UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
IGOR H. MARQUES

MODELO DE GESTÃO BASEADO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA APOIO À ADMINISTRAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

Florianópolis
2009

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

IGOR H. MARQUES

MODELO DE GESTÃO BASEADO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA APOIO À ADMINISTRAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Engenharia da Produção, Área de Concentração em Inteligência Organizacional, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do grau de Doutor em Engenharia da Produção.

Florianópolis

2009

IGOR HASSELMANN MARQUES

MODELO DE GESTÃO BASEADO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA APOIO À ADMINISTRAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO.

Esta Tese foi julgada adequada à obtenção do Título de **Doutor em Engenharia da Produção** (**área de concentração: Inteligência Organizacional**) e aprovada em sua forma final pelo **Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 8 de outubro de 2009

APRESENTADA ÀCOMISSÃO EXAMINADORA:

_____

Prof. Dr. Álvaro Rojas Lezana
(Orientador)

_____

Prof. Dr. Sérgio Luiz da Silva
(Presidente)

_____

Profa. Dra. Mariana Grapeggia

_____

Prof. Dr. Luiz Fernando Rodrigues Campos

_____

Prof. Dr. Osvaldo Vieira Nascimento

_____

Prof. Dr. Paulo Eduardo Sobreira de Moraes

AGRADECIMENTOS

A suprema felicidade da vida é a convicção de ser amado pelo que você é, ou, apenas, daquilo que você é. Um dia tive de escolher entre o mundo e o amor... Escolhi o amor, pois com ele conquistei o mundo! Fiz minha escolha com humildade e coragem!

Expresso minha gratidão à minha esposa Ivone Reblin Marques, eterna e sábia companheira. Aprendemos a conciliar grande parte da vitalidade que reside no respeito pelas diferenças e não apenas em desfrutar das semelhanças.

Ao professor e Orientador, Dr. Álvaro Rojas Lezana, pela criatividade, conhecimento, espírito corajoso e alegre no domínio da arte de ensinar e fazer amigos. Ele me auxiliou a concluir este trabalho, etapa marcante em minha vida.

Estendo minha gratidão aos demais Professores Doutores que ministraram as aulas e aos que participaram da Banca Examinadora, bem como aos colegas de turma e toda a equipe acadêmica.

RESUMO

MARQUES, Igor H.. **Modelo de gestão baseado em tecnologia da informação para apoio à administração de consórcios de exportação**. 2009. 256f. Tese. (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

A reunião de pequenas e médias empresas em formações consorciadas para exportações tem se revelado benéfica, pois há uma conjunção de esforços conjugados que se traduz em força mercadológica para prover atendimento de parte das demandas nacionais e internacionais por produtos e/ou serviços, o que dificilmente ocorreria se tais empresas atuassem isoladamente. Destaca-se, então, a importância do gestor para agregar interesses comuns e prover soluções, até mesmo no que tange à compreensão dos partícipes quanto a dimensão e importância do empreendimento. No entanto, a gestão dos consórcios continua a ser exercida de forma individual ou colegiada, sem contar com um sistema integrado de informações atualizadas em tempo real que permitam ao gestor saber imediatamente sobre os fluxos, processos e resultados da empresa nas suas relações intrínsecas e extrínsecas. Faz-se mister a elaboração de um sistema baseado em tecnologia da informação (TI), caracterizado neste trabalho como um modelo de gestão, com a pretensão de criar uma ferramenta tecnológica inovadora que sirva de apoio aos gestores dos consórcios de exportação. Com metodologia adequada à pesquisa científica e à estruturação do modelo e seus desdobramentos, este trabalho apresenta uma visão integrada do complexo de gestão, com foco nos objetivos geral e específicos elencados e a serem constatados. A principal inovação que o modelo incorpora está intrinsecamente ligada à área de recursos humanos, com a criação de indicadores mensurados em uma escala finita de 1 a 5, como o Índice de Desenvolvimento Profissional (IDP) que prioriza o fator humano e o Índice de Desenvolvimento Tecnológico (IDT) que prioriza as tecnologias disponibilizadas pela empresa em seus postos de trabalho. O modelo também inova ao possibilitar ao gestor a realização de cenários, podendo ele testar virtualmente determinadas situações que pretenda implementar no mercado. Os modelos teórico e prático serão avaliados pelas empresas de consórcio de exportação existentes na região delimitada pela pesquisa.

Palavras-Chave: Consórcio. Exportação. Gestão. Modelo. Tecnologia. Informação.

ABSTRACT

MARQUES, Igor H.. **A management model based on information technology to support the administration of export consortia.** 2009. 256f. *Thesis*. (*Doctorate in Production Engineering)* - Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

The cluster of small and medium enterprises in consortium formation to exports has proved beneficial, as there is a vortex of joint efforts which result in market forces to provide support to national and international demands for products and/or services, which would hardly happen if these companies acted alone. It stands out, then, the importance of the manager to add common interests and to provide solutions, even when it comes to participants' understanding of the enterprise dimension and importance. However, the consortium management continues to be practiced individually or collegially, not having an integrated information system which is updated in real time to enable the manager to know immediately about the flows, processes and business results in their intrinsic and extrinsic relations. It is highly necessary to develop a system based on information technology (IT), characterized in this work as a management model focused on the creation of an innovative technological tool that will support managers of export consortia. With an appropriate methodology for scientific research and for the model framework, as well as for its implications, this work presents an integrated view of complex management, focusing on the listed general and specific objectives, and also on those which can possibly be observed. The main innovation that the model incorporates is intrinsically linked to human resources, with the creation of several indicators measured on a finite scale from 1 to 5, as the Professional Development Index which emphasizes the human factor and Technology Development Index that prioritizes the technologies offered by the company in their jobs. The model also innovates by allowing the manager to carry out scenarios, where he can test virtually certain situations that he considers to implement in the market. The theoretical and practical models will be evaluated by the consortium of export companies in the region bounded by the research.

Key Words: Consortium. Export. Management. Model. Technology. Information.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- MODELO DE ESTRUTURA DE UM CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO VERTICALIZADO 58
Figura 2 - MODELO DE ESTRUTURA DE UM CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO HORIZONTALIZADO 60
Figura 3- CRONOGRAMA FÍSICO DA IMPLEMENTAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO 67
Figura 4 - LÓGICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GESTÃO...83
Figura 5 - ESQUEMA FUNCIONAL DAS TELAS PARA O GESTOR 91
Figura 7 - SGE - *LAYOUT* DA MESA EXECUTIVA COM OS EQUIPAMENTOS DE APOIO À GESTÃO 95
Figura 9 - IDP E RELAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS 105
Figura 10 - NÍVEIS HIERÁRQUICOS E A RELAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO, CARGOS E SALÁRIOS 106
Figura 11 - ASCENÇÃO DO IDP, PT E/OU NÍVEIS HIERÁRQUICOS 107
Figura 12 - DISTRIBUIÇÃO DO FATOR DE GRANDEZA (FG) + PESOS 118
Figura 13 - MÉTODO CARTESIANO E QUADRANTES 123
FIGURA 14 - EXEMPLO DE ANÁLISE SWOT E SEUS QUADRANTES 124
Figura 15 - PLOTAGEM DO EXEMPLO DA ANÁLISE SWOT 126
Figura 16 - DESENHO ESQUEMÁTICO DA ANÁLISE SWOT – AMBIENTES INTERNO E EXTERNO 127
FIGURA 17 - SGE - Sistema de Gerenciamento Empresarial 130
Figura 18 - SIMULAÇÃO DE NÍVEIS HIERÁRQUICOS, RELAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO E DE PESSOAL POR CARGOS E SALÁRIOS 144
Figura 19 - DISTRIBUIÇÃO NORMAL DO IDPp / PT 145
Figura 20 - RESULTADO POTENCIAL POR NÍVEL HIERÁRQUICO E SEUS PESOS (RP/NH) 150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS MICRO, PEQUENAS, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS 15
Quadro 2 - MODOS DE ENTRADA E OPERAÇÕES 40
Quadro 3 - VANTAGENS E LIMITAÇÕES DAS EXPORTAÇÕES.....41
Quadro 4 - AS SETE MEGATENDÊNCIAS DO MUNDO MODERNO, SEGUNDO ABURDENE 62
Quadro 5 - METODOLOGIAS UTILIZADAS NO MODELO DE GESTÃO.....85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - DESEMPENHO ECONÔMICO E DE EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS 2002-2006 (Em bilhões de dólares dos EUA) (1).....33
Tabela 2 - SIMULAÇÃO DO TESTE DE AVALIAÇÃO PROFISSIONAL-TAP.....109
Tabela 3 - SIMULAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL.....133
Tabela 4 - SIMULAÇÃO DO IMOBILIZADO (Área + Edificações).....135
Tabela 5 - SIMULAÇÃO DO IMOBILIZADO (Máquinas + Equipamentos).....136
Tabela 6 - SIMULAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO E SEUS RESPECTIVOS INDICADORES 141

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

1.1 Contexto do Tema de Pesquisa 17
1.2 Formulação do Problema 18
1.3 Justificativa, Relevância e Ineditismo da Pesquisa 20
1.3.1 Importância do Estudo 22
1.4 Objetivo Geral (a) 25
1.4.1 Objetivos Específicos (b) 25
1.5 Procedimentos Metodológicos 26
1.5.1 Caracterização da Pesquisa 27
1.5.2 População e Amostra 27
1.5.3 Coleta de Dados 28
1.5.4 Tratamento e Análise dos Dados 28
1.5.5 Delimitação da Pesquisa 28
1.5.6 Estrutura do Trabalho 29

2 REFERENCIAL TEÓRICO 31

2.1 Estratégias de Operações Internacionais 31
2.1.1 Internacionalização de Empresas 36
2.1.2 Modos de Entrada e Operações Internacionais 38
2.2 Consórcios de Exportação 42
2.2.1 Formação do Pensamento Consorciado 43
2.2.2 Origens dos Consórcios no Brasil 45
2.2.3 Tipos de Consórcios 48
2.3 Estudo de Consórcios de Exportação e sua Gestão 49
2.3.1 Definição de Consórcio de Exportação 49
2.3.2 Estratégias para a Implementação de Consórcios de Exportação 51
2.3.3 Consórcio de Promoção à Exportação 53
2.3.4 Consórcio de vendas 53
2.3.5 O Complexo da Gestão nos Consórcios de Exportação 54
2.3.6 Motivos para a Criação de Consórcios de Exportação 61
2.3.7 Vantagens em Estabelecer Consórcios de Exportação 63
2.3.8 Dificuldades em Estabelecer Consórcios de Exportação 65
2.3.9 Principais Etapas para a Formação de Consórcios de Exportação 66
2.4 A Constituição de Consórcios de Exportação 68
2.5 Modelos de Administração/Gestão 71
2.6 A Informática e a Tecnologia da Informação (TI) 77

3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GESTÃO 81

3.1 Procedimentos Metodológicos 82
3.2 Fundamentos do Modelo de Gestão 86
3.3 Características do Modelo de Gestão 89
3.4 Procedimentos para Implementação do Modelo 91

4 PROPOSTA DO MODELO DE GESTÃO 98

4.1 Dados Econômico-Financeiros-Contábeis 99
4.2 Dados de RH (Recursos Humanos) 100
4.3 Dados de Produção 120
4.4 Dados de Mercado / Vendas 121
4.5 Tela de Dados de Resultados/Cenários 127

5 SIMULAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO 131

5.1 Modelo para Consórcios de Exportação 132
5.2 Dados Econômicos-Financeiros-Contábeis 138
5.3 Dados de Recursos Humanos 140
5.4 Dados de Produção 152
5.5 Dados de Mercado 155
5.6 Dados de Resultados/Cenários 158
5.7 Análise de Resultados Alcançados 159

6 CONSIDERAÇÕES, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 165

6.1 Considerações 166
6.2 Conclusões 167
6.3 Recomendações 168

REFERÊNCIAS 169

GLOSSÁRIO 178

APÊNDICE – SUGESTÃO DE SITES PARA VISITAS NA INTERNET 184

ANEXO I - LEI ITALIANA SOBRE OS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO 186

ANEXO II - REGULAMENTO APEX - DEZEMBRO DE 1999 - FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO 192

ANEXO III – MODELO DE ESTATUTO PARA CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO 201

1 INTRODUÇÃO

Observando a pauta das exportações brasileiras desde a década de 1920, verifica-se que os produtos destinados ao exterior foram, notadamente, os da indústria extrativa mineral e vegetal (Ministério das Relações Exteriores, 2000). Esse processo, que perdurou por muitas décadas, teve ciclos de culturas que se destacaram, como o da cana-de-açúcar, do café, do algodão, do cacau e da erva-mate, entre outros. No Estado do Paraná, destacaram-se o plantio e as exportações do café e da erva-mate e a extração da madeira, especialmente o pinho e a imbuía, com vendas expressivas para o mercado europeu.

