e nas laterais; perneiras de material resistente para proteção dos membros inferiores; luvas de couro e de tamanhos diferentes e apropriadas para proteção dos braços; óculos especiais que protegem os olhos das fagulhas que se soltam em razão do movimento da cana queimada e de lascas do caule que porventura se soltem no

momento do corte. A lei trabalhista ainda prevê o fornecimento de facões (ou podões) e limas; marmitta e galão para água (BRASIL, 2007).

Sobre o uso de tais equipamentos, os trabalhadores da região de Catanduva entrevistados confirmaram que recebiam os EPIs gratuitamente, porém, estes não se adequavam ao corpo de maneira confortável, causando até mesmo ferimentos que incomodavam. Esse seria o caso das botinas (reclamam que são muito duras), das perneiras que vão até o joelho e o machucam pelo atrito do equipamento com a pele (nesse caso, alguns trabalhadores usam um meião semelhante ao usado por jogadores de futebol por cima da calça, esticado até acima do joelho).

De acordo com as NRs - Normas Regulamentadoras, é obrigatório o fornecimento de isotônico (para repor sais minerais perdidos com o suor) que é adicionado à água gelada, comodidade obtida mediante a utilização de um equipamento adaptado ao motor do ônibus que transporta os trabalhadores e já está sendo produzido por empresas da região. Outra novidade é o fornecimento de mesas e cadeiras e um toldo adaptado aos ônibus e que, estendido, transforma-se em uma espécie de varanda podendo ser utilizada pelos cortadores durante as refeições. As condições sanitárias (previstas na NR 24) foram melhoradas, ainda que, usando as antigas barracas, o "buraco no chão" está sendo substituído por espécies de vasos sanitários ou por banheiros químicos (BRASIL, 2007).

Todos esses novos equipamentos e benefícios, todavia, não reduzem o esforço realizado pelos trabalhadores que cortam cana, pois, o seu ganho, o salário, depende de movimentos repetidos milhares de vezes ao dia e da quantidade de cana cortada. Esta é, sem dúvida, uma forma de salário arcaica, perversa, que desgasta os trabalhadores e cujo valor é determinado pelo fiscal da turma que converte a quantidade cortada em valores monetários (ALVES, 2007)²

Desta relação de trabalho resultaram inúmeros casos de desavenças entre trabalhadores e empregadores. No início dos anos de 1980, foi implantado um sistema de corte de sete ruas que

² A medição da cana é feita por um instrumento denominado *compasso*, composto por duas réguas de ferro distantes dois metros uma da outra. O fiscal mede em metros lineares o espaço entre os montes de cana cortados (as chamadas *bandeiras*) e converte-os através de um fator, em toneladas, para serem pagos.

substituiria o sistema de cinco ruas, o que aumentou a produtividade do trabalhador de 20 para 40 toneladas/dia, porém, o esforço físico ampliou-se conjuntamente, penalizando o trabalhador e reduzindo o número de homens empregados no corte da cana-de-açúcar. Esta nova modalidade de tarefa foi combatida pelos sindicatos de trabalhadores rurais resultando em acordos que não foram cumpridos e em greves. Em 1984, na cidade de Guariba, região de Ribeirão Preto, uma multidão de boias-frias provocou uma série de danos, como depredações e saques, resultado da insatisfação com o sistema de trabalho vigente (SILVA, 1997).

A greve perdurou até que o governo intervesse. O resultado foi um acordo de cavalheiros: 13º salário, remuneração mensal mínima (na época estabelecida em US\$ 166) valores diferenciados para canas com tempo de maturação diferentes, repouso semanal remunerado, indenização no final da safra, fornecimento de EPIs, condução gratuita, complementação salarial em casos de acidentes de trabalho e pagamentos dos dias parados por doença até 30 dias (SILVA, 1997).

Como este era um acordo de cavalheiros, parte dele não saiu do papel. Outras greves se seguiram a esta, assim como outros acordos transformados em legislação e que estão sendo cumpridos até os dias atuais.

Na década de 1990, a produtividade do trabalhador aumentou novamente e os trabalhadores precisaram cortar, no mínimo, 10 toneladas/dia para poderem conseguir o emprego. A quantidade de cana cortada foi aos poucos sendo ampliada até atingir 12 toneladas/dia, ou 100% mais que a produtividade do início dos anos de 1980. Neste ritmo de trabalho, o cortador que atinge a marca das 12 toneladas, caminha 8.800m, realiza 36.630 flexões de perna para desfechar 366.300 golpes com o facão, carrega a carga total (12 toneladas) em "viagens" de 15 kg cada entre 1,5 a 3m para depositar a cana nas "bandeiras"; perde oito litros de água através do suor em função do esforço e do calor provocados pelo sol e pelas roupas que o protegem (ALVES, 2007).

Recentemente, os meios de comunicação tornaram públicas algumas mortes de cortadores de

cana-de-açúcar no interior paulista e, em vista do exposto, não são difíceis de entender as causas de tais mortes no campo. Também é possível entender que a carga de esforço físico e a exposição diária a agentes externos nocivos (fuligem, poeira, animais peçonhentos, entre outros) traduzam-se em doenças crônicas, traumas ou acidentes relacionados a estes, tais como: asma, bronquite e outras infecções respiratórias, conjuntivite, desidratação, câimbras, dispneia, oscilações da pressão arterial, ferimentos e outros acidentes inclusive durante o percurso até o local de trabalho. A carga laboral também desencadeia outros desgastes como dor na coluna, no tórax, lombares, de cabeça, tendinites, tensão nervosa, úlcera e outras (ALESSI; NAVARRO, 1997).

Para minimizar ou tratar os males citados, os trabalhadores buscam atendimento médico-hospitalar nos órgãos de saúde próximos ao local de moradia.

O trabalhador da cana-de-açúcar das cidades-dormitório da região de Catanduva-SP

No segundo semestre de 2006, foram realizadas entrevistas com trabalhadores, por meio de questionários elaborados pelos pesquisadores e aplicados em 125 pessoas. Dentre os pesquisados, foram identificados: 21 cortadores de cana alojados na cidade de Ariranha; 32 em Catiguá e 72 em Palmares Paulista. A análise dos dados obtidos revelou que a maioria, 114, eram homens, e que havia poucas mulheres, 11 no total.

Em Catiguá, 56% dos cortadores (masculino e feminino) têm idade entre 15 a 25 anos, 32% entre 26 e 40 anos e 12% acima de 40 anos; em Ariranha a maioria, 61,9%, declarou idade entre 15 e 25 e os demais, 38,1%, idade entre 26 a 30 anos; os 48,61% dos cortadores de Palmares Paulista têm idade entre 25 e 40 anos, 26,38% possuem de 26 a 40 anos e 11,11% têm mais de 40 anos.

Dentre os entrevistados, verificou-se que em Catiguá 34% dos cortadores são de Pernambuco, 25% da Bahia, 16% da Paraíba, 10% do Piauí, 10% de Minas Gerais e 3% de outras regiões de São Paulo; em Ariranha 47,61% vieram da Bahia e os demais são de Alagoas; em Palmares Paulista 80,55% são baianos, 5,55% alagoanos

e 5,55% paraibanos, 4,1% moram na própria cidade, 2,77% são pernambucanos e 1,38% são de outras regiões de São Paulo.

Questionados sobre estado civil, 37,5% dos cortadores de Ariranha são solteiros, 15,62% são casados, 9,36% são amasiados e 3,12% são viúvos. Dentre os que se alojam em Catiguá, 75% declararam-se solteiros, 19% casados e 6% são amasiados; em Palmares, 54,16% são solteiros, 38,88% casados e 6,94% amasiados. Entre os que estão em Catiguá, 43% têm filhos e os demais não têm, em Ariranha 76% deles têm filhos e em Palmares 47,22% têm filhos. Quanto à idade, nas três cidades, a maioria absoluta dos filhos tem entre 1 a 3 anos. Em Ariranha 100% dos entrevistados não moram com a família, em Catiguá são 66% e em Palmares, 43,05%.

Quanto à escolaridade, em Ariranha 76,19% declararam ter cursado o ensino fundamental, porém incompleto e os demais o fundamental completo, nenhum deles declarou-se analfabeto; em Palmares Paulista a situação repete-se com 68,05% com fundamental incompleto, 9,72% com fundamental completo e o mesmo percentual para os analfabetos e 11,11% cursou o ensino médio completo e incompleto.

Questionados sobre a razão da vinda para a região, em Ariranha 100% responderam que a razão foi a precariedade da oferta de trabalho na região de origem; em Palmares Paulista esta foi a razão da vinda de 68,05% dos cortadores e os demais em razão de baixa remuneração do trabalho em suas regiões de origem; em Catiguá 59% vieram pela pouca oferta de trabalho na cidade de moradia e os demais, assim como verificado entre os trabalhadores vindos para Palmares, devido à baixa remuneração na região de origem. Nas três cidades, os trabalhadores declararam que exercem a função em razão do desemprego, 42,85% em Ariranha, 54,16% em Palmares e 28% em Catiguá, outro motivo foi a falta de qualificação para exercer outras atividades: 52,38% em Ariranha, 29% em Palmares e 25% em Catiguá e as outras razões seriam a boa remuneração pelo corte e em Ariranha apenas 4,76% optou por esta alternativa, 11,11% em Palmares e 31% em Catiguá.

Os trabalhadores são empregados por usinas da região ou por empreiteiros, em Catiguá são 63% pelas usinas Cerradinho e São Domingos, em Ariranha são 100% por empreiteiros e em Palmares 55,55% por empreiteiros. Em relação a acidentes de trabalho, a maioria declarou nunca ter sofrido: 85,71% em Ariranha, 87,5% em Palmares e 72% em Catiguá; sobre atendimentos médico-hospitalares os cortadores de Palmares não responderam onde buscam por este; em Ariranha 90,47% buscam os ambulatórios das usinas e em Catiguá na mesma opção são 66%.

Conforme se vê, o perfil dos trabalhadores cortadores de cana na região de Catanduva, em 2006, pode ser definido como: são homens com idade entre 15 e 25 anos; oriundos da região Nordeste, principalmente da Bahia; foram contratados por empreiteiros; cursaram de forma incompleta o ensino fundamental; vieram para a região em busca de trabalho devido a pouca oferta na região onde vivem; são cortadores ou porque estão desempregados ou devido à falta de qualificação para exercer outras atividades; são solteiros; não moram com a família e entre os que têm filhos, as crianças têm idade entre 1 e 3 anos e quando precisam de atendimento médico a maioria deles não respondeu onde busca.

Os cortadores de cana e o impacto da migração no atendimento médico-hospitalar nas cidades-dormitório

Na cidade de Olímpia, (A cidade de OLÍMPIA está citada no início do texto e é uma das cidades pesquisadas- Silvia) parte do atendimento médico-hospitalar é fornecida pela Associação dos Fornecedores de Cana local, segundo a entidade, em 2002 foram realizados 497 atendimentos e em 2004 o número saltou para 1497; em Catanduva na mesma entidade, porém com sede local, foram realizados 4.549 atendimentos diversos em 2002 saltando para 5.345 em 2004.

De acordo com a Tabela 4, pode-se observar o número e os tipos de atendimentos realizados nas cidades de Ariranha, Palmares Paulista e Catiguá, onde reside o maior número de trabalhadores entrevistados:

Tabela 4 - Atendimento médico hospitalar nas cidades-dormitório 2005

Tipos de atendim	Jan / Fev / Mar 2005			Abr / Mai / Jun 2005			Jul / Ago / Set 2005			Out / Nov / Dez 2005		
	Arir.	Palm.	Catiguá	Arir.	Palm.	Catiguá	Arir.	Palm.	Catiguá	Arir.	Palm.	Catiguá
Consultas med	3.686	5.235	3.623	3.490	7.978	4.081	4.400	9.312	4.055	2.494	10.192	-
Plantões	4.801	-	310	4.261	-	-	3.563	-	147	2.827	-	-
Injeções	2.747	3.037	1.260	1.565	3.572	698	1.053	4.580	561	906	5.997	-
Consultas Especializ.	-	887	1.243	-	1.721	1.508	-	1.955	1.199	-	1.748	-
Odontol.	-	2.576	1.536	-	4.819	2.506	-	4.758	1.705	-	3.546	-
Total	11.234	11.735	7.797	9.316	18.090	8.793	9.016	20.605	7.767	6.227	21.483	000

Fonte: Secretaria da Saúde de Catiguá, Posto de Saúde de Palmares Paulista, Hospital Júlia Ruette de Ariranha

Em Ariranha, segundo dados do Hospital da Associação Beneficente Júlia Ruete, de janeiro a dezembro de 2005, o número de atendimentos de janeiro (os trabalhadores começam a ser contratados em fevereiro) a setembro foi alto, caindo nos meses finais do ano, com o retorno dos trabalhadores para seus locais de origem. É o mesmo caso de Catiguá.