Posteriormente, ainda no século XX, a partir da década de 60 a cultura da soja veio contribuir, em muito, para o incremento do volume das exportações brasileiras, não somente quantitativa e qualitativamente, mas também considerado o aspecto de divisas (OCEPAR, 2000). Todavia, essa cultura também contribuiu para o fato de que 70% das exportações brasileiras consistissem de produtos extrativos e agropecuários, o que explicitava uma economia subdesenvolvida. Resumindo, o país, à época, de fato não possuía um parque industrial capacitado a transformar suas matérias-primas em produtos de maior valor agregado, prontos para consumo ou aplicação direta, a exemplo do que fizeram e fazem até hoje os países desenvolvidos. CAVALCANTI (1995, p.35-36) expressa a importância das importações de bens de capital para a modernização do parque industrial e também aponta o comércio exterior como o propulsor na transformação das estruturas:

> Sem o comércio internacional, as importações de bens de capital, tão essenciais ao crescimento de uma nação, seriam impossíveis. O desenvolvimento econômico por meio da industrialização para o mercado doméstico pressupõe um desenvolvimento e estabilização simultâneos da agricultura. Uma expansão vinculada da agricultura com a indústria e, também, as facilidades de capital social fixo são indispensáveis. Se esta escolha de alternativa é feita, como está acontecendo em vários países do mundo, então o país que a fizer estará em desenvolvimento. Ao estudar o desenvolvimento de um país, deve-se levar em conta três fatores diferentes para o comércio internacional: -fator de elevação da produtividade econômica mediante a expansão dos mercados e da especialização de sua produção industrial; -força motora capaz de provocar transformação das estruturas econômicas da nação; -canal de transmissão do progresso técnico.

A carência de indústrias de transformação do período da história brasileira acima considerado, implicava situações adversas e economicamente inversas, não só quanto ao mercado interno, mas, sobretudo, no que se refere às saídas de reservas (moeda forte) para pagar as importações de produtos acabados provenientes do exterior. Assim é que exportavam-se toras e importavam-se portas, molduras, lâminas e outros derivados da madeira; exportava-se minério de ferro e importavam-se bobinas, chapas de aço e derivados; exportava-se o soja e importavam se o azeite, rações e derivados... e assim ocorria com muitos outros tipos de produtos. Importante observar que os preços comparativos entre uma matéria-prima e um produto final ou mesmo intermediário tinham preços de mercado extremamente desiguais. Ficava difícil obter superávit na balança comercial e, conseqüentemente, o saldo dessa conta contribuía para o déficit sistemático no Balanço de Pagamentos (BACEN, 2005). Mesmo com o advento do Mercosul – Mercado Comum do Sul, que é o Bloco que integra os países Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, os produtos primários ainda representam mais de 60% das exportações entre esses países (Jornal O Globo, 2008).

LABATUT (1990, p.258-264) tece comentário sobre o esforço do país para inverter a pauta de exportações, passando de exportador de produtos primários para exportador de produtos industrializados. As considerações evidenciam a sua posição a respeito:

> Até meados de 1970 o Brasil trabalhou pela ampliação e diversificação de sua pauta de exportações, mas foi somente a partir de 1988, após uma estratégia macroeconômica que durou 18 anos é que o país alavancou seu parque industrial e conseguiu suplantar a predominância de exportações de produtos naturais por produtos industrializados. A pauta de exportações situa-se em 65% de produtos industrializados e 35% de produtos naturais.

ABREU (2007, p.52) também considera que principalmente na década de 80 do século XX, a política econômica passou por transformações singulares que permitiram ao país avançar no comércio internacional:

> Desde o final dos anos 70, porém mais marcadamente a partir de meados da década de 1980, a liberalização comercial passou a ser adotada como pilar de abrangentes reformas econômicas na maior parte das economias latino-americanas, inclusive nas mais relutantes em mudar políticas tradicionalmente protecionistas.

Labatut e Abreu viveram e escreveram sobre as dificuldades que o país atravessou no século XX, consideradas as décadas de 70 e 80, para que as exportações brasileiras aumentassem em volume, diversificação e transformação, para reverter a condição de exportadores de produtos primários. Ainda há muito espaço para a indústria crescer e prover o mercado interno e o externo com a transformação de matérias-primas extraídas ou cultivadas, especialmente no tocante à tecnologia disponível, que hoje permite a criação de um turnaround (rotatividade) de empresas trabalhando enxutas, com produção/produtividade em escala, ofertando seus produtos a preços competitivos nos mercados nacional e internacional.

No início da década de 80 do século XX, o país exportava US$ 20,0 bilhões/ano e, àquela época, o Governo investia e estimulava a classe exportadora a atingir o patamar de US$ 40,0 bilhões/ano em exportações (MDIC, 2000). Segundo Minervini (1991), "mesmo atingindo este montante, isto ainda não representaria nem 1% das exportações mundiais". Hoje – início do século XXI –, o montante das exportações brasileiras apresenta-se próximo a US$ 50,0 bilhões/ano (MDIC, 2008), mas ainda continuam não representando 1% das exportações mundiais devido ao crescimento da atividade exportadora em todo o mundo. No início de 1998, o Governo Federal apresentou meta e ações para o país atingir US$ 100,0 bilhões/ano em 2002, o que não aconteceu. LOPES VÁZQUEZ (2007, p.1) corrobora apresentando os seguintes dados:

> As transações comerciais, na ordem de US$ 59,646 bilhões (Balanço Comercial de 1993) representam pouco mais de 12% do PIB nacional, cifra essa modesta, se a compararmos com a de países asiáticos, que se lançaram recentemente na área internacional.

Para dobrar o nível de exportações, foi lançado o PEE - Programa de Expansão de Exportações - em nível nacional, visando cadastrar e instruir centenas de agentes de exportação, transformando-os em multiplicadores de orientadores visando prestar consultoria a pequenas e médias empresas brasileiras para a venda de seus produtos no exterior. O programa prevê desde cursos de instrução aos empresários até os financiamentos para a produção e para o comprador no exterior.

A APEX - Agência de Promoção de Exportações é uma das estratégias que o Governo Federal criou para a consecução do objetivo proposto, já que há décadas os incentivos fiscais são concedidos, mas as exportações, na maioria das vezes, são realizadas por grandes e médias empresas, ficando as médias e quase a totalidade de

pequenas empresas alheia à participação externa. No que diz respeito à classificação de grandes, médias e pequenas empresas, existem determinadas parametrizações, muito embora elas não tenham equivalência entre as instituições que a estabelecem. No entanto, ela é útil na parametrização de limites para que se possa interpretar o significado e a extensão do porte das empresas que estarão sendo tratadas no decorrer deste estudo. O quadro 1 apresenta esta classificação aplicável às empresas industriais, comerciais e de serviços:

INSTITUIÇÕES	**PORTE**			
	Microempresas	**Pequenas Empresas**	**Médias Empresas**	**Grandes Empresas**
BNDES	Receita operacional bruta anual de R$ 900.000,00	Receita operacional bruta anual superior a R$ 900.000,00 e inferior ou igual a R$ 7.875.000,00	Receita operacional bruta anual superior a R$ 7.875.000,00 e inferior ou igual a R$ 45.000.000,00	Receita operacional bruta anual superior a R$ 45.000.000,00
FUNCEX	De 01 a 19 empregados	De 20 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados	Acima de 500 empregados
Estatuto da Micro e da Empresa de Pequeno Porte. LEI nº 9.841/99	Receita operacional bruta de R$ 244.000,00	Receita operacional bruta acima de R$ 244.000,00 e até R$ 1.200.000,00	-x-x-x-x-x-x-x-x-	-x-x-x-x-x-x-x-x-
SEBRAE Comércio e Serviços	Até 9 funcionários	De 10 até 49 funcionários	De 50 a 99 funcionários	Acima de 100 funcionários
SEBRAE Indústria	Até 19 funcionários	De 20 a 99 funcionários	De 100 a 499 funcionários	Acima de 500 funcionários
SRF - Secretaria da Receita Federal	Receita operacional bruta anual igual ou inferior a R$ 120.00,00	Receita operacional bruta anual superior a R$ 120.000,00 e igual ou inferior a R$ 1.200.000,00	-x-x-x-x-x-x-x-x-	-x-x-x-x-x-x-x-x-

Quadro 1 - CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS MICRO, PEQUENAS, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS

FONTES: BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social; FUNCEX - Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior; SEBRAE-Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; SRF-Secretaria da Receita Federal. 2008.

O quadro 1 espelha a necessidade de certos organismos públicos e privados em determinar o porte das empresas, seja por número de funcionários e/ou pela receita bruta anual. A falta de uma classificação definitiva quanto ao porte das empresas implica em enquadramentos e desenquadramentos às necessidades quando elas recorrerem, por exemplo, a empréstimos junto aos Bancos oficiais e às respectivas taxas de juros.

Como já enfatizado, os negócios com o exterior normalmente são representados por pedidos expressivos (MDIC, 2008), ou seja, aquisições de grandes quantidades e valores que montam milhões de dólares e, muitas vezes, os contratos não são fechados porque muitas empresas brasileiras não tem porte para cumprir tais pedidos.

Por outro lado, as empresas que têm porte para fecharem grandes negócios não o fazem por estarem com a sua capacidade produtiva integralmente comprometida com os mercados interno e externo, dispondo apenas de uma parcela da sua capacidade produtiva, o que inviabiliza o pronto atendimento àquele determinado importador.

Como forma de empreender negócios na área internacional, minimizando essa significativa lacuna em perda de contratos, o consórcio de exportação tem-se mostrado um eficiente meio para concretizar ações lucrativas e duradouras, com a participação conjunta de pequenas e médias empresas. E no que se refere a estas, não há porque questionar a qualidade da produção e, sim, quantidades possíveis de produção, pois haverá um determinado padrão do produto, o que é exigência do comprador. Sobre qualidade, PALADINI (2004, p.197) afirma que não são somente as grandes empresas que se destacam nesse processo de gestão:

> Um dos maiores (dos muitos) mitos que sempre cercaram a Gestão da Qualidade refere-se ao porte da empresa. Criou-se, e persistiu por muito tempo, a idéia de que qualidade depende do porte da empresa e, mais especificamente, de que a Gestão da Qualidade é um processo exclusivo de empresas de grande porte.

Ë importante a consideração de Paladini sobre o aspecto da gestão da qualidade, pois as pequenas e médias empresas podem e devem ater-se a este aspecto em seus sistemas produtivos, afim de poderem atender com propriedade técnica às demandas internas e externas de pedidos.

Em termos de sistemas participativos, destacam-se as bem-sucedidas associações em cooperativas que, além de atender boa parcela do mercado interno, fornecem grandes quantidades ao exterior, obtendo relevante posição de destaque entre os maiores exportadores do país.

PORTER (2001, p.25) sintetiza que "a cooperação concentra-se na interdependência do inevitável, o conceito que afirma que nenhuma entidade isolada possui todos os elementos necessários para abordar com eficácia uma necessidade identificada. Quando não se pode prosseguir sozinho e ter sucesso, a cooperação torna-se um pré-requisito para a eficácia". O sistema cooperativado, que hoje, com algumas variantes, está sendo canalizado para a forma jurídica dos Consórcios de Exportação, logo poderá ser expandido a toda a comunidade latina, servindo, inclusive, como uma ferramenta de integração econômica e social, em especial do Mercosul, pois as fronteiras não representam limites de impedimento para uma operacionalização consorciada.

1.1 Contexto do Tema de Pesquisa

A atividade empresarial de Consórcio de Exportação está iniciando no Brasil. De acordo com os primeiros registros que se tem notícia sobre a origem dos consórcios, é mérito dos italianos a criação, o desenvolvimento, a legislação pertinente e, em especial, a disseminação desta cultura associativista. Hoje ela é utilizada e valorizada por muitas empresas em diversos países.