De acordo com dados da Prefeitura de Palmares Paulista, este município-dormitório, no ano de 2005, recebeu uma população de 4.000 cortadores de cana, migrantes. Segundo dados da UBS III "Olavo Domingues" de Palmares Paulista, o número de atendimentos foi

crescendo na medida em que os meses de safra avançavam, mantendo-se crescente mesmo com a chegada do final do ano. Neste município, os trabalhadores chegam no início de fevereiro e vão embora apenas no final do mês de dezembro, pois a safra nas usinas vizinhas termina sempre no final deste mês, dispensando os trabalhadores mais tarde.

Para os três municípios, percebe-se que os números de consultas médicas e consultas médicas especializadas aumentam nos meses de pico de safra (abril a setembro), assim como os atendimentos odontológicos (Tabela 5).

Tabela 5 - Atendimento médico hospitalar nas cidades-dormitório 2006

Tipos de atend.	Jan / Fev / Mar - 2006			Abr / Mai / Jun - 2006			Jul / Ago / Set - 2006			Out / Nov / Dez 2006		
	Arir.	Palm.	Catiguá	Arir.	Palm.	Catiguá	Arir.	Palm.	Catiguá	Arir.	Palm.	Catiguá
Consultas medicas	2.187	10.078	3.006	2.980	11.540	4.533	2.662	10.856	4.763	2.116	9.235	4366
Plantões	2.814		24	2.847		41	2.742		70	2.602		105
Injeções	823	5.595	928	1.421	6.005	1440	1.271	4.318	1.284	1.560	5.180	1.131
Consultas Especializ.		2489	1.108		2.533	1.852		2.818	832		750	1.287
Odontol.		3.660	655		3.745	2.104		4.471	2.201		4.360	1.679
Total	5.824	21.822	5.721	7.248	23.823	9.970	6.675	22.463	9.150	6.278	19.525	8.568

Fonte: Secretaria da Saúde de Catiguá, Posto de Saúde de Palmares Paulista, Hospital Júlia Ruette de Ariranha

Em 2006, a situação dos municípios em relação ao atendimento de saúde, permaneceu praticamente a mesma que a apresentada em 2005, com muitos atendimentos durante os meses de safra, caindo apenas no final do ano, quando os trabalhadores retornam para sua região natal. Destacam-se as consultas médicas, as consultas médicas especializadas e os atendimentos odontológicos, como no ano anterior, assim como o número de plantões médicos contratados.

CONCLUSÃO

Conforme se observa pelos dados apresentados, o número de atendimentos nas unidades de tratamento de saúde citadas, nos meses em que ocorre a safra de

cana-de-açúcar, sempre se eleva. O fato pode até mesmo ser considerado normal em razão do aumento da população flutuante nestas cidades neste período, todavia, tal aumento significa maiores gastos para as Prefeituras que lidam com um orçamento pré-estabelecido onde não é computada a população de migrantes, uma vez que não são moradores dos municípios. Portanto, conclui-se, a presença de migrantes, nordestinos, cortadores de cana, sem dúvida, causa impacto no atendimento médico-hospitalar das cidades-dormitório, pois, devido ao aumento no número de atendimentos, com base em um orçamento pré-estabelecido em relação ao número de moradores fixos, levará o setor da saúde a uma grave crise.

REFERÊNCIAS

- ALESSI, N. P.; SCOPINHO, R. A. A saúde do trabalhador da cana de açúcar. In: ALESSI, N. P. et al (Orgs.). *Saúde e trabalho no sistema único de saúde*. São Paulo: Hucitec, 1994. p.121-151.
- ALESSI, N. P.; NAVARRO, V. L. Saúde e trabalho rural: o caso dos cortadores da cultura canavieira na região de Ribeiro Preto, SP, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 13, supl. 2, 1997.
- ALVES, F. *Por que morrem os cortadores de cana?* Disponível em: <<http://www.pastoraldomigrante.org.br>>. Acesso em: 4 abr. 2007.
- BRASIL. *Normas Regulamentadoras*. Disponível em: <http://www.bauru.unesp.br/curso_cipa/2_normas_regulamentadoras/1_normas_regulam.ht>. Acesso em: 16 mar. 2007.
- BRAY, S. C. As políticas do Instituto do Açúcar e do Alcool e do Programa Nacional do Alcool e suas influências na área açucareira-alcooleira de Catanduva. *Geografia*, Associação de Geografia Teorética, Rio Claro, v. 10, n. 20, out. 1985.
- COHN, A.; MARSIGLIA, R. G. Processo e organização do trabalho. In: ROCHA, L. E.; RIGOTTO, R. M.; BUSCHINELLI, J. T. P. (Org.). *Isto É Trabalho de Gente?* Vida, doença e trabalho no Brasil. Petrópolis: Vozes, 1993. p. 56-75.
- DE CARLI, G. *Gênese e evolução da indústria açucareira de São Paulo*. Rio de Janeiro: Irmãos Pongetti Editores, 1943.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estatísticas Históricas do Brasil*. Séries Econômicas, Demográficas e Sociais. Rio de Janeiro, 1990.
- LEITE, S. I. de S. *A usina São Domingos, os canaviais, a fábrica e os trabalhadores - 1952-1973*. São Paulo: Annablume, 2003.
- LIMA SOBRINHO, A. J. B. *Problemas econômicos e sociais da lavoura canavieira*. Rio de Janeiro: IAA, 1941.
- PETRONE, M. T. S. *A lavoura canavieira em São Paulo*. São Paulo: Difusão Européia do Livro, [19—].
- QUEDA, O. e GNACCARINI, José César A. (Org.). *Usinas açucareiras de Piracicaba, Vila Raffard, Porto Feliz, Lorena e Cumpim: Missão de inspeção do Senhor J. Picard, engenheiro de 1º de março a 15 de julho de 1903*. São Paulo: Hucitec, Unicamp, 1996.
- RAMOS, P. A evolução da produção e da exportação brasileira de açúcar entre 1930 e 1965. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 4.; CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS, 5., set. 2001. *Anais...* São Paulo, 2001.
- SILVA, José Graziano da. *De bóias frias a empregados rurais*. Maceió: EDUFAL, 1997.
- SZMRECSÁNYI, T. *O planejamento da agroindústria canavieira do Brasil - 1930-1975*. São Paulo: Hucitec-Unicamp, 1979.
- UDOP. *Estatística safra 2004/2005*. Disponível em: <http://www.udop.com.br/versao_impresao.php?cod=26059>. Acesso em: 4 mar. 2006.
- WANDERLEY, M. de N. B. *Capital e propriedade fundiária: suas articulações na economia açucareira em Pernambuco*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.



EMPREENDEDORISMO E O PERFIL EMPREENDEDOR DAS MULHERES

ENTREPRENEURSHIP AND PROFILE WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP

Denise Mossignatti, José Donizeti Biase***

Resumo

O termo empreendedorismo está relacionado não somente à criação de novos negócios, mas também à inovação promovida dentro de empresas já existentes. O empreendedorismo no Brasil tem se intensificado no decorrer dos anos e a posição da mulher empreendedora dentro do espaço socioeconômico do país tem aumentado. Estudo de caso de caráter descritivo, com o objetivo de verificar como é o perfil das mulheres empresárias e identificar se as mesmas possuem um perfil empreendedor em Paraisópolis-SP, município localizado no interior paulista. A cidade possui uma quantidade bastante significativa de mulheres que atuam no mercado como empresárias. Conclui-se que a maioria das mulheres que atuam como empresárias apresentam características empreendedoras e muitas delas obtiveram grande sucesso. Suas habilidades advêm de sua capacidade de diversificação e, quando não apresentam características empreendedoras e acabam atuando somente como empresárias, vê-se um cuidado em desenvolver seu trabalho visando a qualidade.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Mulher Empreendedora. Inovação. Negócios.

Abstract

The word entrepreneurship isn't listed alone creation new business, but also innovation promoted in the company already existents. The entrepreneurship on Brazil has intensifies it self through the years and the position woman's entrepreneurship in the place socioeconomic in the country has prolonging. Study case character descriptive, with objective to analyze how is profile entrepreneurship at the Paraisópolis – SP, city local at the county paulista. The city has a quantity a lot of meaningful women's that act at the market how is women's entrepreneurship and women's business. Conclude that more women that work as women's business has features entrepreneurship and many its has big success. Its abilities come from its capability diversification and, when isn't has features women's entrepreneurship and it's work alone how is women's business, see a attention in develop its work looking quality.

Keywords: Entrepreneurship. Women's Entrepreneurship. Innovation. Business.

*Graduada em Administração pelas Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.
Contato: denise-m27@hotmail.com

**Docente do Curso de Graduação em Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: biase@tron.ind.br

INTRODUÇÃO

O mundo vem sofrendo nos últimos tempos muitas mudanças, principalmente a partir do século XX, onde ocorreram inovações que revolucionaram o estilo de vida das pessoas. Essas transformações estão ligadas à criação de inventos inéditos, ou mesmo do reaproveitamento do que já existe. Para que esses inventos sejam motivos de sucesso, existem pessoas ou grupos de pessoas com características semelhantes que questionam, desejam algo diferente e, por isso, tornam-se empreendedoras.

O presente estudo tem por objetivo verificar qual o perfil das mulheres empresárias de um município do interior paulista, a fim de identificar se possuem um perfil empreendedor. Este trabalho permitiu conhecer o termo empreendedorismo, a pessoa empreendedora e a diferença entre o(a) empreendedor(a) e o(a) empresário(a). Também tornou possível conhecer o termo intraempreendedor, uma conotação menos rígida para os empreendedores empregados de empresas. Por fim, analisou-se a situação do empreendedorismo no Brasil atualmente e a atuação da mulher nesse setor.

Pesquisa descritiva, baseada em um estudo de caso. Foi analisada a atuação de 10 mulheres empresárias no município de Paraíso-SP, cidade localizada a 420 km da capital paulista. O trabalho também contou com pesquisa bibliográfica e eletrônica sobre o tema escolhido.

EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo deriva dos estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades e seu universo de atuação. De forma bastante sucinta, Araujo (2004, p. 222) afirma que o "empreendedorismo se conceitua como o processo que envolve todas as funções, atividades e ações associadas com a criação de novas iniciativas empresariais".

O empreendedorismo implica atitudes e ideias relacionadas não somente à criação de novos negócios, mas também à inovação promovida dentro de empresas já existentes. De forma mais simples, entende-se que não se pode considerar empreendedora a pessoa que dá continuidade ao que já existe, ou seja, uma empresa

pode ser gerida no mercado, mas para ser empreendedor é preciso inovar.

De acordo com Dornelas (2001, p. 37), o empreendedor é "aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados". Verifica-se que o empreendedor é aquele que faz acontecer e calcula seus riscos para atuar de forma correta e obter o sucesso. Portanto, ele será o responsável pela tomada de decisões dentro da empresa, de forma que sua determinação e perseverança serão fundamentais não só no início, mas também para a sobrevivência da organização.

Uma definição bastante interessante e detalhada fornecida por Dolabela afirma que a pessoa que empreende é:

O indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela; pessoa que compra uma empresa e introduz inovações assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos ou serviços, agregando novos valores; empregado que introduz inovação em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais (DOLABELA, 1999, p. 29).

Nota-se, portanto, que a palavra-chave para Dolabela é inovar e criar, e a não existência de inovações descaracteriza a pessoa como empreendedora, ou seja, o ser empreendedor é marcado pelo espírito de inovação. Nesse sentido, embora vistos como sinônimos, o empreendedor e o empresário são diferentes. O empreendedor está na busca constante de algo novo, quer inovar sempre, já o empresário(a) deseja a manutenção de seu negócio, seu lema é administrar de forma a sobreviver.

Qualquer pessoa pode abrir um negócio sem ser empreendedor, sem inovar. A questão é analisar qual será a forma de atuação, inovando como um empreendedor ou mantendo o negócio como empresário.

Segundo Dolabela (1999, p. 28), o empreendedor é "um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar)", ou seja, o autor acredita que, se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio. No entanto, isso não se constitui uma realidade brasileira, pelo contrário, predomina a ideia de seguir caminhos já trilhados e bem-sucedidos.

Assim, pode-se definir empreendedor como:

peças capazes de sonhar e transformar sonhos em realidade. Identificam oportunidades, agarram-nas, buscam recursos, e transformam tais oportunidades em negócios. São empreendedores todas as pessoas inovadoras, e que estão atentas às mudanças e sabem aproveitá-las, transformando-as em oportunidades de negócios (ARAUJO, 2004, p. 219).

Pode-se afirmar que o empreendedor corre riscos muito bem calculados e é capaz de enfrentar adversidades. No entanto, para uma melhor compreensão do conceito, segundo Araujo (2004, p. 219) suas principais características são:

- Arrojado
- Autoconfiante
- Busca informação
- Busca oportunidades
- Calculista
- Capaz de persuadir
- Capaz de quebrar paradigmas
- Comprometido
- Exigente
- Iniciador
- Inovador
- Negociador
- Otimista
- Persistente
- Possui força de vontade

De acordo com o autor foi possível avaliar que a pessoa que empreende define metas desafiadoras e de forma clara, com visão clara no longo prazo e objetivos de curto prazo mensuráveis; é calculista e sabe exatamente aonde quer chegar e como. A pessoa empreendedora acredita em si.

Conversar com clientes, fornecedores e concorrentes é essencial para posicionar melhor uma empresa no mercado e para inovar. Por isso, é importante buscar saber mais e a pessoa empreendedora está sempre buscando conhecimento antes de buscar novas oportunidades (ARAUJO, 2004).

Como verdadeiro líder, segundo o mesmo autor o empreendedor possui alta capacidade de influenciar ou persuadir os outros com bons argumentos, de forma a fazer de seus objetivos os mesmos de consumidores, fornecedores e colaboradores. A pessoa verdadeiramente

empreendedora busca autonomia em relação a normas e controles de outros, mas, ao mesmo tempo, tem a humildade para perguntar, pesquisar, ouvir e refletir sobre as sugestões dadas, principalmente pelos mais experientes. É característica da pessoa empreendedora estar completamente envolvida com seus objetivos e trata-se de uma pessoa extremamente exigente consigo mesma e que busca essencialmente o novo, possui rapidez tanto no raciocínio quanto nas atitudes, é calculista ao assumir compromissos e autoconfiantes; persiste até a superação dos obstáculos.

É importante que não se confunda o otimista com o sonhador; otimista é alguém que acredita nas possibilidades que o mundo oferece, na possibilidade de solução dos problemas e no potencial de desenvolvimento. Não é difícil imaginar que seja uma pessoa que viva provavelmente de seu entusiasmo e motivação relacionados com desafios, mesmo que as barreiras a serem enfrentadas sejam imensas (ARAUJO, 2004).

É importante salientar que rotular a pessoa empreendedora como egocêntrica ou alguém que sofre de estresse é mito e uma idéia a ser superada. Quando as pessoas têm um sonho, e querem colocá-lo em prática, o importante é estudá-lo para poder obter sucesso.

Também não se pode deixar de destacar um termo chamado de intraempreendedor, uma conotação menos rígida relativa aos empreendedores empregados de empresas. Trata-se do empregado que inova e conduz a empresa ao sucesso. Sua função na organização é fundamental para a criação de novas idéias e ressaltamos que a sua atuação é como um "empreendedor interno" será destacada e reconhecida (CHIAVENATO, 2005).

Empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo no Brasil tem se intensificado, principalmente a partir do final da década de 1990. Começou a tomar forma quando entidades como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) foram surgindo. A finalidade dessas entidades é apoiar e aconselhar os interessados em empreender.

Segundo Xeyla, (2008a), o Brasil aumentou sua colocação no *ranking* mundial de países empreendedores,

passando do 10º lugar, em 2006, para 9º lugar em 2007. Esse *ranking* é desenvolvido todos os anos através do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM).

Global Entrepreneurship Monitor é o maior estudo independente do mundo sobre a atividade empreendedora, cobrindo mais de 50 países consorciados, o que representa 95% do PIB e 2/3 da população mundial. O GEM é atualmente coordenado pela *London Business School* (Inglaterra) e *Babson College* (Estados Unidos) (GEMBRASIL, 2008).

No Brasil, desde 2000, o GEM vem se consolidando como uma importante referência nacional para as iniciativas relacionadas ao tema empreendedorismo. O projeto é liderado pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), entidade que coordena e executa o Projeto GEM, tendo como parceiros o Sebrae Nacional, a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Sistema Fiep), a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR) e a Universidade Positivo (Unicenp).

Para compor a pesquisa no Brasil, em 2007, foram entrevistados dois mil indivíduos de idade adulta, entre 18 e 64 anos, de todas as regiões brasileiras, selecionados por meio de amostra probabilística. A pesquisa tem nível de confiança de 95% e erro amostral de 1,47% e conta ainda com opiniões de 36 especialistas brasileiros; entre os anos de 2000 a 2007, foram entrevistados no Brasil 17.900 adultos (GEMBRASIL, 2008).

Na categoria diz que na categoria de empreendedores iniciais, os países mais empreendedores, segundo os dados divulgados pelo GEM (XEYLA, 2008a) são: Tailândia (26,87%), Peru (25,89%), Colômbia (22,72%), Venezuela (20,16%), República Dominicana (16,75%), China (16,43%), Argentina (14,43%) e Chile (13,43%). Já os oito países menos empreendedores são: Japão (4,34%), Suécia (4,15%), Romênia (4,02%), França (3,17%), Bélgica (3,15%), Porto Rico (3,06%), Rússia (2,67%) e Áustria (2,44%).

Como se pode observar, não são apenas países de primeiro mundo que lideram o *ranking*, mas países que estão em desenvolvimento. Contudo, embora o Brasil esteja cada vez mais se aproximando dos principais países empreendedores do mundo, ainda não fornece um espaço razoável para os empreendedores. As causas estão

aliadas à falta de incentivo à criação e à inovação (GEMBRASIL, 2008).

Existe um lado negativo quanto a assumir riscos no Brasil, já que, segundo as estimativas, os índices de mortalidade das Pequenas e Médias Empresas (PME), em **2004/05, no caso das empresas paulistas**, mostram que 29% fecham em seu 1º ano de atividade e 56% não completam o 5º ano de vida (SEBRAE-SP, 2008).

Observa-se que é grande o número de empresas que fecham, por isso é preciso ter cautela, já que uma das principais razões para esse índice é a falta de conhecimento do empreendedor para gerenciar com eficiência a sua empresa, insuficiência de capital, além de dificuldades pessoais do candidato a empresário.

MULHERES E SUAS CONQUISTAS

No contexto do tema proposto - empreendedorismo - e observando a situação da mulher na atualidade, é importante lembrar sua trajetória de luta pelos direitos civis. Não se pode esquecer ou banalizar o esforço individual e coletivo de mulheres que, inconformadas com uma condição pré-estabelecida, foram responsáveis por avanços no campo social e político.

No Brasil, a luta das mulheres começou a ter um destaque maior com os movimentos feministas que eram baseados nas lutas européias. Do final do século XIX até a década de 1930, ergueram-se vozes femininas que, na literatura, na imprensa, nas artes e na política, demonstraram seu domínio e sua capacidade para lutar em defesa dos direitos civis e políticos das mulheres (BRAZIL; SCHUMAHER, 2000).

O movimento feminista disseminou no decorrer dos anos e novos grupos foram surgindo em todas as grandes cidades brasileiras. As feministas colocaram em questão o conceito de que a mulher era a "sombra" do homem, ou seja, a mulher existia apenas como auxiliar do crescimento masculino, no âmbito público ou privado e, assim, as feministas lutaram e continuam lutando para quebrar esse paradigma que ainda persiste (BRAZIL; SCHUMAHER, 2000).

De acordo com a revista *Digesto Econômico*, de agosto de 2007, as diferenças entre homens e mulheres ainda persistem na maioria das regiões brasileiras e em muitos tipos de empregos; apesar de existirem mulheres

que conseguiram altas colocações no mercado de trabalho e segundo a mesma revista atualmente, o movimento feminista tem como bandeiras principais, no Brasil, o combate à violência doméstica - que atinge níveis elevados no país - e o combate à discriminação no trabalho.

MULHER EMPREENDEDORA

O crescimento do trabalho feminino no Brasil, a atuação da mulher em posições de liderança nas empresas e a conquista de maior espaço na esfera pública vêm aumentando. No ambiente das micro e pequenas empresas brasileiras é marcante a presença das empresas criadas e lideradas por mulheres que, dessa maneira, não só constroem para si uma alternativa de permanência no mercado de trabalho, mas também geram empregos e promovem inovação e riqueza, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do país (LIVRO MULHERES, 2008).

Segundo Xeyla (2008b), os dados da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM Brasil 2007), revelam que a mulher brasileira está, definitivamente, conquistando seu espaço na economia contemporânea. Pela primeira vez, o nível de empreendedorismo entre as mulheres ultrapassou o dos homens; elas ocuparam, em 2007, o 7º lugar, no *ranking* mundial como mais empreendedoras, com uma taxa de 12,71% (aproximadamente oito milhões). Liderando o *ranking* estão Peru (26,06%), Tailândia (25,95%), Colômbia (18,77%), Venezuela (16,81%), República Dominicana (14,50%) e China (13,43%). Os últimos lugares foram ocupados por Letônia (1,41%), Rússia (1,64%), Áustria (1,84%), Bélgica (1,98%) e França (2,21%). Esses índices são significativos, pois mostram que as brasileiras ocupam lugar de destaque no mundo dos negócios.

De acordo com Baroni (2008), as mulheres recebem, em média, 30% menos do que os homens. Por isso, a opção pelo empreendedorismo tem sido uma saída para as mulheres buscarem melhores resultados financeiros.

A presença da mulher no empreendedorismo está tradicionalmente relacionada às áreas que envolvem o universo feminino, tais como alimentação, estética, beleza e moda. Os dados do GEM Brasil, segundo Xeyla

(2008b), apontam que 37% das empreendedoras brasileiras estão inseridas no comércio varejista - artigos de vestuário e complementos - 27% delas na indústria de transformação - confecções, fabricação de produtos alimentícios, fabricação de malas, bolsas - e 14% nas atividades de alojamento e alimentação.

O Quadro 1 apresenta as características identificadas no comportamento das empreendedoras destacam-se as seguintes:

Quadro 1 - Características das mulheres empreendedoras

Intensidade	Definição
	Em tudo que fazem, elas se dedicam integralmente. O campo de visão da mulher por mais amplo que seja, sabe ser restrito. Este fato, passa para quem está interagindo com ela a sensação de que a comunicação não é virtual, ao contrário, está acontecendo em tempo real. A intensidade também está nos sentimentos que passa.
Afetividade	Sabe como ninguém ser afetuosa e guerreira, gentil e exigente.
Aptidão para	Sabe apresentar as idéias levando em conta prazos a Negociação e orçamentos.
Humildade	Valoriza as idéias dos outros, e sabe dizer "não sei fazer tal atividade" e pede ajuda, mostrando-se pronta para aprender.
Responsabilidade	Cumprimento de prazos, prometendo o que poderá cumprir.
Alto Astral	Sua necessidade de comunicação oral impulsiona risadas e boas histórias. Ela sempre tem um comentário a mais por fazer. Isto torna o ambiente mais leve.
Excelente ouvinte	Apesar de falar muito, também sabe ouvir e compreende com mais facilidade as necessidades dos outros. Ela sabe como dar um tempo aos outros e também para si.
Importância ao Autoconhecimento	Por ser extremamente assertiva a mulher analisa constantemente suas habilidades e dificuldades.
Organização	Começo, meio e fim, esta é a seqüência e a dinâmica de suas ações.
Flexibilidade	Por sua necessidade constante em cumprir vários papéis (dona de casa, mãe, esposa, profissional etc) desenvolveu a capacidade de adaptação às mais variadas situações.

Fonte: Wiesel (2008).

Assim, verifica-se que as mulheres que empreendem possuem características que demonstram uma atuação produtiva e diferenciada.

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Pesquisa descritiva em que se pode verificar qual o perfil das mulheres empresárias, a fim de descobrir se as mesmas possuem um perfil empreendedor. A cidade a ser analisada foi Paraíso-SP, localizada no Centro Norte do Estado de São Paulo e com uma população de 5.559 habitantes. A escolha justifica-se pelo fato do município possuir uma quantidade bastante significativa no número

de mulheres atuantes no mercado da cidade de Paraíso, podendo assim, fornecer subsídios importantes para o tema em discussão.