Exportar bens e/ou serviços é uma oportunidade que não é ignorada pelos empresários. Como paradoxo, a maioria dos empresários não consegue efetivar vendas ao exterior, por uma série de razões, como por exemplo, o desconhecimento nas formas de seleção do mercado alvo, da exigência de padrões de qualidade, de normas técnicas e comerciais necessárias. Vários outros aspectos relacionados serão apresentadas no decorrer deste trabalho. Assim, a formação de consórcios de exportação constitui uma das formas viáveis para transformar oportunidades em realizações comerciais.

Como a formação consorciada é um empreendimento que congrega vários empresários, o gerenciamento deste tipo de negócio torna-se complexo. Embora o

objetivo final seja comum a todos os partícipes, na prática os interesses (e até mesmo as desconfianças) gera instabilidades que podem por a perder todo o esforço dispendido na criação de uma unidade pró-ativa. Esta é mais uma razão para que o perfil do gestor tenha características *sui generis*, a fim de que o seu desempenho profissional e a sua capacidade em catalisar o jogo de interesses conduza as ações do grupo de forma ordenada, em prol do almejado sucesso do consórcio. Se dirigir uma empresa já é bastante difícil, administrar uma empresa composta por outras é tarefa hercúlea e, portanto, tal responsabilidade gerencial não deve ser delegada a gestores sem o devido perfil acadêmico, técnico e profissional. A escolha do gestor é, portanto, um passo fundamental que poderá levar o empreendimento ao sucesso ou ao fracasso.

Quanto à legislação brasileira de apoio aos consórcios de exportação, esta data de 1999 pelo enquadramento das microempresas, conforme Lei Nº 9.841 de 05 de Outubro de 1999, tendo esta sido revogada pela Lei Complementar Nº 123 de 14 de Dezembro de 2006. O Decreto Nº 6.451, de 12 de maio de 2008, que Regulamenta o art. 56 da Lei Complementar Nº 123, dispõe sobre a constituição do Consórcio Simples por microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional.

Embora não seja uma legislação específica aos consórcios de exportação e contenha todos os instrumentos de apoio à formação consorciada de exportação de bens e serviços, tal qual a legislação italiana, ela regula a formação das empresas brasileiras em uma unidade consorciada.

Observando que o modelo consorciado para exportações tem referências no exterior, no Brasil tal modelo ainda está sendo adaptado às condições do mercado e, portanto, tentando achar seu caminho. A prática consorciada necessita de muito apoio legal e com disponibilidade de recursos financeiros estatais e privados estabelecidos às formações consorciadas.

1.2 Formulação do Problema

O processo de gestão dos consórcios de exportação pode ser melhorado se for criada uma ferramenta tecnológica que dê suporte às decisões administrativas e

comerciais dessas empresas. Uma ferramenta inovadora, com indicadores mensurados em uma escala finita, possibilitando parâmetros de análise às principais atividades empresariais, tais como dados econômicos, financeiros e contábeis, dados de recursos humanos, de produção de mercado e de resultados. Essa ferramenta tecnológica é um mecanismo de apoio para que o gestor possa otimizar sua função e obter maiores acertivas nos processos de decisão.

O assunto é instigante e carece de resposta, a qual pode certamente ser atendida por meio da investigação científica. Essa ferramenta tecnológica, que compõe o Modelo de Gestão, é intrinsecamente caracterizada pela tecnologia da informação (TI). Portanto, faz-se mister entender que TI é a transformação da informação, ou seja, é a utilização da informação recebida para obter resultados.

Outros aspectos importantes dizem respeito aos porquês da formação consorciada e da necessidade da criação do Modelo de Gestão. A reunião de empresas que atuam num mesmo segmento de mercado, ou aquelas que atuam em segmentos diferenciados, cujos produtos servirão para compor um bem final, são aquelas que têm potencial para formar consórcios de exportação. Essas empresas, que atuam no mercado de forma independente, têm seus respectivos históricos, cultura e um determinado perfil gerencial.

A oportunidade surge quando os empresários se reúnem e decidem juntar esforços para atender com maior eficiência e eficácia as demandas dos mercados interno e externo. É fato constatado que as pequenas, médias e grandes empresas não têm condições de atender, de forma isolada, a demanda do mercado interno (SEBRAE, 2007). Quando se enxerga o mercado externo, o interesse é grande, mas as condições de produção/produtividade em escala são mínimas. A solução é um empreendimento que possa reunir ou congregar várias empresas com interesses comuns, sejam elas pequenas, médias ou grandes, no sentido de juntar esforços produtivos que permitam a produção em escala, diminuindo custos e otimizando processos, possibilitando de fato atender aos pedidos demandados pelos mercados interno e externo.

No entanto, apesar de esta ser uma posição estratégica um tanto óbvia, a prática já tem demonstrado que as intenções propostas não ocorrem tão facilmente quanto o esperado. Como a responsabilidade pelo insucesso recai sobre a administração, surgem angústias sobre como atender esta questão, o que leva à

formulação do problema, objeto desta pesquisa. O problema deriva que os estudos teóricos destacam os aspectos científicos da administração clássica, mas a teoria e a prática não costumam caminhar juntas. No dia-a-dia, constantemente o gestor vê-se premido a encontrar soluções que dêem resultado imediato.

No que se refere à administração de empresas consorciadas, estas ainda não dispõem de ferramentas adequadas de gestão, em especial quanto ao emprego de um modelo baseado em TI para proporcionar significativo apoio à tomada de decisões. Portanto, a questão que se coloca centra-se em como construir um Modelo de Gestão que considere as variáveis utilizadas pelos gestores de consórcios de exportação a partir da utilização de TI?

Com relação à hipótese, KÖECHE (1997, p.106-107) apresenta o seguinte contexto:

> O pesquisador deve, à luz do conhecimento disponível, conjecturar sobre os possíveis fatores que podem se relacionar com a variável em estudo. A pergunta que ele formula sempre questionará, a nível hipotético, a possível relação proposta pelo investigador, como uma pergunta inteligente, em substituição à ignorante, que endereçará à natureza, aos fatos, às coisas, para que seja respondida no decorrer da pesquisa.

A pergunta sempre questionará, diz o autor, pois se trata da pergunta que é a angústia do pesquisador. E é a respeito desse questionamento que se centram os trabalhos de pesquisa, buscando responder a questão com embasamento científico.

1.3 Justificativa, Relevância e Ineditismo da Pesquisa

De acordo com HOLANDA (2007, p.236), por definição “pesquisa significa busca, procura (do Latim *quaerere*: buscar, procurar), por via de conseqüência, descobertas, achados, ainda que nem sempre uma coisa implique necessariamente outra”. Porém, só a quem ousa buscar, é dado encontrar. DEMO (2001, p.34) explica que “pesquisa se define, sobretudo, pela capacidade de questionamento, que não admite resultados definitivos, estabelecendo a provisoriedade metódica como fonte principal da renovação científica”.

A justificativa num projeto de pesquisa é o convencimento de que o trabalho de pesquisa é fundamental de ser efetivado. Este trabalho tem sua justificativa

apoiada em duas principais razões: em primeiro lugar pelo ineditismo na criação de um Modelo de Gestão baseado em tecnologia da informação (TI), ou seja, um sistema de apoio ao gestor que lhe proporcione agilidade, facilidade e segurança ao acesso das informações relativas a empresas consorciadas. Em segundo lugar, no que se refere à tomada das decisões, o modelo proporciona ao gestor a possibilidade de, primeiramente, testar cada situação desejada de forma virtual, antecipando os resultados práticos, antes que tais decisões sejam definitivamente implementadas.

A relevância deste trabalho se traduz pelos aspectos de melhorias em procedimentos administrativos e/ou de gestão. Demanda mudança, uso das tecnologias disponíveis como ferramentas de gestão e o estabelecimento de uma nova mentalidade na administração de empresas consorciadas. Os beneficiados por este trabalho são, de forma geral, a própria sociedade e, de forma específica, os gestores, que passarão a ter à disposição uma ferramenta tecnológica moderna que atenda suas necessidades em tempo real.

O estudo também é relevante no que se refere à importância da competitividade das empresas consorciadas em gerenciar com eficiência e eficácia os negócios obtidos nos mercados nacional e internacional. A busca de competitividade advém do objetivo nacional de redução da vulnerabilidade a partir do crescimento das exportações.

Não foram encontrados estudos que avaliem as causas das empresas consorciadas brasileiras possuírem alguma vantagem em um ponto tão importante. Ainda considerando o ineditismo e relevância da pesquisa, este trabalho estabelece a criação de um modelo de gestão a partir de uma análise comparativa das empresas para o segmento consorciado.

É conveniente frisar que a busca pelo ineditismo não se prende somente no campo teórico-científico das pesquisas, mas que tem sido uma constante na prática das empresas que procuram estar sempre à frente de seus competidores, criando novas *performances* administrativas, diferentes produtos e processos, além de agregar variadas formas de serviços que atendam à satisfação do consumidor e busquem sua fidelidade ao produto e/ou à marca/empresa. TERRA (2007, p.29) apresenta suas considerações sobre ineditismo/inovação:

> A palavra ‘inovar’ deriva do latim ‘in + novare’, que significa ‘fazer novo’, renovar ou alterar. Como afirma Michael Vance: ‘a inovação é a criação de coisas novas ou o rearranjar de coisas antigas, mas de uma forma nova’. Simplificando, inovar significa ter uma idéia nova ou, por vezes, aplicar idéias de outros de uma forma original e com eficácia.

Além disso, KAPLAN (2004, p. 134) destaca a importância da inovação nas organizações:

> Sustentar vantagens competitivas requer que as organizações inovem continuamente para criar novos produtos, serviços e processos. Inovações bem sucedidas traduzem-se em maior volume de compras e fidelidade dos clientes, crescimento organizacional e incremento da margem de lucro. Sem inovação, a posição de valor de uma companhia pode eventualmente ser imitada, levando a competição exclusivamente à disputa de preços, devido à sua presente comoditização de produtos e serviços. (T. do A.)

Terra e Kaplan corroboram a premissa de que a inovação é uma maneira de avançar, de modificar, de superar, de ultrapassar limites. Inovar é próprio do ser humano e cada um, no seu universo, com a sua sapiência e experiência, pode contribuir para ampliar horizontes e gerar atalhos que beneficiam a si e aos outros.

A sociedade sempre conviveu com mudanças, decorrentes de novas idéias, conceitos e procedimentos que ajudaram o desenvolvimento do homem na conquista de seus objetivos. Neste sentido, o Modelo proposto neste trabalho provê instrumentos para dar apoio ao exercício profissional do gestor de empresas consorciadas, possibilitando-lhe, a exemplo dos muitos avanços da tecnologia, antever resultados mediante simulações virtuais de possíveis cenários. Dessa forma, a tomada de decisões deverá ser otimizada, facilitando sua implementação tanto na empresa quanto no mercado. Tais inserções dispendem inúmeros recursos empresariais, os quais, mediante o novo Modelo, poderão ser poupados ou direcionados a outras necessidades de investimentos.

1.3.1 Importância do Estudo

Principalmente no caso das ciências sociais, as pesquisas acadêmicas têm sido função mais direta – ainda que não exclusiva – dos Programas de Pós-Graduação, com seus núcleos, suas linhas de pesquisa, seus grupos de pesquisa, e

projetos em andamento, ou seja, pesquisas realizadas por universidades públicas, especialmente as federais, estaduais e, também, das universidades privadas. PARRA FILHO (1998, p.51) discorre sobre a importância do método científico nas pesquisas relacionadas a cada campo da ciência:

> Como há uma diversidade muito grande de campos na ciência, então haverá também um método científico para cada campo científico. No seu sentido étimológico, ciência é sinônimo de conhecimento, mas o conhecimento verdadeiro obtido pelas razões ou pelas causas. Ao contrário do conhecimento vulgar, que se preocupa só com o fato e não com as causas, o conhecimento científico procura descobrir, demonstrar as causas ou razões dos fatos.

Este estudo, além de preencher uma lacuna de pesquisa no aspecto da gestão, poderá servir como instrumento para assegurar a necessária confiança entre os parceiros das empresas consorciadas que interagem ou que venham a interagir na atividade do comércio internacional.

Que o trabalho seja útil à Academia pois esta é um dos principais centros de pesquisa e desenvolvimento, que manifesta o exercício de idéias e conceitos já estabelecidos e, outros, inovadores, sempre buscando estar à frente do tempo apresentando trabalhos com cunho científico para melhorar o *status quo* presente e futuro.