Foram entrevistadas dez mulheres empresárias atuantes na cidade de Paraíso-SP. Foi utilizado um questionário como instrumento para coleta de dados. Primeiramente foi realizada uma breve entrevista sobre a origem de cada entrevistada para poder conhecer um pouco de seu perfil; depois partiu-se do conceito que ela tem de si própria, como ela vê suas próprias características no ambiente de trabalho. Por fim, com base em 10 perguntas elaboradas, adaptadas de um teste da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, edição de março de 2003, verificou-se se as mesmas possuem um perfil empreendedor.

Para os critérios da análise dos dados foram utilizados gráficos que demonstram o percentual de cada questão respondida pelas entrevistadas. Os dados foram analisados com base no número de pontos positivos, ou seja, quanto mais respostas "sim" elas respondiam, maior era o espírito empreendedor das mulheres; maior número de respostas negativas representou ausência ou fraqueza de um perfil empreendedor.

É importante destacar que foram entrevistadas dez mulheres, tendo como base um universo de quarenta mulheres atuantes no município, referente a julho de 2008. Dessa forma, a amostra apresenta um número muito significativo, ou seja, 25%.

RESULTADOS DA PESQUISA

Das mulheres entrevistadas, foi identificado o seguinte perfil: quanto à idade, das dez mulheres entrevistadas, 10% se encontram na faixa de 25 e 30 anos; 10% tem entre 30 e 35 anos; 20% se encaixam entre as que têm entre 35 e 40 anos e 60% mais de 40 anos de idade. Conclui-se, portanto, que há um número maior para mulheres de mais de quarenta anos. Ainda é possível inferir que as mulheres passam a atuar, em maior número, a partir dos 35 anos.

Em relação ao tempo de trabalho, 60% possuem mais de 15 anos; 10% têm entre 10 a 15 anos; 10% também se encaixam entre as que têm entre 5 a 8 anos. Não foi encontrada nenhuma entrevistada com menos de 5 anos de atuação. É interessante analisar que a

atuação da mulher em relação ao tempo de seu negócio é superior a 15 anos.

Com relação ao grau de escolaridade, das dez mulheres entrevistadas, 30% não concluíram o ensino fundamental, 10% concluíram o ensino médio e 10% fizeram curso técnico; 40% possuem curso superior completo e 10% concluíram pós-graduação. A maioria das entrevistadas, como se pode ver, possui curso superior completo, porém é importante comentar que também há um grande número de mulheres que não completaram o ensino fundamental. Assim, pode-se afirmar que as mulheres atuam no mercado mesmo com pouco estudo.

Com base na entrevista foi possível identificar as características pessoais necessárias ou mais importantes perante a atuação no trabalho. As mulheres entrevistadas acreditam ter responsabilidades, boa comunicação, simpatia e dedicação.

Todas as mulheres entrevistadas têm certeza que a independência econômica é fundamental para manter a alta estima das mulheres. Com base nos resultados, para a grande maioria é de vital importância, nos dias atuais, a independência econômica, pois se as mulheres vêm lutando em busca de seus direitos, certamente, não poderia ser diferente em relação a esta questão.

É importante salientar que a pesquisa elaborada para identificar mulheres com perfil empreendedor não tem a intenção de fazer comparativos com dados relativos a outras pesquisas. Esse é apenas um estudo que visa conhecer um pouco do perfil das mulheres empresárias da cidade de Paraíso-SP, que como já mencionado possui uma quantidade significativa de mulheres atuantes no município.

Com relação as questões referentes as respostas "sim" e "não", para identificar o perfil empreendedor das mulheres entrevistadas de Paraíso, chegou-se aos seguintes resultados: das 10 questões elaboradas para as 10 entrevistadas de Paraíso, 80% foram "sim". Desta forma, as entrevistadas apresentam um perfil empreendedor, ou seja, elas demonstraram habilidades e potencial na capacidade de diversificação, para com seus negócios, elas sempre procuram independência, desenvolvimento pessoal, segurança, auto-realização, aspectos técnicos relacionados ao negócio, formação

complementar, vivência em situações novas, boa comunicação e busca da qualidade.

Enfim, no campo dos negócios as barreiras do preconceito contra as mulheres diminuíram e a união para alcançar maiores metas e a busca de novos conhecimentos vem aumentando.

CONCLUSÃO

Ser um empreendedor é muito mais do que ter a vontade de chegar ao sucesso; é conhecer todo o caminho do desafio; planejar cada detalhe da jornada, saber o que você precisa enfrentar e qual o melhor meio para chegar até seu objetivo; estar comprometido com o resultado, ser persistente, calcular os riscos, preparar-se fisicamente; acreditar na sua própria capacidade e começar a caminhada em busca do sucesso.

Como foi possível observar no trabalho o brasileiro é empreendedor, mas tem que se preparar melhor, até por que as micro e pequenas empresas não possuem uma durabilidade significativa, seja pela pouca informação das pessoas que iniciam seus negócios ou falta de planejamento e conhecimentos específicos. Porém é preciso persistência e um estudo bem calculado para poder se preparar e por em prática novas idéias.

A mulher empreendedora vem alcançando no ambiente das micro e pequenas empresas brasileiras uma presença marcante, ou seja, as empresas criadas e lideradas por mulheres vêm aumentando.

Este trabalho mostrou que as mulheres que atuam como empresárias na cidade de Paraíso-SP apresentam um perfil empreendedor, sejam esses referentes às necessidades, conhecimentos, habilidades ou valores. As mulheres entrevistadas mostraram que seu perfil abrange independência, desenvolvimento pessoal, segurança, auto-realização, aspectos técnicos relacionados ao negócio, formação complementar, vivência em situações novas, boa comunicação e busca da qualidade.

Com a oportunidade de desenvolver este trabalho foi possível conhecer e entrar em contato com 10 mulheres que não só demonstraram um grande carisma e emoção como também aconselharam e deram suas opiniões perante esse tema e, dessa forma, contribuíram para o sucesso deste trabalho e para o conhecimento de seus autores.

Em reconhecimento a esse espírito, fica aqui uma homenagem ao (falso) sexo frágil que consegue empreender e administrar uma dupla jornada de trabalho e ter sucesso.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C. G. de. *Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARONI, L. L. *Cresce o número de mulheres empreendedoras: mais de 52% dos novos empreendimentos estão em mãos femininas*. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=15747>>. Acesso em: 24 abr. 2008.
- BRAZIL, E. V; SCHUMACHER, S. *Dicionário mulheres do Brasil: de 1500 até a atualidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DIGESTO ECONÔMICO. *Emprego sob medida*. n. 444, p. 24-34, jul./ago. 2007.
- DOLABELA, F. *O segredo de Luíza*. 14 ed. São Paulo: Livraria Editora Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campos, 2001.
- GEMBRASIL. Global Entrepreneurship Monitor. Disponível em: <<http://www.gembrasil.org.br>>. Acesso em : 25 mar. 2008.
- LIVRO MULHERES. *Batons, Sonhos e Determinação: Jeitos Femininos de Empreender*. Disponível em: <www.sebraesp.com.br>. Acesso em 06 nov 2007.
- PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. *Teste: você é uma empreendedora*. n. 170, p. 48, mar. 2003.
- SEBRAE-SP. *Mortalidade das pequenas e médias empresas*. Disponível em <www.sebraesp.com.br>. Acesso em: 18 mar. 2008.
- WIESEL, G. *Mulheres empreendedoras*. Disponível em. <<http://www.profissionaldesucesso.com.br/EmpreendedorismoAmulherempreendedor>>. Acesso em: 24 abr. 2008.
- XEYLA, R. *Aumenta o número de empreendedores no Brasil*. Disponível em: <<http://www.asn.interjornal.com.br/noticia>>. Acesso em: 24 abr. 2008a.
- _____. *Mulheres empreendem mais que os homens*. Disponível em: <<http://www.asn.interjornal.com.br/noticia>>. Acesso em: 24 abr. 2008b.

**ARTIGO
ORIGINAL**

CONSULTORIA EMPRESARIAL NO BRASIL E SUA IMPORTÂNCIA EM CENÁRIOS DE CRISE ECONÔMICA

CONSULTING BUSINESS IN BRAZIL AND ITS IMPORTANCE IN SCENARIOS OF ECONOMIC CRISIS

*Marcos Venício Brás de Assis**

Resumo

Consultoria Empresarial é um trabalho ascendente tanto no Brasil, quanto no mundo, pois o ambiente no qual as empresas encontram-se inseridas está continuamente se modificando, principalmente pelo aumento da concorrência, que além de diminuir a fatia do mercado, obriga as empresas a trabalharem com margem de lucro cada vez mais reduzida. Desta forma, a necessidade de efetuar mudanças no modelo de gestão em todas as áreas da empresa, principalmente custo, financeiro e análise de risco, torna-se inevitável. E é dentro deste contexto de trabalho que surge a perícia do profissional da área de consultoria empresarial. Através deste artigo, espera-se apresentar, principalmente pelas pesquisas realizadas junto às empresas, a real importância do trabalho desta categoria profissional, que vem desenvolvendo papel fundamental na orientação das empresas, objetivando sempre norteá-las ao atingimento de melhores resultados, especialmente nos momentos de crise econômica e financeira. Ao analisar este material, espera-se também que haja um despertar dos profissionais da área de Administração de Empresas ou outras inerentes, para este nicho de mercado que possui grandes possibilidades de crescimento para os próximos anos, principalmente para pequenas e médias empresas.

Palavras-chave: Consultoria empresarial. Crise econômica. Modelo de gestão. Orientação para o resultado.

Abstract

Business Consulting is an ascendant work in Brazil, as in the world, because the environment in which firms are embedded is continually changing, mainly due to increased competition, which also decrease the share of the market, forces the companies to work with reduced profit margins each day. Thus, the need to make changes in the management model in all areas of the company, specially the cost, financial, and risk analysis, it is unavoidable. And it is within this context of work that comes to the professional expertise of the business consulting area. Through this article, is expected to present, especially the research conducted with companies, the real importance of the work of this occupational category, that has been developing a key role in guiding the companies, always aiming to guide them in order to achieve better results, especially in times of economic and financial crises. When analyzing this material, it is also expected that there is an awakening of professionals in business administration area or other inherent, for this niche market that has great possibilities of growth for the next years, especially for the small and medium size companies.

Keywords: Business consulting. Economic crisis. Management model. Orientation to the result.

*Docente da disciplina de Gesto de Custos do Curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Especialista na área Financeira. Consultor Empresarial. Contato: venicioassis@ig.com.br

INTRODUÇÃO

Para contextualizar este trabalho, é razoável afirmar, com base na análise do comportamento organizacional das empresas brasileiras, que existe uma tendência natural de acomodação entre elas, principalmente no que diz respeito à criatividade e busca pela inovação em seu modelo de gestão. Isto ocorre especialmente em momentos que o mercado esteja consideravelmente aquecido, somado com a facilidade na captação de recursos para capital de giro a juros não tão abusivos. Desta forma, o empresariado brasileiro decide continuar apresentando modelos de gestão ultrapassados e com controles ineficientes e ineficazes, mas empiricamente suficientes para manter as atividades da empresa em andamento, ou seja, não há percepção direta do impacto negativo deste modelo nos resultados econômico e financeiro da empresa.

Entretanto, quando surgem as crises econômicas com repercussão de forma direta na demanda do mercado e ainda gerando de escassez de recursos nas instituições financeiras, surge a necessidade de buscar pessoas com nível maior de capacitação profissional na área administrativa, principalmente, na área de finanças e com foco na gestão de custos e controle de riscos. Desta forma, ao se verem obrigados a iniciar essa busca emergencial por profissionais que possuam capacidade de oferecer este trabalho especializado, e que, muitas vezes, não os encontram elencados em seu quadro de profissionais internos, os empresários recorrem à alternativa do trabalho terceirizado, entrando em cena o trabalho do *Consultor Empresarial* ou *Consultor Administrativo*, ou, como denominado neste artigo, o *Consultor de Negócios*. Este profissional possui um importante papel na apresentação de um novo modelo de gestão estratégica, no intuito de superar a crise e ainda colocar a empresa em posição de destaque frente aos concorrentes.

A proposta deste artigo é de ressaltar, principalmente através de pesquisa de campo, a importância do trabalho desta categoria de consultor dentro das organizações, especialmente nos momentos de crise econômica e financeira, além de chamar a atenção dos profissionais formados e formandos da área

administrativa para este nicho de mercado, principalmente, pelo fato de não ser fácil encontrar bons profissionais para esta especialidade de trabalho.

Frederick Winslow Taylor - Pioneirismo em Consultoria Empresarial

A consultoria empresarial teve início em 1901, através de Frederick Winslow Taylor, criador da Administração Científica.

Formado em Engenharia no *Stevens Institute of Technology*, New Jersey, Taylor teve sua primeira experiência profissional aos 22 anos de idade em uma grande empresa metalúrgica (da qual se tornou gerente depois de dois anos). Passou por mais duas grandes empresas no ramo de papel e metalúrgica, desenvolvendo sua famosa teoria da "*Organização Racional do Trabalho*" que alcançou um grande avanço na melhoria da produtividade dos operários, aumentando a capacidade de produção por cada trabalhador americano em torno de 33% ao ano. Após ter abandonado seu último emprego na cidade de Bethlehem, na Pensilvânia, Taylor jamais voltaria a exercer um emprego convencional.

Empreendendo um trabalho de divulgação de suas idéias, tornou-se *consultor de empresas*, viajando e dando palestras e treinamentos sobre sua teoria em várias empresas pelo mundo, vindo a se tornar o pioneiro em consultoria empresarial (CHIAVENATO, 2004).

O papel do Consultor de Negócios em uma organização

O papel do Consultor de Negócios está diretamente voltado à implementação de um novo modelo de gestão estratégica, baseado em levantamentos internos que visam à localização de possíveis pontos ineficazes da organização, para apresentação de uma lógica de trabalho que possibilite converter estes pontos falhos em *oportunidades de melhorias* e ainda colocar a empresa em uma melhor condição competitiva.

Os indicadores qualitativos e quantitativos do Modelo de Gestão Estratégica permitem a análise e acompanhamento das finanças, dos custos, capacidade nominal *versus* capacidade efetiva, da eficiência da logística integrada, do comportamento e exigências dos

clientes, do nível de modernização da empresa, da renovação dos processos internos e da evolução da empresa no mercado em que atua, facilitando o acompanhamento dos resultados gerados e sua comparação com os projetados.

Embora este trabalho se inicie, na maioria das vezes, pelo *Consultor de Negócios* em momentos de turbulência financeira da empresa e, às vezes, dentro de um cenário econômico pouco estável, quase sempre acaba gerando uma parceria de longo prazo, principalmente se o consultor possuir um perfil perceptível de honestidade e comprometimento com os negócios da empresa. O papel deste profissional é primariamente voltado à *consultoria*, no desenvolvimento do diagnóstico da empresa, passando para a fase de *assessoria*, com orientações constantes nas tomadas de decisões dos negócios da empresa. Ele deve possuir uma visão pró ativa, considerando cenários adversos, ao mesmo tempo em que precisa manter o controle no momento de orientar o uso dos recursos, principalmente em novos projetos, nunca perdendo de vista também a redução de custos e a maior eficiência operacional.

As fases da Consultoria e Assessoria Empresarial

O trabalho de consultoria e assessoria empresarial é basicamente dividido em duas fases:

- Diagnóstico Empresarial: fase de consultoria
- Orientação Empresarial : fase da assessoria

Diagnóstico Empresarial - Fase de Consultoria

Diagnóstico Empresarial é uma radiografia da situação atual da empresa e de seu sistema de gestão. Pode ser desenvolvido com uma abordagem mais geral de todo o contexto da gestão ou ter focos específicos em determinados processos. Permite uma visão integrada da organização ou de um problema específico, resultando em mais agilidade para superar os obstáculos, melhor direcionamento dos investimentos, posicionamento mais claro para maior mobilização e envolvimento das equipes para atingir os objetivos esperados. (INSIGHT SOLUTIONS, 2009).

O objetivo no diagnóstico é buscar e verificar o alinhamento estratégico da organização com os recursos

existentes, descobrir quais os pontos fortes e vulneráveis e a melhor forma de aproveitar as oportunidades e os recursos existentes para superar as dificuldades e aumentar a competitividade da organização.

Como meio de pesquisa são utilizados instrumentos próprios, que possibilitam analisar a adequação entre os processos e sistemas em relação à infraestrutura, equipamentos e recursos humanos existentes. Todas as informações coletadas são analisadas e debatidas com as equipes internas, através de reuniões periódicas, e discutidas, posteriormente, com os membros da equipe externa (equipe de consultoria), na busca de opiniões diferenciadas sobre o mesmo tema, para convergir os pontos de vistas mais variados possíveis. Ao final do diagnóstico, é elaborado um relatório contendo o planejamento para implementação das melhorias dentro de um novo modelo de gestão específico ou genérico e das oportunidades existentes na empresa.

Como instrumentos para pesquisa, adaptados de acordo com a realidade de cada organização, podem ser apresentados os seguintes:

- estudo do comportamento organizacional;
- análise da postura e atuação gerencial;
- identificação dos processos chaves da empresa;
- estudo do organograma da empresa;
- reconhecimento dos níveis hierárquicos e a autonomia e responsabilidade de cada nível de supervisão;
- levantamento dos problemas e apresentação de sugestões de melhorias;
- reconhecimento dos indicadores de desempenho utilizados pela empresa e apresentação de uma nova proposta de melhoria nestes indicadores (INSIGHT SOLUTIONS, 2009).

Orientação Empresarial - Fase da Assessoria

O papel do consultor de negócios, neste momento, é programar o novo modelo de gestão analisado, discutido e proposto na fase de anterior. Este *redesenho* dos processos de negócios tem a finalidade de tornar realidade as melhorias e oportunidades identificadas na fase de *Diagnóstico Empresarial* e contempladas na proposta apresentada.

Nesta fase, o real envolvimento e comprometimento das equipes são fundamentais para a

implantação e perpetuação das mudanças. Todas as informações que já foram coletadas, analisadas, compiladas e debatidas com as equipes serão colocadas em prática e terão a orientação do consultor que ocupará o papel de *staff* no plano de negócio, ou seja, em conjunto com gerentes e diretores, apresentará todas as orientações para melhores resultados. Entretanto, a decisão final sempre ficará a cargo dos líderes da empresa que se posicionam como órgão de *linha* (CHIAVENATTO, 2004). Assim, as mudanças são colocadas em prática com a total anuência dos envolvidos que tomarão como base as orientações do consultor nas decisões dos negócios da empresa. Nesta etapa do projeto desenvolvem-se as seguintes atividades:

- alinhamento e adequação dos processos ao planejamento estratégico da organização;
- eliminação de processos ineficientes e ineficazes dos negócios da empresa;
- eliminação de recursos desnecessários aos processos de negócio (pessoas, equipamentos e infraestrutura);
- implementação de soluções sistêmicas pontuais que agreguem valor aos negócios;
- adequação da estrutura da empresa à nova realidade;
- redefinição de indicadores mais adequados à nova realidade;
- desenvolvimento de novas políticas de atuação nas diversas áreas da empresa;
- treinamento e acompanhamento das equipes aos novos procedimentos;
- apontamento dos resultados obtidos com a implementação do projeto;
- desenvolvimento de procedimentos de auditoria dos processos com a finalidade de obter a melhoria contínua;
- relatório com a identificação de novas oportunidades.

O Novo Ambiente Competitivo

Segundo Borna (2008), o ambiente no qual as empresas se encontram inseridas está continuamente se modificando. Acompanhando no tempo a direção dessas mudanças, verifica-se claramente que a competição

tende a ficar cada vez mais acirrada, pois a diminuição de barreiras alfandegárias e a criação de grandes mercados de livre comércio indicam que a concorrência tende a ocorrer mundialmente e que as reservas de mercado, aliadas à abundância de matérias-primas e ao baixo custo da mão-de-obra, também provocam grandes alterações dentro das empresas. A participação no Mercosul e a diminuição de barreiras à entrada de vários produtos importados no mercado interno estão tornando a competição cada vez mais forte no cenário nacional.

O aumento da concorrência vem provocando profundas transformações nos sistemas produtivos e na estratégia comercial das empresas. As empresas antigas possuíam poucos artigos, produzidos e comercializados em grande escala. Na empresa moderna existe a necessidade de grande flexibilidade na produção e variedade no *mix* comercializado com prazos de entrega mais curtos. A vida útil dos produtos tem se tornado cada vez menor, principalmente relacionados a área tecnológica.

Enquanto a empresa tradicional não necessitava do aprimoramento contínuo da eficiência, pois o mercado com menor concorrência absorvia as ineficiências e suportava preços razoavelmente altos, uma das principais preocupações da empresa moderna é a busca incessante pela melhoria da eficiência e eficácia em suas atividades.

Desta forma, pode-se afirmar com considerável propriedade que as empresas modernas produzem e comercializam seus artigos de forma a atender ao exigente mercado que se lhes apresenta. Seus produtos possuem muitos modelos, propiciando um amplo leque de escolha aos clientes, a preços competitivos, tornando muitas vezes a lucratividade da empresa bem menor, em comparação com as empresas tradicionais (BORNIA, 2008). Todas estas considerações demonstram claramente que as empresas modernas necessitam aperfeiçoar a utilização de seus recursos no sentido de minimizar os efeitos desta mutação constante, pois existem duas formas básicas de aumentar a lucratividade da empresa: aumentando o preço do produto no mercado (o que se pode afirmar ser impossível, principalmente pela grande competitividade), ou através da implementação de um programa de melhoria contínua, que envolve a otimização dos recursos disponíveis, redução

de custos e despesas e eliminação dos desperdícios. Esta se apresenta como a opção mais racional e que abre espaço para os profissionais de consultoria empresarial na apresentação de seus projetos.

Melhoria Contínua e Eliminação dos Desperdícios

O Consultor de Negócios precisa conhecer a base conceitual e a aplicabilidade do processo de melhoria contínua e enxergar a peculiaridade deste processo no *dia a dia* das empresas, apresentando no contexto de seu trabalho não somente inovações tecnológicas, mas também sugestões simplificadas e práticas na redução de custos e despesas, através de mudanças de hábitos, alteração do *layout*, apresentação de novas formas de se executar tarefas e redução de movimentos desnecessários e ineficazes, dentro do conceito de *Organização Racional do Trabalho*, pregado no início do século XX, por Frederick W. Taylor (CHIAVENATO, 2004) que conceitua este método como sendo:

Ferramenta para racionalizar o trabalho dos operários através do estudo dos tempos e movimentos, ou seja, divisão e subdivisão dos movimentos necessários à execução de cada operação eliminando os movimentos inúteis enquanto os movimentos úteis teriam que ser simplificados, racionalizados ou fundidos com outros para proporcionar economia de tempo e de esforço do funcionário.

É evidente que todas as empresas gostariam de reduzir seus custos e despesas e eliminar os desperdícios, tanto de mão-de-obra, quanto de materiais ou outros gastos. Porém, a atitude das empresas tradicionais diante da situação existente leva as empresas a conviverem com os problemas sem encontrar soluções racionais, devendo, para isto, contar com profissionais preparados e, conforme apresentado no início deste artigo, entrando em cena o papel fundamental do *Consultor de Negócios*.

Os Desperdícios da Empresa

Conforme retrata Bornia (2008), de forma geral, os esforços da empresa podem ser divididos em trabalho e desperdícios. O trabalho pode ser dividido em trabalho que agrega valor e trabalho que não agrega valor. O trabalho que agrega valor, ou trabalho efetivo, compreende as atividades que realmente aumentam o valor do produto, sob a ótica do consumidor. Em outras palavras, o produto, após a atividade, vale mais do que antes. O trabalho que não agrega valor, ou trabalho

adicional, compreende as atividades que não aumentam o valor do produto, mas propiciam suporte para o trabalho efetivo. Assim, pode-se afirmar que os desperdícios propriamente ditos não adicionam valor aos produtos e também não são necessários ao trabalho efetivo, sendo que, às vezes, até diminuem o valor desses produtos. Nessa categoria, situam-se a produção de itens defeituosos, a movimentação desnecessária e a capacidade ociosa.

O Consultor de Negócios deve levar a empresa a concentrar-se em eliminar os desperdícios e minimizar o trabalho adicional, procurando realizar o trabalho efetivo com a maior eficiência possível.