No aspecto econômico, contribui com o Estado, uma vez a pesquisa fornece informações para elaboração de políticas para ampliação da competitividade internacional do segmento. Uma vez o modelo testado e aprovado pelos usuários, espera-se que a performance gerencial seja otimizada, levando a melhores e mais abrangentes formas de controle de fluxos e processos, que assegurarão uma maior produção/produtividade, promovendo um incremento das exportações realizadas pelas empresas consorciadas. Macroeconomicamente, a geração de divisas é extremamente benéfica para o país na medida em que provê recursos em moeda forte para fazer frente aos compromissos internacionais e também para prospectar, fomentar e estabelecer bases e negócios no mercado externo.

Com o incremento dos negócios, os consórcios também irão empregar mais recursos, destacando-se o emprego como um desses recursos que atende às necessidades locais quanto à contratação de mão-de-obra disponível.

A sociedade exerce influência tanto nos recursos utilizados pelas empresas instaladas em seu entorno quanto aos resultados esperados pela comunidade, especialmente no que se refere aos aspectos sócio-econômicos e ambientais. Além do emprego propriamente dito, as empresas disponibilizam uma série de benefícios que antes não existiam, como, por exemplo, oferta de cestas básicas, creches para filhos dos funcionários e escolas para atender os públicos interno e externo, entre outros benefícios respaldados em lei, como os vales transporte e alimentação.

A pesquisa deve trazer melhorias não somente para o público-alvo a que ela se dedica, mas também para a comunidade em geral, em especial à comunidade inserida pela delimitação de seus testes, aplicações e validações. As questões sociais e ambientais não são mais separadas ou isoladas de qualquer tipo de ação que se queira implementar, ou mesmo testar num determinado local físico. Por conseguinte, é preciso mensurar e avaliar o impacto e os desdobramentos daquilo que se quer executar mediante a participação de todos os envolvidos, pois esta é a forma ética e, portanto a que merece crédito e o necessário apoio à sua consecução.

Compete, portanto, ao gestor, atender tanto as necessidades da empresa que administra como as da sociedade em cujo contexto ela está inserida. PASSOS (2005, p.30) enfatiza essas exigências sob o ponto de vista do gestor e do empreendedor:

> As empresas que primeiro forem capazes de compreender e alterar os antigos padrões de gestão sobreviverão e poderão se expandir. Já os empresários que apostam em mudanças superficiais e pontuais, consciente ou inconscientemente estão se preparando para sai do seu ramo, seja por obsolescência e consequente falência empresarial, seja por alienação patrimonial num futuro próximo, isso quando ainda houver algum valor a ser adquirido naquela azienda.

A construção do Modelo proposto neste estudo vale-se do conhecimento científico da administração clássica e contemporânea, assim como de trabalhos de consagrados autores de outras áreas do conhecimento que idealizaram, escreveram e publicaram conceitos e fórmulas até hoje empregadas. Um trabalho de pesquisa que pretenda apresentar ineditismo deve ter, por princípio, três contribuições importantes:

O Modelo é uma estrutura empírica baseada na tecnologia da informação (TI) e que poderá ser materializado por intermédio de um *software* alimentado por uma base de dados empresariais e de mercado, a exemplo de *softwares* em uso pelas empresas, sejam tais programações oriundas de desenvolvimento próprio ou adquiridas no mercado. A esse respeito, HEHN (1999, p.33) diz que "ter todos os sistemas de uma empresa integrados e partilhando a mesma base de dados é um avanço importante. Em um ambiente assim, os dados são digitados uma vez e ficam disponíveis simultaneamente para todos". A possibilidade comentada por Hehn deverá estar presente no Modelo, uma vez que além dos *inputs* de dados executados por funcionários capacitados da própria empresa, existem inúmeros outros dados estatísticos e diversos tipos de indicadores disponíveis na rede mundial de computadores (*web*) os quais poderão alimentar o sistema em tempo real;

O Modelo também pode ser útil para o gestor atender a algumas das demandas sociais para as quais ele pode ser elemento partícipe de solução, especialmente quanto à contratação de mão-de-obra local, por avaliação individual mediante indicadores disponibilizados e sistematizados de forma a pode servir de apoio às decisões que afetam a coletividade mas, principalmente, o indivíduo, tanto aquele que faz parte ou mesmo aquele que pretenda fazer parte da organização;

→ Como pesquisa científica, esta se torna um documento valioso, útil e disponível para que outros pesquisadores possam contribuir com melhorias quantitativas e qualitativas, até mesmo alterando o foco da pesquisa originalmente proposta.

1.4 Objetivo Geral (a)

Este trabalho tem como objetivo geral desenvolver um modelo de gestão baseado em tecnologia da informação (TI) para apoio à administração de consórcios de exportação.

1.4.1 Objetivos Específicos (b)

Além do exposto, este estudo também apresenta os seguintes objetivos específicos:

b.1 - Investigar a formação acadêmica atual dos gestores de consórcios de exportação e seu perfil profissional em gestão;
b.2 - Levantar as variáveis para determinar os processos de gestão;
b.3 - Construir uma estrutura teórica baseada em TI para apoio administrativo que promova a redução da distância da forma atual de gestão ao modelo a ser adotado;
b.4 - Mostrar e justificar junto aos consórcios de exportação os potenciais ganhos pelo uso adequado de uma ferramenta tecnológica específica de apoio à gestão;
b.5 - Avaliar a aceitação do modelo pelos gestores de consórcios de exportação.

1.5 Procedimentos Metodológicos

A metodologia da pesquisa é fundamental para o desenvolvimento de um trabalho científico. O conhecimento científico é um produto resultante da investigação científica. Esta, por sua vez, surge da necessidade de encontrar soluções para problemas da vida (senso comum) e do desejo de obter explicações que possam ser testadas e criticadas através de provas empíricas e de discussões que retroalimentem esse processo até sua mais completa elucidação.

Os procedimentos metodológicos representam as formas pelas quais se obtém o conhecimento científico. Para este trabalho, foram empregados os instrumentos clássicos da pesquisa:
a) A pesquisa documental;
b) A pesquisa bibliográfica, centrada na literatura disponível sobre o tema abordado;
c) Entrevistas com empresários partícipes do setor exportador consorciado;
d) Construção e aplicação de questionário quali/quantitativo semi-estruturado, contendo questões fechadas de múltipla escolha e questões abertas, aplicado em pesquisa de campo objetivando a coleta e a tabulação de dados que permitirão validar os objetivos geral e específicos propostos neste estudo.

1.5.1 Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa considera a elaboração de um Modelo de Gestão baseado em tecnologia da informação (TI), como apoio à administração de consórcios de exportação.

O estudo também abrange os gestores de consórcios de exportação e é resultado de uma pesquisa quali/quantitativa, em que se analisa a formação acadêmica atual dos gestores de consórcios de exportação e seu perfil profissional em gestão; levanta as variáveis para determinar os processos de gestão; elabora uma estrutura teórica baseada em TI para apoio administrativo que promova a redução da distância da forma atual de gestão ao modelo de gestão a ser adotado; avalia a aceitação do modelo pelos gestores dos consórcios de exportação.

Segundo BERVIAN (2004), "a pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados e o recurso é a consulta dos documentos bibliográficos". Verificadas as bibliografias específicas sobre cooperativas / consórcios e a correlação associativismo / consórcio / exportação / gerenciamento e as que de alguma forma se relacionam ao tema, pode ser constatada a viabilidade em desenvolver uma tese. Em outras palavras, produzir um trabalho científico cujo resultado seja aceito e possa servir como instrumento de apoio para os gestores dos consórcios de exportação estabelecidos da Região Metropolitana de Curitiba, podendo ainda este estudo servir aos interesses de outros gestores que administram empresas similares no país.

Demais dados inseridos em textos, quadros, tabelas e figuras, obtidos em obras, periódicos ou na mídia eletrônica, têm suas fontes devidamente especificadas.

1.5.2 População e Amostra

População: gestores de empresas de bens e/ou serviços que façam parte de um consórcio de exportação. Segundo a APEX - BRASIL Agência de Exportações do Brasil (2004), oito empresas representam a média de organizações que

normalmente se associam para a formação de um consórcio de exportação. A APEX-BRASIL (2004) tem em seus registros cinco consórcios de exportação estabelecidos na Região Metropolitana de Curitiba. Foi escolhida esta região por estar próxima do pesquisador e também porque dos cinco consórcios existentes, 2 são do segmento madeireiro. Como o modelo de gestão teórico-prático a ser estruturado no Capítulo 5 discorre sobre um consórcio de exportação de cercas de madeira de *Pinus elliottii*, a pesquisa de campo nesses dois casos ficará otimizada, devido ao conhecimento do ramo de negócios por parte desses gestores e dos dirigentes das empresas parceiras.

Amostra: é realizada por estudo consistório, ou seja, são abordados todos os gestores dos cinco consórcios de exportação estabelecidos na Região Metropolitana e os dirigentes das empresas parceiras, estimados em 32 pessoas.

1.5.3 Coleta de Dados

Os dados são elaborados por meio de questionário semi-estruturado, contendo questões fechadas com respostas de múltipla escolha e questões abertas, as quais são apresentadas aos dirigentes das empresas que compõem as formações consorciadas.

1.5.4 Tratamento e Análise dos Dados

Para o tratamento e a análise dos dados obtidos são utilizados recursos computacionais, valendo-se da ferramenta Excel para a estruturação dos cálculos estatísticos e a conseqüente configuração de tabelas, quadros e gráficos.

1.5.5 Delimitação da Pesquisa

Esta pesquisa está delimitada à Região Metropolitana de Curitiba e versa sobre o perfil gerencial atual e o Modelo de Gestão tecnológico a ser desenvolvido para apoio aos administradores de consórcios de exportação da citada região.

O estudo pode ser utilizado por outras empresas estabelecidas no país,

porém, a aplicação do modelo deve ser reavaliada e adaptada às situações ou condições particulares de cada empresa.

1.5.6 Estrutura do Trabalho

O tema objeto do presente estudo apresenta a seguinte estrutura:

O **Capítulo 1 - Introdução** - Embasa a contextualização do tema de pesquisa, a formulação do problema, a justificativa, os objetivos, a definição de termos específicos que fazem parte do contexto do trabalho e a metodologia de pesquisa.

O **Capítulo 2 - Referencial Teórico** – Apresenta a pesquisa bibliográfica com levantamento de dados de diversos autores sobre a formação do pensamento cooperativista e consorciado, podendo-se entender como ocorrem as associações entre as empresas, a internacionalização, as estratégias comerciais, as exportações, as principais características técnicas e operacionais, incluindo os aspectos de gestão.

O **Capítulo 3 – Desenvolvimento do Modelo de Gestão** – O capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, os fundamentos e as principais características para a estruturação do Modelo.

O **Capítulo 4 – Proposta do Modelo de Gestão** – Enfoca a classificação da pesquisa, indicando as principais etapas que devem ser superadas para a construção do Modelo de Gestão - objetivo principal - e dos quesitos levantados e analisados nos objetivos secundários. Neste capítulo também estão construídos índices/indicadores utilizados no modelo para determinar valores reais e potenciais para a empresa aferir resultados.

O **Capítulo 5 – Simulação do Modelo de Gestão** - Neste capítulo é aplicada a pesquisa de campo. Os resultados dessa pesquisa apresentam o perfil desejado para este tipo de administração, assim como a aceitação do Modelo Prático de Gestão como suporte aos processos e fluxos administrativos, objeto do presente trabalho.

O **Capítulo 6 – Considerações, Conclusões e Recomendações** - Apresenta as conclusões fundamentadas em elementos da pesquisa, constatando

se os objetivos e metas especificados no início desse estudo foram atendidos em todo ou em parte. Há recomendações pontuais e outras que sugerem melhorias que poderão ser implementadas por outros pesquisadores que venham a trabalhar com o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A formação consorciada espelha-se no sucesso das cooperativas, embora a forma entre estas associações sejam diferentes no que tange aos partícipes e os resultados financeiros. Enquanto nas cooperativas é possível o agrupamento de pessoas físicas e jurídicas, nos consórcios, apenas podem unir-se as personalidades jurídicas. Nas cooperativas há o pagamento imediato ao cooperativado assim que ele entrega a produção. Ele também participa de possíveis lucros auferidos pela cooperativa nos negócios realizados, tanto no mercado nacional quanto no internacional. Já nos consórcios, o produtor primeiramente entrega a produção e somente recebe a sua parte após o consórcio exportar o lote e o comprador efetivar o pagamento do valor combinado.