O Valor da Experiência

Cabe ressaltar que o valor do trabalho de um *Consultor de Negócios* aumenta de acordo com o acúmulo de experiências vivenciadas na prática, durante sua carreira. Desta forma, pode-se afirmar que, assim como na área de saúde os profissionais mais requisitados são os mais experientes, na área administrativa não é diferente, pois existe uma procura grande por consultores experientes, principalmente nos momentos de turbulência na economia mundial. "A geração de profissionais na faixa dos 30 anos não vivenciou o mercado nos anos 80, quando toda semana havia uma pequena crise", diz Arthur Vasconcellos, sócio da CT *Partners* (POLO, 2009). Segundo Vasconcellos estes profissionais necessitam saber lidar com situações de corte, de otimização de recursos e de gastos e que tenham menos projetos inovadores, pois em momentos de crise, experiências novas e arriscadas não são muito bem-vindas.

Controle de ansiedade, poder de persuasão e saber ouvir, são os principais comportamentos de profissionais experientes na área administrativa e devem ser as características do *Consultor de Negócio* para oferecer maior segurança junto às organizações (POLO, 2009).

Nos Estados Unidos, as organizações procuram manter os profissionais com mais idade, mesmo que eles tenham salários mais altos e representem um custo de saúde mais elevado. Uma pesquisa do *Bureau* de estatística do trabalho americano mostrou que o número de profissionais com mais de 55 anos empregados cresce em momentos de crise (SANTOS, 2009).

Outro fator relevante a ser considerado quando se fala em experiência, refere-se ao aprendizado que erros passados propiciam aos profissionais. Em seu livro, *How The Fall* (em português, “Como os Poderosos Caem”), lançado nos Estados Unidos no mês de maio de 2009 e no Brasil em junho de 2009, o guru americano Jim Collins propõe uma analogia para explicar por que grandes e antes bem-sucedidas corporações passam por dificuldades. Segundo Collins (2009):

Imagine que você está em um navio e que cada decisão errada detonará um buraco no casco da embarcação. Se o buraco estiver acima da linha da água, você pode consertar o estrago, aprender a partir da experiência e seguir adiante. Agora, se você fizer um rombo no casco abaixo da superfície da água, é o fim da linha.

Em outras palavras, para Collins, corporações e profissionais que sobrevivem a intempéries do mercado sabem gerenciar seus erros.

Entretanto, existem erros que um Consultor de Negócios jamais poderá cometer, principalmente aqueles que envolvem falta de ética e integridade moral, pois um erro deste gênero compromete totalmente a imagem deste profissional no mercado, podendo colocar em risco sua carreira.

Importante Papel do Consultor de Negócios nas Empresas em Processo de Recuperação Judicial

Nunca se ouviu falar tanto em *recuperação judicial*, quanto nestes momentos de crise mundial. Este tema vem ocupando as páginas de jornais e revistas com uma ênfase maior, a partir de agosto de 2008, momento em que a crise começou a se disseminar pelo mundo dos negócios. Ainda que o governo brasileiro tenha procurado vários meios para viabilizar as atividades das empresas, estimulando aumento da entrada de capital estrangeiro a juros razoavelmente baixos, criando incentivo ao consumo em geral, oferecendo redução de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) em vários produtos e ainda outras medidas tomadas para atenuar o efeito da crise, o número de pedidos de *recuperação judicial*, nos cinco primeiros meses do ano de 2009, foi muito superior ao verificado no mesmo período de 2008. Entretanto, segundo Walter Sigollo, Presidente do Conselho Regional de Administração de São Paulo, “O crescimento vertiginoso desse tipo de mecanismo legal não significa, necessariamente, um bom

uso de suas potencialidades”. Aliás, segundo Sigollo (2009, p. 3):

[...] é digno notar a má exploração dos processos de recuperação judicial, mas que esta presente perspectiva de subaproveitamento pode ser revertido de maneira bastante eficiente se a classe de administradores ocupar espaço estratégico que lhe cabe na configuração desse recurso legal.

Um importante requisito observado pelos empresários no momento de contratar um profissional para assessorar a empresa que esteja em processo de recuperação judicial, é sua capacidade de negociação com credores diversos e, principalmente, com instituições financeiras que exigem, além de bom nível de comunicabilidade, um bom domínio de cálculos financeiros com os mais diversos conceitos de juros utilizados pelas organizações, especialmente no que concerne aos bancos.

Desde que entrou em vigor em Junho de 2005, a lei nº 11.101 (que trata da Recuperação Judicial), grandes empresas têm buscado neste sistema um subterfúgio para sair da dificuldade financeira. Este sistema foi desenvolvido com a finalidade de evitar que grandes, médias e pequenas empresas *quebrassem* em detrimento de dificuldades financeiras. Nos primeiros cinco meses de 2009 foram 334 empresas que recorreram à justiça para evitar falência, contra 114 no ano de 2008. Esta lei foi criada com a principal finalidade de manter as atividades das empresas e com isto manter também os empregos.

Uma das principais responsabilidades do consultor no processo de recuperação judicial é a elaboração do *plano de recuperação*, momento em que deve organizar os recursos disponíveis, montar o planejamento estratégico do negócio, apurar a situação econômica e financeira da empresa, conhecer os resultados da empresa em exercícios anteriores e as perspectivas para os próximos exercícios e através de projeções de fluxo de caixa, deve apresentar um *plano de pagamento* compatível com a capacidade disponibilizada pela empresa, de maneira que possa amortizar o saldo devedor, ao mesmo tempo em que oferece sustentabilidade financeira e condição de crescimento à empresa que será recuperada. Entretanto, existe uma grande dificuldade nesta etapa do processo, pois infelizmente algumas empresas acabam optando por este sistema em momentos que os débitos se encontram muito elevados. Segundo Alexandre Uriel O. Duarte, administrador judicial

da Parmalat “O ideal é pedir a recuperação quando os negócios ainda vão bem, ou seja, toda empresa tem um ciclo de vida previsível. Quando estiver num estágio de estagnação, é hora de fazer o pedido” (NEGRIN, 2009).

O consultor ocupa um papel fundamental em todo o processo de recuperação judicial, mas principalmente na apresentação do *plano de recuperação*, onde está contido o novo plano de negócios da empresa, e do *plano de pagamento*. Neste momento os membros do comitê de credores deverão analisar todo o plano que poderá ocorrer em *aprovação, rejeição ou a modificação*. Caso o plano seja *rejeitado*, o juiz poderá convolar o pedido de recuperação judicial em falência. Isto significa que, ao mesmo tempo em que deve ser coerente aos credores, o *plano de recuperação* precisa estar dentro da capacidade de pagamento da empresa que será recuperada, pois o não pagamento das parcelas propostas também expõe a empresa à possibilidade de falência.

CONCLUSÃO

Buscou-se, neste trabalho, apresentar a importância da consultoria empresarial dentro de uma

organização nos tempos atuais, onde os problemas são um tanto diferentes daqueles presenciados por Frederick W. Taylor em seu trabalho de consultoria empresarial, conforme descritos no início deste artigo, principalmente pelo aumento da concorrência, que vem provocando consideráveis transformações nas empresas. Sendo assim, existe a necessidade de se introduzir novas idéias dentro de um processo de melhoria contínua nas empresas. Isto torna o papel do *Consultor de Negócios* cada vez mais importante dentro das organizações, especialmente pelo conhecimento e experiências adquiridas em situações adversas presenciadas em inúmeras empresas e que podem ser úteis em outras organizações que apresentem cenários semelhantes. Desta forma, o consultor constitui-se como o grande interlocutor destas experiências, pois a cada trabalho realizado, direta ou indiretamente, acaba compartilhando muitas delas com as diversas empresas atendidas. Entretanto, deve sempre estar preocupado com a ética profissional nas trocas destas experiências, guardando sigilo total das informações de cada empresa.

REFERÊNCIAS

BORNIA, A. C. *Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLLINS, J. *How the mighty fall*. USA: Harper, 2009.

INSIGHT SOLUTIONS. Serviços e Projetos. Disponível em: <<http://www.insightsolutions.com.br/index.php?source=servicos&opcao=diagnostico>>. Acesso em: 01 set. 2009.

POLO, E. *A crise abre espaço para profissionais mais experientes. Aprenda com eles* Rev. Você AS, 129 ed., mar. 2009, p. 36.

SANTOS, A. A. dos. *A valorização da geração: "Baby Boomers"*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/a_valorizacao_da_geracao_baby_boomers/33360/>. Acesso em: 01 set. 2009.

SIGOLLO, W. Mãos hábeis diante da crise. *Administrador Profissional: Rev. Cons. Reg. Adm. SP.*, São Paulo, ano 32, n. 276, jun. 2009. Disponível em: <<http://www.crasp.com.br/app/PL/RAP/276/276.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2009.

ILLÊNIA NEGRIN, 2009).



PANORAMA DE SUPRIMENTOS NAS INDÚSTRIAS DE VENTILADORES DE CATANDUVA E REGIÃO

OVERVIEW OF SUPPLY IN INDUSTRIES CATANDUVA FANS AND REGION

Sidnéia Izildinha Roque Marçal^{}, Reginaldo Antonio Jovedi^{**}, Andresa Cristiane Leite^{**}*

Resumo

Este artigo aborda aspectos do panorama de suprimentos na indústria de ventiladores de Catanduva e região, destacando-se o papel do fornecedor, a seleção inicial, a seleção final e as parcerias. Os resultados apresentados foram obtidos de um levantamento realizado na cidade de Catanduva-SP em três empresas do ramo de ventiladores, ao que se concluiu: embora os critérios utilizados para a busca de fornecedores se deem de forma diferenciada, o quesito qualidade aparece em primeiro plano nas empresas analisadas, seguido do preço. A certificação ISO 9000 não se encontra na política de todas as empresas do ramo de ventiladores de Catanduva. As empresas apresentam no departamento de compras número pequeno de funcionários, por estarem informatizadas.

Palavras-chave: Localização de fornecedores. Qualificação. Seleção. Desenvolvimento de fornecedores. Parcerias.

Abstract

This article focuses on the supply outlook in the industry and fans Catanduva region, highlighting the role of the supplier, the initial selection, the final selection and partnerships. The results were obtained from a survey in the city of Catanduva-SP in three companies of the fans, it is concluded, although the criteria used to search for suppliers deem it differently, the question as the fore the firms surveyed, followed by price. The ISO 9000 certification is not the policy of all companies of the fans Catanduva. Companies have the purchasing department small number of employees, because they are computerized.

Keywords: Location of suppliers. Qualification. Selecting. Developing suppliers. Partnerships.

^{*}Especialista em Logística e Gestão de Materiais. Docente nas disciplinas de Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais e Logística Empresarial no Curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP. Contato: smmarcal@terra.com.br

^{**}Egressos do ano de 2008 do Curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), Catanduva-SP.

INTRODUÇÃO

Este artigo discorre sobre a relação interdependente entre a dinâmica do departamento de compras e a avaliação de fornecedores nas indústrias de ventiladores em Catanduva.

Seja nas atividades profissionais é impossível falar em avaliação de fornecedores sem antes conhecermos a sistemática do departamento de compras. Não existe uma regra a ser seguida quanto ao processo de avaliação e qualificação de fornecedores, podendo variar de empresa para empresa.

Por esta razão, as empresas têm buscado melhoria contínua da qualidade dos processos para que haja realmente a satisfação dos clientes. E o mercado tem demonstrado claramente que este parâmetro de qualidade encontra forte dependência na qualificação dos fornecedores. Daí se afirmar que o desempenho de uma empresa é certamente vinculado à qualidade inicial dos produtos ofertados pelos seus fornecedores.

Atualmente compras é parte integrante da cadeia de suprimentos (*supply chain*). O mundo passa por grandes mudanças nas quais só sobrevive as organizações que se modificarem também, reestruturando seus negócios e adaptando-se aos novos tempos. As organizações precisam diminuir o número de erros e com menos defeitos cometidos. Se a área de compras/suprimentos trabalhar mal, a conta de fornecedores subirá, trazendo resultados temerários para a organização (ALMEIDA; GREMAUD; ONUSIC, 2000).

As organizações que produzirem sempre produtos de alta qualidade terão como benefícios margens de lucros mais elevados, custo de fabricação menor e maiores proporções no mercado. Justifica-se, então, o departamento de compras nas empresas atuais: é importante e imprescindível para um bom desempenho da organização e para se obter um bom resultado.

A IMPORTÂNCIA DOS FORNECEDORES

Atualmente, tem-se constatado que muitas empresas brasileiras buscam a certificação de qualidade ISO 9000. Esta iniciativa representa novas tendências mundiais, mostrando que a certificação constitui uma etapa no processo de busca pela excelência da qualidade.

Nesse sentido, o processo de qualificação da excelência de fornecedores (*Supplier Excellence Qualification Process*) representa de um aprimoramento em que algumas empresas, as chamadas classe mundial, sentiram necessidade de aperfeiçoar ainda mais os seus processos e os de seus fornecedores com a finalidade de reduzir as não-conformidades, tornarem-se mais competitivas, habilitarem-se a comparar seus fornecedores, incentivar as melhorias, fomentar parcerias e melhorar a qualidade (DIAS, 2005).

Fornecedor é a organização interessada em suprir as necessidades de outra organização em termos de matéria-prima, serviços e mão-de-obra. Existem vários tipos de fornecedores e diversos tipos de classificações para eles. Segundo Almeida, Gremaud e Onusic (2000), existem três tipos de fornecedores descritos abaixo.

Fornecedor Monopolista

Os fabricantes de produtos exclusivos dentro do mercado, geralmente, a quantidade de compras é que determina o grau de relacionamento e atendimento. Na maioria das vezes, há uma atenção bem pequena dos vendedores para seus clientes, são chamados "apanhadores de pedidos", pois não existe uma preocupação de venda, o fornecedor é consciente de seu monopólio e o comprador tem que manter o interesse da aquisição.

Fornecedor Habitual

Geralmente os fornecedores tradicionais são sempre consultados numa coleta de preços, sua linha de produto é padronizada e bastante comercial. Frequentemente são os fornecedores que prestam melhor atendimento porque a concorrência e o seu volume de vendas estão relacionados com a qualidade de seus produtos e ao tratamento oferecido ao cliente.

Fornecedores Especiais

Fornecem produtos que requerem equipamentos especiais ou processos específicos. Como a maioria das classificações, essa é bastante genérica, pois varia de acordo com o grau de dependência que, por sua vez, variará de acordo com o grau de necessidade de importância dos produtos a serem comprados.

Exceto os materiais com fornecedores do tipo monopolista, os cadastros de compras devem ter registro de, no mínimo, três fornecedores para cada tipo de material, pois não é viável uma organização depender do fornecimento de apenas uma fonte, sem outra alternativa (DIAS; COSTA, 2006).

AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

O bom fornecedor é aquele que possui tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida, tem a capacidade de produzir as quantidades necessárias e comercializar seus produtos a preços competitivos e ainda sem ter lucros vultosos.

A relação compra/fornecedor está sofrendo grandes modificações. Às vezes, cabe ao próprio comprador localizar novos fornecedores. Os fornecedores são localizados/descobertos pelos compradores mediante feiras, contatos pessoais, publicações, classificados, catálogos e internet. A avaliação de fornecedores é um processo contínuo dentro do departamento de compras. Várias são as formas utilizadas pelas empresas para avaliarem os seus fornecedores. De um modo geral, conforme preconiza Dias (2005), devem enfatizar os seguintes aspectos:

Custo: verificar se os custos estão compatíveis com os praticados no mercado, partindo do princípio de que eles ainda devem ser reduzidos. O cliente deverá dispor de meios para analisar os processos produtivos e, a partir daí, compor custos e compará-los com os propostos pelo fornecedor. É a situação em que se trabalha com os preços objetivos. No início, esse esquema dificulta o relacionamento entre cliente e fornecedor, mas, à medida que o mesmo demonstra a viabilidade do preço objetivo, resta ao fornecedor procurar conseguir, mesmo que, para isso, precise contar com a assessoria ou ajuda financeira do cliente comprador.

Qualidade: o relacionamento só vai prosperar se o fornecedor oferecer qualidade. E se não possuir um padrão de qualidade desejável, é fundamental que reconheça suas deficiências e esteja disposto a implantar um programa de melhoria contínua, visando dispor de um sistema de qualidade nos moldes da ISO 9000 ou QS 9000. O cliente-comprador deverá dispor de meios para avaliar a qualidade e se as melhorias estão sendo obtidas.

Pontualidade: o fornecedor deverá possuir uma cultura de pontualidade nas suas entregas. A não-pontualidade quebrará a cadeia cliente-fornecedor, com efeitos devastadores nas imagens de ambos, visto que o cliente-comprador não irá, por sua vez, cumprir os prazos.

Inovação: o fornecedor que está sempre inovando cria uma alavanca muito importante no relacionamento cliente-comprador, embora seja uma necessidade atender a solicitações de inovações.

Flexibilidade: é a capacidade que tanto o cliente quanto o fornecedor devem ter para rapidamente adaptarem-se às alterações e solicitações do mercado.

Produtividade: tanto o cliente quanto o fornecedor devem estar preparados para, de forma contínua, implantar programas de melhoria da produtividade, visando, por exemplo, a reduções de custos, à melhoria na qualidade dos processos e produtos e à redução dos prazos de entrega.

Instalações: sempre que possível, o cliente deve visitar e avaliar as instalações produtivas do fornecedor quanto às condições mínimas que ele possui para fabricar produtos de qualidade, como também o *layout*, movimentação interna de materiais, condições de armazenagem de matérias-primas e produtos acabados, limpeza (*housekeeping*) e gestão visual.

Capacitação Gerencial e Financeira: verificar se o fornecedor dispõe de estrutura organizacional definida, com a cadeia decisória estruturada, possibilitando a identificação dos responsáveis pelas decisões. Como checar também se a capacidade financeira da empresa é saudável, dispõe de capital de giro para atender aos pedidos que, eventualmente, lhes seriam solicitados (DUARTE, 1997).

As empresas precisam se interrelacionar cada vez mais, por causa do avanço do comércio eletrônico e das alianças virtuais. As normas ISO 9000 são ferramentas adequadas para ajudar a qualificação de um fornecedor e, dependendo da empresa, tornam-se pré-exigência para se possuir esta certificação.

SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões pré-

estabelecidos como adequados. O objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e nas melhores condições de pagamento. E que os fornecedores selecionados sejam confiáveis como uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta. Por isso, deve-se manter, no cadastro de compras, somente os fornecedores que atendam aos parâmetros citados acima.

Em algumas empresas, não depende do comprador a inclusão de um fornecedor no cadastro de compras, e sim de uma área técnica. O comprador somente coleta dados e informações cadastrais, visita as instalações dos fornecedores, recebe amostras dos produtos a serem fornecidos, mas quem aprova a inclusão é a área técnica que avalia os detalhes técnicos de cada fornecedor.

Deve-se destinar muita atenção ao porte dos fornecedores. Um fornecedor com ótima qualidade, atendimento, presteza, pode, às vezes, não suprir as necessidades em um pedido integral. É preciso ter cuidado redobrado, consultando-o durante a coleta de preços. Para se obter sucesso é preciso selecionar fornecedores que representam bem o mercado como um todo.

No momento de escolher os fornecedores deve-se também levar em consideração outros fatores como **termos de crédito, negócio recíproco e condição de manter um nível de estoque para o cliente**, com padrão pré-definido de avaliação e acompanhamento de desempenho. Tão importante quanto ter critérios de avaliações é também possuir critérios para a desqualificação do fornecedor. Há algumas ferramentas que o comprador pode utilizar para determinar qual o melhor fornecedor (KUEHNE JÚNIOR, 2001).

No Quadro 1, demonstram-se ferramentas para esta seleção, conhecidas como qualificação de fornecedores.

Quadro 1 - Demonstração de qualificação de fornecedores¹

Fat	Peso	Pontuação				Qualificação			
		A	B	C	D	A	B	C	D
Fornecedores									
Função	10	8	10	6	6	80	100	60	60
Custo	8	3	5	9	10	24	40	72	80
Serviço	8	9	4	5	7	72	32	40	56
Assistência técnica	5	7	9	4	2	35	45	20	10
Termos de crédito	2	4	3	6	8	8	6	12	16
Total						219	223	204	222

Com um maior número de pontos, o fornecedor B seria o selecionado, o método de classificação visa quantificar coisas que não são quantificáveis por um critério de seleção qualitativa de elementos que compõem a seção "Avaliação de Fornecedores" descrita anteriormente nesta pesquisa.

As organizações, quando avaliam e selecionam os fornecedores numa economia globalizada, na qual se tem competição acirrada com ambiente turbulento e um futuro não tão previsível, são levadas a definir, por consequência, suas estratégias competitivas como forma de orientar suas ações; de aplicar recursos, com o objetivo de aumentar suas possibilidades de vivência por um longo tempo e desenvolvimento crescente.

BREVE PANORAMA HISTÓRICO

Segundo Gremaud (2002), têm-se duas versões em relação ao pioneirismo na industrialização dos ventiladores de teto na cidade de Catanduva: a primeira sustenta que os primeiros ventiladores surgiram de uma adaptação de motor de enceradeira, apontando este ou aquele pioneiro na fabricação original do produto, a outra versão defende a idéia de que os ventiladores surgiram de cópias de ventiladores de produção italiana, trazidos para cá por catanduvenses. Em relação à construção dos primeiros aparelhos, todos os indícios levam ao Sr. Wanderley Novelli, a partir de uma idéia apresentada a ele pelo Sr. Raul Elias.

Sucessoras de três empreendimentos iniciais, atualmente, existem grandes empresas de ventiladores em Catanduva, como a Arge na qual seus sócios trabalharam na empresa Novelli e, depois de aprenderem, montaram sua própria empresa e a Vent-Delta, no caso o Sr. Carlos Trefilio associa-se à empresa Novelli e depois monta a sua própria empresa. Portanto, ambas foram construídas a partir do ventilador Novelli. A terceira empresa é a Tufon que surge a partir da versão do ventilador Marelli, de origem italiana, passando pela Grass e que se tornou a atual Tron. Enfim, a quarta grande empresa, a Loren Sid, teve início em meados de 1960, mediante os ventiladores Patriani, quando um de seus sócios, Sidnei Mazzoco, associa-se aos irmãos Lorensini, cujo pai, o Sr. Adolfo Lorensini, já se encontrava estabelecido em uma oficina mecânica, em 1924, situada na Rua Sete de Setembro.

¹ Os números auferidos neste quadro são inteiros.

Empresa Arge

A Empresa Arge teve sua origem em 1976 situada na Rua Petrópolis nº 223, seus sócios iniciais eram o Sr. Geraldo Augusto e o Sr. Sergio Bellini. Na época, a empresa chamava-se *Indústrias de ventiladores Gerbel Ltda.* Com o passar do tempo, saiu o Sr. Sérgio e entraram três novos sócios: o Sr. Antonio, Sr. Renato, Sr. Edson. Após esta mudança, a empresa passou a se chamar *Arge*, um anagrama das iniciais dos nomes dos sócios.

A comercialização dos produtos Arge ocorre em todo o Brasil, porque existe logística planejando ações de distribuição para alcance de novas áreas geográficas juntamente com o trabalho de marketing.

Vent Delta

Fundada em 1992, atua no ramo de ventiladores industriais e residenciais, bem como no de exaustores, espremedores de frutas e amassadores de latas. Conscientes da necessidade de conquistar novos mercados, inclusive externos, investem na qualidade de seus produtos, visando ao aperfeiçoamento e ao crescimento constante da indústria, de seus colaboradores e de seus parceiros.

Tron Ventiladores

O Sr. Artur Grass e o Sr. Geraldo Chioda, após terem saído da empresa Tufon, resolvem montar uma empresa metalúrgica junto com o Sr. Keyty Grass à qual deram o nome de Grass. Em 28 de setembro de 1970, surge a Empresa Grass situada na Rua Ribeirão Preto. Após a criação do Parque Industrial, a empresa é transferida para a Avenida Miguel Estefano nº 410. Em meados de 1983, a empresa é comprada pelo Sr. Warlei Agudo Romão que altera o nome da empresa para Tron. Mais tarde, é vendida aos irmãos Sr. Sleman Soubhia e Sr. Omar Soubhia.

Em 1995, é a primeira empresa de ventilação do Noroeste Paulista a implantar o programa de qualidade total em parceria com o Sebrae, pelo fato de a qualidade a ser analisada ser contínua.

Empresa Loren Sid

O interior do estado de São Paulo, na cidade de Catanduva, foi o ponto de partida para a trajetória da Empresa Loren-Sid Indústria de Ventiladores, que

conquistou mercado consumidor em outros países. Na oficina mecânica da família Lorensini, nasce o primeiro ventilador Loren-Sid, fruto da ideia conjunta de três irmãos: Bruno, Iran e Waldecyr Lorensini e seu sócio Sidnei Mazocco.