A formação consorciada também se utiliza da tecnologia da informação (TI) e dos meios tecnológicos que estabeleceram novos parâmetros de consulta a banco de dados e suas interconexões, primando pela velocidade nos resultados desejados. Este processo tem transformado antigos conceitos e a morosidade na obtenção da informação em uma profusão imediatista e lógica de dados advindos em tempo real que possibilitam ganhar tempo e assegurar iniciativas com expectativa de resultados positivos.

O referencial teórico ora desenvolvido é um conjunto de informações que procura apresentar as formas como os consórcios surgiram, como se associam, atuam e desenvolvem possibilidades futuras de seus negócios.

2.1 Estratégias de Operações Internacionais

A internacionalização, na concepção de BRASIL et al. (1994, p.297), é um processo "crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem, levada pelo modelo macroeconômico adotado pelo país-sede, pela competitividade internacional e pelo processo de

globalização das economias". As vantagens de uma empresa estabelecer atividades no exterior – seja pela exportação de mercadorias ou de capitais –, segundo LOUREIRO E SANTOS (1991, p.24), "são as numerosas possibilidades oferecidas de acesso a novos mercados, novas tecnologias, novas fontes de suprimentos ou, mais simplesmente, a novas idéias".

Na era da globalização, as ligações e os contatos entre os países estão se tornando cada vez mais rápidos, mediante a facilitação aos acessos tecnológicos em comunicação. Investimentos de corporações multinacionais em todas as regiões do mundo, especialmente nos países em desenvolvimento, passaram a significar lucro, às vezes até mais significativo do que investimentos em seus próprios países de origem. Do ponto de vista dos países-sede, além da conquista de mercados, fatores de considerável importância como mão-de-obra especializada e barata, e isenções de tributos e taxas, devem ser destacados como parâmetros diferenciais de redução de custos e de atratividade para investimentos estrangeiros diretos.

Apesar da relativa tradição da exportação de mercadorias, a empresa brasileira apresenta uma baixa participação no mercado mundial, pois não equivale nem a 1%, como mostra a Tabela 1. Por outro lado, não possui tradição em exportação de capital, ou seja, de investimento direto no exterior ou na abertura de subsidiárias em mercados internacionais, limitando suas possibilidades de sucesso do processo integrado de internacionalização.

Tabela 1 - DESEMPENHO ECONÔMICO E DE EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS 2002-2006 (Em bilhões de dólares dos EUA) (1)

INDICADORES DE DESEMPENHO	2002		2003		2004		2005		2006	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
PIB Mundial	48.700,	100	51.480,	100	55.500,	100	59.590,	100	65.000,	100
PIB Brasileiro	1.477,	3,03	1.699,	3,30	1.941,	3,49	2.147,	3,60	2.332,	3,58
Exp. Mundiais	6.476,	100	7.564,	100	9.180,	100	10.390,	100	11.870	100
Exp. Brasileiras	60,	0,92	73,	0,96	96,	1,04	118,	1,13	137,	1,15

FONTES: Banco Mundial (WB); Centro de Economia Internacional; FMI - Fundo Monetário Internacional; IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; MDIC - Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior.
(1) Os dados referentes aos indicadores foram considerados em valores reais.

Pode-se constatar pelos números apresentados na Tabela 1 que houve um crescimento, tanto em relação comparativa do desempenho do PIB mundial quanto das exportações mundiais. De 2002 para 2006, o PIB mundial cresceu 33,4% e o PIB do Brasil 57,88%. Nas exportações, as do mundo cresceram 83,29% e as do Brasil 114,30%. O incremento dos números no Brasil indicam que o país está trilhando um caminho virtuoso que trará bons resultados internos (sócio-econômicos) e externos (reserva financeira em moedas de transações internacionais).

Considerando a importância das micro e pequenas empresas industriais brasileiras, um estudo conjunto da FUNCEX-RJ e SEBRAE (1998, p.2-4) apresenta os seguintes dados dessas empresas paulistas e sua relação de desempenho com as demais micro e pequenas empresas (MPE) estabelecidas no país:

> As micro e pequenas empresas (MPE) industriais representaram 30,5% do total de empresas exportadoras paulistas, as quais responderam por apenas 1,77% do montante das exportações do Estado. Considerando que neste Estado estão localizadas cerca de 50,5% de todas as 3.800 MPE exportadoras existentes no país, as paulistas, no entanto, responderam por apenas 36,4% do valor total exportado pelas MPE brasileiras. Conseqüentemente, o valor médio das exportações das MPE paulistas é inferior à média das MPE exportadoras do país. Em 1996, o valor médio das exportações das MPE de todo o país foi de US$ 207,5 mi/ano contra a média de exportação de US$ 149,6 mi/ano para as MPE paulistas. Por sua

> vez, no mesmo ano, o valor médio das exportações das médias e grandes empresas (MGE) no Brasil foi de US$ 8,8 bi/ano, contra US$ 5,5 bi/ano no caso das MGE paulistas.

Em parte, esta diferença pode ser explicada pelo fato de o Estado de São Paulo possuir o maior mercado consumidor do país. A proximidade geográfica dos mercados paulista e paranaense, por exemplo, influencia a participação das vendas internas no faturamento total das empresas exportadoras instaladas no Estado do Paraná, ou seja, as empresas paulistas que optam pela exportação tendem a ser menos dependentes do mercado externo do que as empresas exportadoras de outros Estados da nação.

Dentro de uma visão macroeconômica, na América Latina o processo de desestatização de muitos monopólios está trazendo ao continente investimentos internacionais, estimulados, também, pelas oportunidades de mercado. Parcerias e ligações internacionais estão sendo feitas com empresas nacionais trazendo de cada país investidor marcas, empresas e grupos de elevado potencial econômico. Só no Brasil, foram estimados em cerca de US$ 29,0 bilhões os Investimentos Estrangeiros Diretos (IED) em 1999 e US$ 30,0 bilhões em 2000 (MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), situação que traz grandes benefícios para o país. Tais investimentos apresentam tendência de crescimento devido à confiança registrada no mercado brasileiro, especialmente pelo estabelecimento de políticas econômicas de médio e longo prazos emanadas pelo Governo Federal, além da ajuda financeira internacional oferecida pelo FMI e outros países.

A internacionalização dos negócios exige uma contrapartida das empresas brasileiras no sentido da obtenção de grande agilidade na adaptação aos mercados internacionais. A rapidez no processo de desenvolvimento e da qualidade de seus produtos, uma capacidade tecnológica eficiente e competitiva, entre outras características são explanadas no sentido da manutenção de suas participações no mercado doméstico e conquista de uma parcela dos mercados internacionais, obtendo ganhos de escala em suas atividades. MEDEIROS (1996, p.62-64) faz a seguinte abordagem sobre a especialização e a competitividade internacionais:

> Nas sucessivas teorias de trocas internacionais, implícita ou explicitamente, esteve sempre presente o fenômeno da especialização internacional. Numa

> aproximação estática, a especialização é apresentada como uma possível escolha (abandono de certas produções, a fim de concentrar os meios em outras produções julgadas mais favoráveis). Numa ótica mais ampla e coincidente com o campo nacional, a especialização traduz a diferença entre a estrutura da produção e a estrutura de consumo. Como exemplo pode-se apontar a asserção de que um pequeno país é muito especializado, dada a concentração de ramos de produção e, inversamente, um grande país pode ser considerado pouco especializado nas trocas com o exterior, dada a magnitude da sua produção destinada ao mercado interno.

Medeiros afirma que a especialização é uma decisão competitiva daquilo que o país sabe fazer melhor e com mais qualidade. Essa escolha gera competitividade e assim, esse processo de internacionalização e de globalização parece ser o maior desafio para as empresas.

Por conseguinte, as formas associativas de um modo geral e o consórcio de exportação de modo particular se apresentam como uma das estratégias de entrada de que as empresas dispõem para a conquista e manutenção dos mercados internacionais, destacando essa possibilidade como uma forma viável de integrar as micro, pequenas e médias empresas industriais brasileiras nos negócios afetos à área internacional.

A prática de uma política protecionista por parte do governo brasileiro - como barreiras às importações - ao longo das últimas décadas, além de ter colocado o país à margem do desenvolvimento tecnológico mundial, criou um contingente respeitável de empresários totalmente indiferentes ao comércio internacional. SUZUKI (1992, p.83) afirma que "o total desconhecimento das vantagens e potencialidades do comércio além das fronteiras restringiu as atividades destes empreendedores à comodidade de um mercado interno cheio de vícios e fundamentado em benefícios oficiais". Visão imediatista, falta de programas de comercialização, desatualização tecnológica, baixa qualidade dos produtos e ausência de competitividade freqüentemente ilustram o cotidiano vivenciado por essas empresas.

Qualquer mudança na mentalidade desses empresários só poderá ser obtida se forem apontadas as vantagens para tal. Uma pessoa conduz suas ações de acordo com objetivos preestabelecidos. Se estes empresários jamais tomarem conhecimento do que pode representar o comércio exterior para sua empresa, fatalmente vão se mostrar céticos em relação à efetiva potencialidade dessa modalidade comercial.

Torna-se conveniente lembrar que grandes líderes do mercado interno o são exatamente por terem se aventurado em mercados externos e que tanto médias e pequenas quanto grandes empresas se consolidaram graças à mudança de mentalidade decorrente da decisão de exportar ou importar.

O empresário que se decidir pelo comércio exterior deve ter muito claro que a exportação ou a importação não é um processo ocasional, subordinado às oscilações do mercado interno. Pelo contrário, o comércio exterior deve ser encarado como uma decisão estratégica comercial permanente e, portanto, de longo prazo. Como bem lembrado por PALADINI (2002, p.24), “uma organização depende hoje de seus consumidores para viver, mas depende de clientes para sobreviver”.

2.1.1 Internacionalização de Empresas

As empresas que pretendem atuar no comércio exterior devem conhecer muito mais do que simplesmente a prática habitual das importações e/ou exportações realizadas pelas formas direta ou indireta. Estas formas, usualmente empregadas pelas empresas que iniciam suas vendas (exportações) para o exterior, merecem destaque especial dada sua aplicação, além do que, estas formas são bem conhecidas pelos empresários brasileiros pela divulgação da mídia.

Entretanto, o mercado internacional oferece uma gama de opções que permite ao empresário não só otimizar sua *performance* como economizar tempo e dinheiro. Em outras palavras, conseguir avanços significativos para fixar e galgar posições no mercado alvo inicialmente programado. As exportações/importações diretas e indiretas, assim como as outras formas de entrada em mercados internacionais fazem parte das estratégias comerciais das empresas que estão ou que pretendem ingressar em mercados existentes além das fronteiras brasileiras.

- **Exportação Direta**

DABBAH (1998, p.16), que tratou exclusivamente de exportação em obra publicada, esclarece que "a forma direta de comercialização é aquela na qual o fabricante/produtor coloca seus produtos diretamente no exterior. Neste caso, o fabricante/ produtor é aquele que prepara o produto, emite os documentos de

embarque e realiza a saída do produto para o exterior, assumindo os 'riscos' da operação".

Enquanto a exportação direta envolve custos mais elevados e maior comprometimento com o desenvolvimento de mercados de exportação, é provável que resulte num esforço promocional e de vendas mais efetivo, também habilitando a empresa a manter maior controle das condições sob as quais os seus produtos serão vendidos nos mercados internacionais. Essa estratégia também oferece melhores contatos e retorno de informações para identificar as novas oportunidades e tendências de mercado, monitorar o desempenho e os movimentos dos concorrentes e para ajustar o plano e as estratégias de forma apropriada.

Para algumas companhias, exportar é o primeiro ou um passo intermediário na trajetória em direção à expansão nos mercados internacionais. Para outras, continua sendo a forma predominante de operações nos mercados internacionais. Pequenas e médias empresas que pretendem conquistar nichos de segmentos de mercados internacionais muitas vezes se tornam exportadoras. Portanto, a prática da exportação direta é aquela que coloca a empresa na condição de exportadora, participando como gestora em todas as etapas do processo, adquirindo experiência e gerando comprometimento com seus compradores no exterior.

Na exportação direta, é o próprio exportador que se ocupa da colocação de seus produtos no exterior valendo-se de diversas formas para estabelecer os contatos e as ações comerciais. Normalmente inicia-se pela exportação direta para, em etapas posteriores, chegar até mesmo a se estabelecer no país estrangeiro com o qual estreitou relações comerciais.

Outras vantagens da comercialização direta são o conhecimento e contato direto com o mercado, o nivelamento das vendas, a adoção de sistemas de vendas válidos e modernos, sem depender de intermediários, a seleção de seus próprios colaboradores, o controle de todo o processo de distribuição e a determinação de estratégias do produto, do preço e da distribuição.

Quanto mais o produto requer engenharia de venda (como equipamentos, moda, serviços), mais é oportuna a utilização da forma direta de comercialização.

A distribuição direta em um mercado externo permite um alto grau de controle, mas exige investimentos e custos fixos consideráveis.

- **Exportação Indireta**

Na forma indireta de comercialização, o exportador normalmente não tem contatos com o mercado, não acompanha a evolução de preços, gostos, exigências, tipologia dos consumidores, pois estará utilizando empresas ou profissionais autônomos que desempenharão as funções básicas do processo exportador. Em compensação, essa forma de comercialização apresenta a vantagem de custos e riscos reduzidos. A maioria das pequenas e médias empresas inicia suas exportações dessa forma.

As abordagens para exportação indireta podem ser executadas por diversos meios, como a utilização de Representantes de Empresas no Exterior, de Comissionário Importador, do Agente de Vendas, de Empresas Comerciais Importadoras/Exportadoras e de *Trading Companies*, entre outras destacadas no anexo deste trabalho. A responsabilidade pela função de exportação, tais como identificar compradores e distribuidores potenciais em outros países, organizar o embarque das mercadorias, seguro de transporte e financiamento ou a elaboração de documentação de exportação para satisfazer as formalidades aduaneiras, é transferida para uma dessas empresas ou profissionais.

2.1.2 Modos de Entrada e Operações Internacionais

Considerada um fator estratégico, a exportação é o modo mais comum para a conquista inicial dos mercados internacionais. A abordagem dos modos de entrada no mercado internacional serão exemplificados com algumas situações de empresas brasileiras que iniciaram suas atividades externas de forma comedida mas persistente e que se tornaram multinacionais brasileiras. RAMIRO e RAMOS (2002, p.83) apresentam uma situação que retrata a busca da empresa por mercados alternativos:

> O Consórcio SP Gold, formado por sete empresas do ramo de jóias em São Paulo, seguiu à risca a regra de abrir novos mercados onde eles não parecem existir. Decepcionados com as dificuldades de vendas para os Estados Unidos e outros mercados mais tradicionais, os líderes do consórcio puseram-se a estudar novas alternativas. A idéia de vender jóias ao longo das rotas dos grandes transatlânticos turísticos no Caribe mostrou-

> se promissora. Quando começaram a exportar, no ano de 2000, a receita do consórcio foi de 87.000 dólares. No último ano, as vendas alcançaram 2 milhões de dólares. Para este ano (2002), as previsões são ainda mais otimistas: 3 milhões de dólares. Uma vez consolidado no Caribe, eles têm uma boa base para levar os produtos para os Estados Unidos e até mesmo para países pouco convencionais, como a Índia, onde as jóias são vistas mais como patrimônio que adorno.

Muitas vezes um pedido de cotação é recebido de um importador de uma nação estrangeira interessado em conhecer novos fornecedores, produtos, preços e qualidade. Esta é uma situação bastante comum, já que quem quer comprar quer ter o máximo de opções de escolha. Esse simples contato, levado a efeito por iniciativa do comprador, possibilita que a empresa contatada desperte para considerar os mercados internacionais e a investigar o seu potencial crescimento. Por outro lado, tem-se de também considerar que a empresa brasileira tome a iniciativa de ela própria buscar contatar importadores num determinado mercado-alvo selecionado, para começar as suas experiências internacionais. A empresa utiliza-se desta estratégia para carrear vendas ao exterior sem que, com isso, necessite ter alguma base operacional lá fora, seja para amparar, angariar ou dirigir vendas internacionais. É uma oportunidade que não deve ser desperdiçada, pois representa um passo muito importante para que se perceba um grandioso mundo de negócios que existe e deve ser explorado. VALLADARES (2005, p.127) alerta que “todo mundo manda sinais. É preciso perceber aquilo de que o consumidor gosta e estar atento a seu estilo para fazer ofertas adequadas”.

A exportação, então, é a forma mais usual de entrada em mercados externos. O processo continuado de vendas para um determinado mercado no exterior vai consolidando a empresa, o seu produto e a sua marca naquela determinada região. O passo seguinte é consolidar aquele mercado, ou seja, procurar expandir as vendas de forma que estas possam ser realizadas para várias regiões ou centros que apresentem maior demanda. Esse trabalho continuado levará a empresa a optar por estratégias mais dinâmicas que vão desde a instalação de um escritório avançado naquele país até a construção de uma planta industrial que atenda à demanda daquele mercado e mesmo de potenciais mercados vizinhos ainda não explorados. A isso, chama-se evoluir para operações baseadas no exterior, conforme se pode observar no Quadro 2.

No estabelecimento dos canais de exportação, uma empresa tem de decidir quais funções serão de responsabilidade dos agentes externos e quais serão desempenhadas pela estrutura da própria empresa. Enquanto os canais de exportação podem assumir diferentes formas, para fins de simplificação, três modalidades importantes podem ser identificadas: direta, indireta e associativa.

MODOS	**OPERAÇÕES**
Exportação	Exportação Direta
	Exportação Indireta
	Exportação Associativa ou Cooperativada
Acordos contratuais	Acordos de Fabricação (Manufacturing)
	Licenciamentos (Royalties)
	Franquias (Franchising)
	Acordos de Participação (Joint Ventures)
	Serviços
Subsidiárias Integralmente	Aquisições
Controladas	Construção de Novas Plantas
Consórcios de Exportação	Consórcios verticais e horizontais

Quadro 2 - MODOS DE ENTRADA E OPERAÇÕES

FONTE: DOUGLAS, Susan P. & CRAIG, C. Samuel (1995, p.154)

Canais indiretos envolvem o uso de agentes de exportação, geralmente companhias de gerenciamento de exportações. Os canais associativos/cooperativos (ou compartilhados) envolvem acordos de cooperação com outras empresas concernentes ao desempenho das funções de exportação. Na exportação direta, a empresa desenvolve a função de exportação internamente, valendo-se de uma organização de vendas localizada ou no mercado doméstico ou no mercado estrangeiro. O Quadro 3 resume as vantagens e limitações dos diferentes tipos de exportação.

PROPOSIÇÕES	EXPORTAÇÃO INDIRETA	EXPORTAÇÃO DIRETA
Vantagens	Comprometimento limitado	Melhor contato
	Risco mínimo	Mais controle
	Flexibilidade	Melhor esforço de vendas
Limitações	Potencial oportunidade de perdas	Investimento em organização de vendas
	Falta de controle	Comprometimento com o mercado externo
	Falta de contato com mercado	Contato direto com o mercado

Quadro 3 - VANTAGENS E LIMITAÇÕES DAS EXPORTAÇÕES

FONTE: DOUGLAS, Susan P. & CRAIG, C. Samuel (1995. p.156)

Existem outras formas de exportação/importação além das direta e indireta já destacas neste capítulo. Inclui também os principais tipos de acordos comerciais/contratuais que representam importantes alternativas à prática dos negócios internacionais, cujos nomes, respectivamente, são elencados a seguir:

- **Outras formas de entrada em mercados internacionais**

Comércio Exterior por Correio; Distribuidores; Filial de Vendas; *Rock Jobbing*; Associação de Exportadores; Consórcios de Importação e/ou Exportação; Agentes de Comércio Exterior; Feiras Nacionais e Internacionais; Exportação em Consignação; Representantes de Empresas no Exterior; Comissionário Importador; Agente de Vendas; Empresa Comercial Importadora - Exportadora (ECE); *Trading Companies*; Companhia de Gerenciamento de Exportação (EMC); Consultores de Exportação; *Piggy Back*; *Jobber*; Corretores de Mercadorias (*Brokers*); Agente de Compras; Exportação Associativa ou Cooperativada.

- **Principais acordos comerciais/contratuais**

Acordos de fabricação (*manufacturing*); Licenciamentos (*royalties*); Franquias (*franchising*); Acordos de Participação (*Joint Ventures*).

2.2 Consórcios de Exportação

A idéia de estabelecer associações entre micro, pequenas e médias empresas por meio de consórcio com o objetivo de exportar bens e/ou serviços é um assunto novo no Brasil. SANTOS (2000, p.193-194) aborda esse assunto:

> O governo regulamentou em 1999 o funcionamento dos consórcios para exportação. A providência é da maior importância, haja vista os custos em que uma empresa sozinha precisa incorrer para participar do mercado exportador, a maioria deles imprescindível. O consórcio de pequenas empresas que pretendem exportar é uma das saídas mais viáveis. Lamentavelmente, ouve-se, com freqüência: "Os brasileiros não têm muito espírito associativo". A afirmação é verdadeira? Será que falta liderança e competência para levar adiante as associações? Será que os associados em potencial recebem informações completas e confiáveis capazes de levá-los a participar com entusiasmo do projeto? Será que, na ânsia de conquistar adeptos para o empreendimento, se fazem promessas de difícil realização, frustrando expectativas antes do seu amadurecimento? Afinal, a quem compete a iniciativa de convocar as micro e pequenas empresas e mesmo as de médio porte a se associarem? Não seria essa uma tarefa nobre para o SEBRAE e federações da indústria, do comércio e da agricultura? Não caberia, também, aos Poderes Legislativos Estadual e Federal engajarem-se nesse processo?

KUAZAQUI (1999, p.173-174) aborda consórcios de exportação, dissociando-os do consórcio mais usualmente conhecido que envolve pessoas com patrimônio e interesses comuns em um negócio ou empresa com o intuito de facilitar a venda de produtos de consumo, como automóveis e eletrodomésticos:

> O consórcio de exportação funciona como uma cooperativa, uma terceira empresa que congrega grupos de empresas que fabricam, comercializam produtos e serviços similares ou que atuam na mesma área de negócios e que desejam entrar em mercados alternativos estrangeiros, com o objetivo de crescer horizontal e verticalmente, aprimorando suas atividades, ganhando competitividade e incrementando o fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais. A utilização do sistema de cooperativas de exportação torna a penetração em mercados estrangeiros mais fácil. As vantagens são sinérgicas, se levar em consideração os ganhos de escala e a redução dos custos de exportação, pois utiliza os mercados interno e externo como propulsores de rentabilidade para a cooperativa.

Os Consórcios de Exportação começam, portanto, a tomar forma no Brasil e, de fato, se diferenciam dos consórcios comumente conhecidos para a aquisição de bens, como é ocaso dos consórcios para aquisição de veículos e para eletrodomésticos, por exemplo. Um consórcio de exportação tem por finalidade a

associação de empresas que fabricam os mesmos tipos de produtos (como a produção de queijos, por exemplo) para destinarem parte de sua produção para o mercado externo. Essa etapa do trabalho fica por conta do consórcio de exportação do tipo horizontalizado. Também pode ser por associação de empresas que produzem produtos que se complementam para a formação de um produto final, como a produção de móveis, por exemplo, onde umas empresas entram com parte da produção em chapas e laminados e outras com molduras e ferragens. O consórcio é quem vai preparar as peças desmontadas (*knocked down*) para remessa ao exterior. Este tipo de consórcio que congrega empresas com produtos distintos é do tipo verticalizado.

Como observado pela colocação de Santos (2000), a regulamentação dos Consórcios de Exportação em 1999 é bastante recente, não estando ainda definitivamente consolidada em todos os seus termos e aspectos (Anexo II). Ainda há condições favoráveis de mercado para os consórcios sedimentarem suas posições e suprirem necessidades para que normas, regulamentos e até mesmo uma legislação específica possa amparar as atividades desse tipo de empreendimento.

2.2.1 Formação do Pensamento Consorciado

HOLTZ (1989, p.35) pesquisou as origens da formação do pensamento consorciado, mas, por certo, não conseguiu obter fontes bibliográficas que retratassem o tema em seu princípio ou nascedouro. Assim, pela sua descrição, pode-se interpretar o surgimento do modelo quando diz que:

> Alguns vêem sua origem nos milenares sistemas de poupança praticados na China e no Japão. Outros vêem seu início, em algum país da Europa, nos séculos passados. Provas dessas origens não faltam. Fica até fácil compreender tais afirmativas, visto que os sistemas, apresentados como originadores dos consórcios, guardam grandes semelhanças com estes. Não podemos negar que tais sistemas tenham colaborado para a formulação desse 'sui generis' consórcio. Afinal, poupar e gastar acompanham a humanidade desde os seus primórdios. Sempre existiram, em todos os tempos e povos, sistemas de poupança que, ao final, canalizavam os recursos para o consumo.