Atualmente, a empresa Loren-Sid representa cerca de 52% da produção da considerada capital do pólo industrial de ventiladores. A empresa cresceu e conquistou a confiança de seus consumidores através de seus variados modelos de ventiladores de teto, ampliando a sua linha com espremedores de frutas resistentes e velozes, amassadores de lata, ventiladores turbo-parede, mesa e coluna, e também hélices, exaustores, cortadores de legumes, motores para refrigeração, ventiladores turbo adaptáveis a qualquer ambiente. Fornecendo produtos de qualidade e mantendo a política ambiental tem hoje Certificação de Qualidade INMETRO para o produto bebedouro.

O sucesso da empresa dá-se aos produtos que facilitam e satisfazem as necessidades das pessoas. A empresa continua instalada em Catanduva, na rua Rosa Cruz nº 2000, Jardim da Torre, em um complexo industrial próprio e amplo, medindo 168 mil m², sendo 32 mil m² de área construída.

Hoje, a empresa Loren Sid está pronta para enfrentar os novos desafios, investindo em novas tecnologias com a implantação de novos equipamentos e no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

Empresa Ventiladores Primavera

Após muitos anos de experiência atuando com revenda e assistência técnica de ventiladores, o Sr. José Abbos Casseb juntamente com o Sr. João Freitas Casseb, sendo pai e filho, fundam no ano de 1971 a empresa de ventiladores Primavera. Situada na cidade de São José do Rio Preto. Com foco na inovação, desde o início, a empresa de ventiladores Primavera já iniciou sua produção com diferencial tecnológico: o motor com funcionamento direto entre o rotor e estator. No início, a empresa produzia apenas ventiladores de teto de uso comercial. E, com o passar dos anos, a empresa inova sua linha de ventiladores voltados para o uso residencial. Atualmente, decora com lugares dos mais variados estilos.

UNIVERSO DE INVESTIGAÇÃO METODOLÓGICA

O presente trabalho tem como objetivo a identificação de técnicas e procedimentos utilizados na área de suprimentos, na indústria de ventiladores, no que se refere ao mercado fornecedor. As tabelas e os quadros abaixo, embora não tragam, com exatidão minuciosa, o processo total dos departamentos de compra das empresas analisadas (duas empresas de ventiladores, região de Catanduva; e uma de São José do Rio Preto) e nem a maneira como realizam a compra de todos os produtos, a pesquisa analisa o período do ano de 2007 e, de maneira geral, reflete sobre o modo de funcionamento das áreas de suprimento das empresas analisadas. Para os dados serem concretizados, foram utilizados como instrumento de análise quantitativa e qualitativa dois questionários criados a partir da teoria sobre gestão contemporânea de suprimentos – compras - que foram, posteriormente, aplicados nas três empresas.

ANÁLISE E RESULTADOS

Nos questionários aplicados, não se levou em conta a colaboração de agentes indiretos nos departamentos de suprimento e compras.

As empresas entrevistadas têm, no mínimo, dois e, no máximo, cinco funcionários dentro do departamento de compras. Acreditam não haver necessidade de mais contratações, porque informatizaram o departamento. A Tabela 1 anuncia este fato.

Tabela 1 – Funcionários diretos do Departamento de Compras

Cargos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Diretor	1	-	1
Gerente	-	1	-
Comprador	1	-	1
Auxiliar de Compras	2	1	-

Em seguida, procurou-se analisar, separadamente, como os funcionários das empresas avaliadas agem, de acordo com a política de cada uma, na seção de compras a fim de angariar fornecedores. A empresa A demonstra que pesquisa a grande maioria (62%) de seus fornecedores através da internet. O segundo acesso mais viável são as feiras (27%); em terceiro lugar, encontra-se a visita a fornecedores (11%). O quesito “por indicação de associação” e “por indicação de outros fornecedores”, embora não apareçam no gráfico, foram selecionados como pergunta do questionário. O Quadro 2, em seguida, representa esses dados.

Quadro 2 - Pesquisa de fornecedores empresa A

	EMPRESA A
Pela internet	62%
Por indicação de outros fornecedores	0%
Por indicação de feiras	27%
Por indicação de associações	0%
Visita de fornecedores	11%

No Quadro 3, a empresa B mostra-se com comportamento diferente da A, quanto à busca por fornecedores. Utiliza-se da internet (82%); em segundo lugar, encontram-se as feiras, com um percentual de 11%. Todavia, em terceiro lugar, aponta o elemento “por indicação de outros fornecedores” (7%), que não havia aparecido em A.

Quadro 3 - Pesquisa de fornecedores empresa B

	EMPRESA A
Pela internet	82%
Por indicação de outros fornecedores	7%
Por indicação de feiras	11%
Por indicação de associações	0%
Visita de fornecedores	0%

Quadro 4 - Pesquisa de fornecedores empresa C

	EMPRESA A
Pela internet	47%
Por indicação de outros fornecedores	4%
Por indicação de feiras	43%
Por indicação de associações	0%
Visita de fornecedores	6%

Na empresa C, como demonstrado pelo Quadro 4, existe aproximação entre a busca de fornecedores por feiras (43%) e a busca pela internet (47%). Os outros 10% encontram-se divididos entre indicação de outros fornecedores (4%) e visita de fornecedores (6%).

Para definirem seus fornecedores, as empresas se valem de alguns elementos. No questionário desta pesquisa, foram descritos sete critérios: preço, qualidade, prazo de entrega, distância, capacidade produtiva, capacidade administrativa e certificação ISO 9000.

Quanto aos critérios que empresas utilizam para definirem seus fornecedores, a Tabela 2 apresenta a escolha das empresas pela certificação ISO 9000, como também pelo preço e qualidade dos produtos fornecidos.

Tabela 2 - Critérios de qualificação²

Critérios	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Preço	3	2	4
Qualidade	4	3	5
Prazo de entrega	2	1	3
Distância	-	-	-
Capacidade produtiva	-	-	2
Capacidade administrativa	-	-	-
Por certificação ISO 9000	1	-	1

Na empresa A, percebe-se, pelo Quadro 5, que a grande maioria da escolha dos fornecedores se dá pela questão da qualidade do produto anunciado. Em segundo lugar, encontra-se o preço; em terceiro, o prazo de entrega, sendo que a certificação ISO 9000 aparece em quarto lugar.

² Os dados representados na tabela 2 são números absolutos.

Outros elementos, tais como capacidade produtiva, capacidade administrativa obtêm representação ínfima.

Quadro 5 - Quesitos para seleção de fornecedores – empresa A

	EMPRESA A
Qualidade produto anunciado	37%
Preço do produto anunciado	23%
Prazo de entrega	18%
Certificação ISO	12%
Capacidade produtiva	0%
Capacidade administrativa	10%

A empresa B mostra-se igualmente preocupada em auferir qualidade, sendo o primeiro quesito da lista. Todavia aparecem, em seguida, apenas os elementos prazo de entrega e preço. A certificação não consta no rol de elementos utilizados para a escolha de fornecedores, como apresenta o Quadro 6.

Quadro 6 - Quesitos para seleção de fornecedores – empresa B

	EMPRESA B
Qualidade produto anunciado	49%
Preço do produto anunciado	23%
Prazo de entrega	28%
Certificação ISO	0%
Capacidade produtiva	0%
Capacidade administrativa	0%

Na empresa C, aparecem cinco elementos priorizados para a relação com os fornecedores construída pelo departamento de compras (Quadro 7). A qualidade ainda aparece em primeiro plano, seguida pelo preço – comportamento semelhante ao da empresa A. Em terceiro lugar, está o prazo de entrega e, muito próximo, a capacidade produtiva - elemento não visualizado em nenhuma das empresas avaliadas anteriormente. Por último, e numa gradação em menor quantidade, está a certificação ISO 9000.

Quadro 7 - Quesitos para seleção de fornecedores – empresa C

	EMPRESA C
Qualidade produto anunciado	43%
Preço do produto anunciado	41%
Prazo de entrega	8%
Certificação ISO	2%
Capacidade produtiva	6%
Capacidade administrativa	0%

CONCLUSÃO

Este trabalho procurou identificar o processo de seleção, qualificação e desenvolvimento de fornecedores

em empresa de ventiladores na cidade de Catanduva e de uma empresa em São José do Rio Preto, interior do estado de São Paulo, comparando com o conceito na literatura.

As empresas analisadas mostraram comportamentos mais diferenciados quanto aos elementos utilizados para pesquisar seus fornecedores, do que nos elementos utilizados para comprar o produto de seus fornecedores.

Na primeira parte da análise, observou-se que, embora todas utilizem, na maior parte do tempo, a internet para a identificação e busca de com seus fornecedores, algumas se valem da indicação de fornecedores para se chegar a outros. E outras empresas não consideram esse quesito importante. Além disso, as feiras também se apresentam como um importante meio para a relação e escolha dos fornecedores.

No segundo momento de análise, teve-se como resultado que as empresas, guardadas as diferenças, seguem um mesmo padrão para a compra de produtos dos fornecedores: em primeiro lugar, o critério qualidade; em segundo, preço, e em terceiro, a certificação ISO 9000.

O Brasil está diante de um grande desafio, passar para um modelo baseado na inovação, levando-se em conta o setor de suprimentos e compras, na busca de parcerias no relacionamento com fornecedores, permitindo redução de números de fornecedores e mais foco na aquisição dos materiais ou serviços das empresas.

A função compras, hoje, está mais constituída pela necessidade de planejar o processo de aquisição de materiais com fornecedores mais confiáveis e em menor número, vislumbrando-se a qualidade do material a ser fornecido do que abarrotar o estoque e gerar altos custos para as empresas.

Esta pesquisa mostra, de maneira geral, que as empresas analisadas não realizam parcerias com seus principais fornecedores, intensificando suas escolhas pelo fornecedor que oferecer melhor preço e qualidade.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. C de; GREMAUD, A.; ONUSIC, L. M. Cluster de ventiladores em Catanduva Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, ano 1, n.1, p. 39-58, 2000.
- DIAS, M. A. P. Administração de materiais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DIAS, Mario; COSTA, Roberto Figueiredo. Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. São Paulo: Edicta, 2006.
- DUARTE, Marcelo. O livro das invenções. São Paulo: Companhia de Letras, 1997.
- GREMAUD, A. P.; ALMEIDA, F. C de; ONUSIC, L. M. Um aglomerado industrial de produção de ventiladores em Catanduva. In: Colloque Franco

Bresilien les relations industrielles franco-bresiliennes - Bilan et perspectives, 2002, Grenoble - França. Colloque sur les relations industrielles franco bresiliennes - bilan et perspectives - Grenoble. Franca (SP): FACEF, 2002. p. 155-168.

KUEHNE JUNIOR, M. O processo de desenvolvimento de fornecedores: um diferencial estratégico na cadeia de suprimentos. Rev. FAE, v. 4, n. 3, p. 37-44, set./dez. 2001

LOREN SID. Disponível em: <<http://www.lorensid.com.br/asp/>>. Acesso em: 09 set. 2007.

VENTIDELTA. Disponível em: <<http://www.ventidelta.com.br>>. Acesso em: 09 set. 2007.

VENTILADORES PRIMAVERA. Disponível em: <<http://www.ventiladoresprimavera.com.br/>>. Acesso em: 09 set. 2007.

NORMAS DE PUBLICAÇÃO

Temas em Administração
Diversos olhares

Revista do Curso de Administração das Faculdades Integradas Padre Albino (FIPA), de 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 idéias e abordagens da prática administrativa, além de relatar os avanços administrativos realizados em diferentes organizações. O artigo deve ser inédito, isto é, não publicado em outros meios de comunicação.

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, 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 idéias, 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 97 a 2003, em espaço 1,5 entrelinhas, em fonte tipo "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 do estudo, procedimentos básicos (seleção dos sujeitos, métodos de observação e análise, principais resultados e conclusões), redigido em parágrafo único, espaço simple, 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 abaixo 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. **Maíra**. 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

Temas em Administração

Diversos olhares

Rua do Seminário, 281
CEP 15.806-310
Catanduva – SP
Fone: (17) 3522-2405

E-mail: revistadministracao@fipa.com.br

Impressão:



RAMON NOBALBOS
GRÁFICA E EDITORA

E-mail: atendimento@nobalbos.com.br
Rua 7 de Setembro, 342 - PABX: (17) 3522-4453 - CATANDUVA - SP

Temas em Administração

Diversos olhares