A experiência italiana em consórcios de exportação tem sido o modelo adotado em todo o mundo: associativismo. Esta parece ser a palavra-chave capaz de explicar o sucesso das pequenas e médias empresas na Itália no campo da internacionalização.

Dentro de um conceito clássico, a internacionalização das grandes empresas está ligada ao seu caráter multinacional e à sua capacidade de prover investimentos diretos no exterior. Já para as de menor porte, internacionalização sempre significou a capacidade de colocar produtos em mercados externos. Ao lado da *joint venture*, o Consórcio de Exportação surge como mecanismo ágil, capaz de potencializar atividades empresariais num mundo cada vez mais globalizado.

O Consórcio de Exportação (CE) nasceu da dificuldade das pequenas e médias empresas italianas de conquistarem, individualmente, posições competitivas no mercado internacional. Isoladamente elas não dispunham de recursos humanos e financeiros para levar adiante tal empreitada. A solução foi buscar formas diferentes de associação, que culminou no Consórcio de Exportação, que tem por objetivos promover e comercializar no exterior bens produzidos por um determinado grupo de empresas. Tal sistema pode reunir empresas de um mesmo setor ou ter um perfil multissetorial. Em ambos os casos devem estar preparados para desenvolver múltiplas funções: pesquisas de mercado; organização de bancos de dados; preparação de missões empresariais; serviços de consultoria; etc.

Como exportar significa gerar empregos e divisas, o governo italiano procura incentivar e amparar o modelo CE. Exemplo disso é a lei 83/89 que estabelece uma contribuição financeira anual para cada Consórcio de Exportação regularmente constituído. Para ter direito a esse fundo, o CE deve estar funcionando há pelo menos 12 meses e ser formado por pelo menos oito empresas de pequeno ou médio porte, tanto dos setores industrial, comercial e artesanal quanto do segmento de prestação de serviços. As verbas recebidas do Ministério do Comércio Exterior (Mincomes) destinam-se a cobrir parte das despesas com atividades promocionais (missões, participação em feiras, etc.), gestão empresarial e estrutura administrativa.

Foram instituídos vários níveis de cobertura de despesas, levando-se em conta aspectos como: tempo de existência do CE, sua localização em território italiano, entre outros fatores. A Lei estabelece, por exemplo, cobertura de 40% para a sociedade constituída há mais de cinco anos, composta preferencialmente por

pequenas e médias empresas industriais ou do setor de artesanato. Para um Consórcio que preencha esses requisitos e tenha sede numa das cidades do sul da Itália, esse percentual aumenta para 60%. Para ter acesso à contribuição, o CE deve apresentar, até o dia 15 de maio de cada ano, uma extensa lista de documentos que serão analisados por um comitê técnico nomeado pelo próprio Mincomes.

O Anexo I inclui a legislação italiana que sustenta legalmente a atividade dos Consórcios de Exportação naquele país. O modelo italiano, que trata de fomentar os CE ao amparo da lei, serve de exemplo a ser seguido pelos governantes brasileiros que queiram de fato estimular as micro, pequenas e médias empresas brasileiras a se unirem em Consórcios de Exportação para atenderem mercados externos e carrear divisas para o país.

2.2.2 Origens dos Consórcios no Brasil

A constituição de consórcio no Brasil iniciou no século XX, na década de 60, em meio a uma crise econômica, sendo, naquele momento, uma oportunidade para a indústria nacional. O consórcio representa interesses associativos e é constituído por pessoas físicas e/ou jurídicas que formam um grupo com um objetivo comum (normalmente a aquisição de determinado bem). Sob a administração de uma empresa especialmente criada para tal fim – a administradora de consórcio –, esta gere o empreendimento em direitos e obrigações, satisfazendo o interesse de todos.

Assim como Holtz (1989), anteriormente citado, MAZZUCHINI (1999, p.5) também apresenta uma breve retrospectiva da formação de consórcio no mundo, destacando o seu surgimento no Brasil:

> Desde a época primitiva o homem busca seus pares para a realização de objetivos comuns. A esta partilha de ideais e de participação conjunta o latim chamou de consortium, palavra derivada do termo consors, que se refere àquele que participa, que partilha e é companheiro.

Foi com esta filosofia de parceria que, já em 1900, o Brasil presenciou a criação do Clube de Mercadorias, regulamentado pelo governo Venceslau Brás, em 1917, e composto por 120 participantes que, em prol de objetivos de aquisição comuns, promovia a entrega de bens por sorteio.

Na Alemanha, em 1936, com o mesmo objetivo era criado o sistema alemão de cooperativa que, semelhante à Caixa de Empréstimos e Poupança, era destinado à aquisição de veículos.

Surge ainda, na década de 50, o chamado Tanomoshi, sistema cooperativo desenvolvido inicialmente em países como Japão e China, e implantados no Brasil em suas colônias, que visava o depósito de valores que eram, mensalmente, distribuídos entre seus participantes. STAVISKI (2008, p.12) apresentou matéria no Jornal Gazeta Mercantil onde explica, com números, o crescimento das exportações paranaenses desse importante setor empresarial:

> As exportações das cooperativas paranaenses registraram um crescimento de 45,7% até outubro deste ano, segundo estudo da Gerência de Técnica e Econômica da Organização das Cooperativas do Paraná (Ocepar), com base em informações do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio exterior (MDIC). Em comparação com o mesmo período de 2007, este resultado está acima do crescimento das exportações do agronegócio brasileiro que atingiu 26,8% na mesma base de comparação. No total, foram movimentados US$ 1,28 bilhões, enquanto no ano passado o total foi de US$877,67 milhões, o que demonstra a eficiência destas organizações num setor onde o Brasil é altamente competitivo.

O setor cooperativado marcou importantes avanços na reunião de empresas com um determinado objetivo, fortalecendo as parcerias e as vendas para os mercados interno e externo.

Mas foi somente no século XX, década de 60, que o Brasil experimentou o início de uma das maiores invenções do século: o Sistema de Consórcios que, ao longo dos últimos 37 anos, vem se delineando como um dos maiores sistemas de parceria empresarial com foco exclusivo nas exportações. HOLTZ (1989, p.37) também descreve o início da formação consorciada aqui no Brasil:

> No Brasil, desde o tempo do império, várias legislações regularam alguma forma de empréstimo e poupança. Mas, apenas no início da década de 60, em data ainda imprecisa, é que vamos encontrar as primeiras manifestações disso que, mais tarde, ficou conhecido como 'consórcio'. Os primeiros consórcios, na forma que hoje conhecemos, surgiram anexos às cooperativas de consumo de grandes organizações, dentre as quais a Associação Atlética do Banco do Brasil. Esta foi responsável pela disseminação da idéia em todo o território nacional. No começo era uma forma cooperativa. Depois, criou autonomia. Surgiram, então, as primeiras administradoras independentes.

O consórcio surge então no Brasil como uma válvula de escape à crise econômica da década de 60 até o início da de 70, que abalou as estruturas do

mercado financeiro e dificultou o acesso da população à aquisição de bens de consumo. Aproveitando a crise econômica, o sistema de consórcio foi rapidamente sedimentando sua condição no país como um instrumento facilitador entre o comprador e o vendedor, pois propiciava a ambos a real e efetiva concretização de negócios.

Oferecendo benefícios imediatos aos consorciados, o sistema de consórcio teve rápida estruturação, dada a forma clara, simples, objetiva, confiável e plausível de o cidadão conseguir adquirir um bem sem ter de arcar com as proibitivas taxas de juros que o mercado, pelo seu sistema financeiro, lhe propunha naquele momento.

Dentre os primeiros consórcios - aqueles que inauguraram um novo modelo no jogo de mercado - pode ser destacado o consórcio para aquisição de veículos automotores. Várias foram as empresas administradoras de consórcios que arregimentaram grupos de participantes, disseminando essa nova oportunidade para a aquisição de veículos de passeio, utilitários e caminhões. Essa forma associativa permitiu ao cidadão brasileiro o acesso aos mais variados tipos de bens: imóveis, automóveis e motocicletas, tratores e colheitadeiras, aeronaves, eletrodomésticos, instrumentos musicais, equipamentos médicos, móveis, entre tantos outros.

O sistema de consórcio possibilitava a seus participantes ou consorciados a aquisição de bens utilizando duas formas, a saber: pela forma de sorteio, em primeiro lugar e, em seguida, pela forma de lance com oferta fechada, vencendo o maior lance. Portanto, a cada reunião, no mínimo dois participantes recebiam seus direitos (instrumentalizados por cartas de crédito) respectivos para a aquisição dos bens. Em certas situações, dependendo dos valores dos lances ofertados e do caixa da administradora para aquele grupo específico, poderiam ser contemplados três ou mais participantes, mantendo apenas um por sorteio. Esse grande *boom* (estrondo, aumento da atividade produtiva) de consórcios no Brasil tinha como estratégia operacional as administradoras de consórcios adquirirem bens finais diretamente de fábricas ou montadoras, de forma que pudessem repassá-los ao consorciados que tivessem obtido o direito seja por sorteio ou por lances.

Com o sucesso das vendas por consórcios, que movimentou sobremaneira o parque industrial brasileiro, surgem novas modalidades associativas em que empresas se unem sob a forma de um consórcio, como estratégia para fortalecerem-se perante o mercado e auto-sustentarem suas operações comerciais.

2.2.3 Tipos de Consórcios

CASAROTO FILHO (1998, p.46) identifica dois tipos de consórcio que têm por base empresas com o mesmo objetivo comercial:

> Existem consórcios em que todos fazem o mesmo produto (queijo de uma variedade). É o caso do consórcio horizontalizado. Nesse caso, o consórcio pode assumir a aquisição do leite, marca do produto para grandes lotes de venda, exportações, marca regional e tutela da qualidade. Existem, porém, outros consórcios, para equipamentos odontológicos ou de fabricação de móveis, por exemplo. São consórcios verticalizados. Nesse caso, a produção dos componentes está distribuída entre os consorciados em cadeia e a montagem final pode estar com empresas consorciadas ou com uma empresa específica criada pelo próprio consórcio, produzindo (montando) com a marca do consórcio e assumindo a assistência técnica.

Esta forma consorciada já difere substancialmente do que comumente se entende por consórcio no Brasil que, por ter se tornado tão popular, já de pronto identifica fábricas numa ponta, uma administradora prestando serviço como intermediária e, na outra ponta, um ou mais grupos de participantes (em sua grande maioria formada por pessoas físicas) interessados em adquirir determinados bens (especialmente veículos) a preços de mercado sem o gravame das taxas de financiamento manipuladas por bancos ou financeiras.

A formatação de consórcios exclusivamente entre pessoas jurídicas representa um plano mais maduro nesta modalidade associativa, pois agrupa empresas com o propósito de se unirem e ofertarem um ou mais produtos com qualidade e em escala. Essa formatação, portanto, procura obter uma posição mais privilegiada no mercado, em detrimento da concorrência que continua operando de forma isolada.

Quanto ao aspecto jurídico, o consórcio de exportação difere de outros tipos de entidades consorciadas, uma vez que os seus membros ou parceiros fazem investimentos para a sua criação e manutenção e também participam dos lucros ou eventuais prejuízos.

Com relação aos consórcios de exportação, este estudo aborda os consórcios verticalizado e horizontalizado. Quanto a este último, as Cooperativas já mostram de forma inequívoca as vantagens desse modelo associativo. A título de ilustração, o tipo de associação horizontalizada ocorre quando vários agricultores que cultivam a soja fazem parte de uma determinada cooperativa. Eles colhem e vendem sua

produção diretamente à cooperativa para que esta processe a qualidade dos grãos visando melhor atender às necessidades dos mercados interno e externo. Os associados recebem, num primeiro momento, pelo valor da venda da soja à cooperativa. Depois participam, cada qual de acordo com o seu quinhão, do lucro auferido, se houver, resultante dos negócios efetuados pela cooperativa num determinado período de tempo. Um consórcio horizontalizado apresenta diferenças na sua estrutura jurídica e na forma de pagamento aos seus associados, mas a operacionalização não diferirá substancialmente do que já vem sendo realizado pelas cooperativas.

2.3 Estudo de Consórcios de Exportação e sua Gestão

Os consórcios de exportação e sua gestão têm referência em vários países do mundo, especialmente na Itália, berço original desse tipo de empresa que congrega outras empresas sob sua gestão para atender pedidos internacionais.

No Brasil, como esta atividade é ainda recente, há muito para ser melhorado, especialmente no que se refere à legislação sobre o tema. No entanto, a associação de pequenas e médias empresas através de consórcio é um grande negócio para aqueles que querem atender ao mercado internacional mas, sozinhos, não conseguiriam dar conta em atender determinadas demandas que extrapolam sua capacidade de produção.

A soma de esforços produtivos é uma saída para que pedidos advindos do exterior sejam atendidos por empresas brasileiras. Se isso não for feito, tais pedidos obviamente serão atendidos por outras empresas estabelecidas em outros países e, assim, as empresas deixam de produzir mais e melhor e o país perde em imagem, competitividade, na geração de empregos e em reservas monetárias (moeda forte).

2.3.1 Definição de Consórcio de Exportação

Segundo o informe técnico da FUNCEX - Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (1983, p.22), "consórcio de exportação é uma sociedade

comercial, oficialmente constituída, composta pela associação voluntária de empresas independentes, que têm como objetivo comum o fortalecimento de suas ações nos mercados interno e externo".

Normalmente o consórcio de exportação objetiva a venda de um ou mais produtos do grupo associado para o mercado externo. Entretanto, é importante esclarecer que esse tipo de associação também fortalece os seus membros quanto a uma estruturação diferenciada perante o mercado interno, conforme já evidenciado neste estudo. O informe técnico da FUNCEX (p.118, 1983) esclarece esse ponto como sendo uma das vantagens das empresas independentes em constituírem um canal convergente para negociarem seus produtos:

> Nos países onde foram criados para a venda de produtos não-tradicionais, os consórcios se revelaram bem vantajosos para a nação, no seu conjunto. Antes da constituição de consórcios, as indústrias desses países eram, muitas vezes, mal definidas, carentes de organização, sem porta-voz, satisfeitas de trabalhar com baixo rendimento e pouco resolvidas a se desenvolverem. Muitas, dentre elas, não tinham contribuído para a criação de riquezas ou de empregos. A formação de um ou de alguns consórcios de exportação, nesse tipo de situação, teve para a indústria os mesmos efeitos que o plantio de uma árvore num terreno movediço.

Para MINERVINI (1997, p.270), consórcio de exportação compreende as seguintes características:

> É um agrupamento de empresas com o objetivo de juntar sinergias e aumentar a sua competitividade, reduzindo os riscos e os custos da internacionalização. Uma vez agrupadas em uma unidade mais importante, as indústrias puderam se enraizar solidamente, cimentar entre elas seus elementos mais fracos e constituir uma proteção atrás da qual asseguram seu crescimento e o de seus auxiliares.

KUAZAQUI (1999, p.173-174) expressa seu entendimento sobre o que é e o que representa um consórcio de exportação:

> Podemos definir consórcios de exportação como uma terceira empresa que congrega grupos de empresas que fabricam, comercializam produtos e serviços similares ou que atuam na mesma área de negócios e que desejam entrar em mercados alternativos estrangeiros com o objetivo de crescer horizontalmente e verticalmente, aprimorando suas atividades, ganhando competitividade e incrementando o fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais. Com a formação de consórcios de exportação, os participantes podem obter melhores resultados com a atividade exportadora, por meio de uma diversificação de

> mercados e riscos, envolvendo programas de curto, médio e, principalmente, longo prazo.

Neste contexto de conceitualização a explanação de DAEMON (1993, p.24) mostra clareza de informações quando discorre sobre Cooperativas de Comércio Exterior. Daemon, quando publicou sua obra Empresas de Comércio Internacional, estava consoante com a linha de pensamento corrente na década de 90, ou seja, a linha do pensamento cooperativado. A formação do pensamento consorciado para exportação derivou do sucesso dos resultados de mercado obtidos por inúmeras cooperativas que hoje já consolidaram um espaço significativo na comercialização de bens e serviços, tanto no Brasil quanto no exterior. Assim, deve-se ler nas entrelinhas de seu texto que quando ele trata de cooperativas de exportação, traduz-se, hoje, pelo pensamento associativista dos consórcios de exportação:

> No seu espírito, em seus métodos e efeitos, a cooperativa de comércio exterior é uma forma de concentração de empresas. Não representa concentração por absorção, mas é uma forma de concentração técnica. Apresentam o atrativo particular de ser o prolongamento de empresas individuais, sendo os investimentos coletivos propriedade de todos os associados que participam na definição da política comercial e controlam a execução e gestão, por meio de órgãos internos, como Conselho de Administração, Assembléia Geral, etc.

MACIEL e LIMA (2002, p.53) enfatizam que "qualquer associação de empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais pode ser considerada um consórcio de exportação". Dentre as principais características que eles definem para esse tipo de consórcio, destaca-se aquela que diz que um consórcio típico "é formado por um grupo de empresas, no mínimo três, que desejam desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação" (MACIEL e LIMA, 2002, p.53).

2.3.2 Estratégias para a Implementação de Consórcios de Exportação

HENDERSON (1998, p.5 e 7) define estratégia como "a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa". Complementa esse raciocínio apresentando os cinco passos básicos para se implementar estratégias:

> Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; 2. Capacidade de usar essa compreensão para predizer como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; 3. Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo; 4. Capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; 5. Disposição de agir.

ANSOFF e MCDONNELL (1993, p.70) conceituam estratégia e apresentam um conjunto de regras para o desenvolvimento de estratégias organizacionais:

> Basicamente, estratégia é um conjunto de regras que orientam a tomada de decisão e moldam o comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: 1. Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas; 2. Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial; 3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional; 4. As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

As colocações acima de Henderson, Ansoff e McDonnell sobre estratégia trazem em seu contexto os conceitos principais para aqueles que pretendem empresariar. Aqueles que se lançam no mercado para vender seus produtos e/ou serviços devem estar preparados, pois o fator mercadológico está sempre em mudança e a concorrência marca presença em todos os aspectos. Sempre é bom rever os conceitos para avivar a memória, fazer uso do aprendizado ao longo do tempo e criar novos métodos e processos para o futuro.

Como estratégia inicial para a implementação de consórcios de exportação, é importante determinar a finalidade da formação desse empreendimento. Conforme já apresentado, dispõe-se de dois tipos de consórcio: o horizontal e o vertical. Dentro dessa tipologia, podem-se subdividir cada um em modelos de consórcio, dependendo de suas características constitutivas e operacionais. Os modelos de consórcios usualmente empregados nas práticas comerciais internacionais assumem papéis específicos, dada a finalidade de sua consecução e o almejado sucesso do negócio.

2.3.3 Consórcio de Promoção à Exportação

Atua na promoção comercial de bens e/ou serviços das empresas associadas no(s) mercado(s) externo(s) de interesse. Neste caso, as empresas participantes são exportadoras e respondem pelo contato e negociação direta de seus produtos com os importadores. Esse modelo associativo interessa a essas empresas porque terão à sua disposição uma equipe de profissionais especializados na promoção de seus produtos que, conseqüentemente, deverão se traduzir em expansão de vendas.

Este tipo de consórcio é especializado em feiras, exposições e lançamento de produtos no exterior. Têm uma agenda dos principais eventos que ocorrem em diversos países e auxiliam o empresariado brasileiro em como apresentar bem os seus produtos. Entendem de usos e costumes dos povos em que ocorrem os eventos e têm técnicas de vendas para cativar o interesse dos compradores. É muito útil para que está começando e quer aprender a respeito de negócios internacionais.

2.3.4 Consórcio de vendas

É o modelo que melhor se adapta quando as empresas partícipes não têm ainda experiências consolidadas no mercado internacional. O consórcio assume a prospecção de mercado, as negociações, controla a produção e a qualidade das empresas integrantes e executa o procedimento de remessa ao exterior quando optar por exportação direta ou supervisiona o procedimento de remessa ao exterior quando optar por exportação indireta, ou seja, quando a exportação for feita por Empresa Comercial Exportadora ou *Trading Company*.

O consórcio de vendas também pode congregar associados de porte e que já exportam seus produtos. Em ambos os casos - empresas inexperientes e empresas experientes - a possibilidade de formatação de uma estrutura primária, intermediária e consolidada de consórcio poderá ser implementada, inclusive assumindo o consórcio o controle e a execução dos tipos horizontal e vertical.

MACIEL e LIMA (2002, p.55) fazem as seguintes considerações sobre a caracterização dos consórcios de promoção e de vendas quanto às suas finalidades:

> Estes consórcios podem ser formados e sua sede registrada no país de origem das empresas, sendo chamado Consórcio de Origem, ou podem instalar sua sede no país cujo mercado ou área de influência seja o objetivo das exportações das empresas consorciadas, sendo chamado Consórcio de Destino. Este último tipo é mais usado quando as empresas já têm um certo grau de maturidade em sistemas de cooperação, ganhando espaços de mercado muito mais amplos e utilizando o consórcio como uma antena para identificar novos negócios, para superar barreiras não-alfandegárias e para fazer a montagem final do produto nacionalizando-o no país de destino, além de outras vantagens financeiras e de marketing.

O consórcio de vendas é formado por profissionais que têm experiência em comercialização de bens e/ou serviços, sabem como lançar novos produtos em mercados externos, como bem explicado por Maciel e Lima. Essa equipe pode auxiliar os demais consórcios ou empresas que estejam iniciando seus contatos externos a agilizar seus negócios, auxiliando nos procedimentos burocráticos, para o envio de amostras aos possíveis compradores, até a efetiva venda. Também poderão fazer o acompanhamento de pós-venda e continuar a prospectar o mercado em potencial com vistas a ampliarem as vendas a outros clientes e mesmo abrir outros mercados.

2.3.5 O Complexo da Gestão nos Consórcios de Exportação

ARAÚJO (2004, P.169), explica o significado dos termos administrador e gestor, bem como suas principais funções, em especial no que se refere à moderna administração:

> O uso do termo *administrador* cedeu lugar ao termo *gestor*, isto porque no passado as chamadas funções do administrador eram destinadas ao dirigente ou diretor geral, ou seja, aquela posição que cuidava, em nome da organização, do ato de planejar, organizar e assim em diante. Hoje essas funções estão presentes em todas as atribuições de todos os gestores da organização e não como antes, nas mãos apenas do chefe administrativo, portanto, do administrador. Portanto, os gestores de finanças, logística, marketing e os demais devem cumprir essas funções.As funções do gestor foram, num primeiro momento, delimitadas como: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. No entanto, por ser essa classificação bastante difundida, é comum encontrá-la em diversos livros e até mesmo em jornais de forma condensada em quatro categorias. São elas: planejar, organizar, liderar e controlar.

Assim como qualquer outra empresa, o consórcio exige dos seus administradores/gestores habilidades e competências para operacionalizar um sistema complexo, gerenciando uma cadeia de produção para que um determinado produto final possa ser disponibilizado no mercado. A importância do administrador de um sistema consorciado ou cooperativado, que constituem formações associativas, é retratada por BENATO (1992, p.17-18):

> Administrar é uma profissão. Não importa o período da gestão e irrelevante o porte da Cooperativa. Administrar é sobreviver. A expectativa e o anseio de todos os associados e daqueles que, de forma direta ou indireta, mantêm um vínculo de dependência, quer financeira, econômica, mercadológica, quer funcional, emotiva ou física com a Cooperativa, é que ela sobreviva aos impactos. Impactos estes múltiplos e diversificados. Administrar é absorver os impactos e neutralizar ou minimizar seus efeitos.

O nível de formação e de conhecimentos do administrador e o papel que ele desempenha são preponderantes nas etapas de consolidação e no desenvolvimento de um consórcio ou de uma cooperativa. Ele estará tratando de mediar conflitos, pois os estilos de administração e os interesses de cada empresário associado são diferentes. Portanto, ele terá uma tarefa árdua na desconfiguração das adversidades, transformando-as em vetores de convergência, ou seja, em negócios lucrativos que atraiam o interesse de todos. TOFLER (1990, p.53) cita o financista californiano Robert I. Weingarten, o qual, certa vez, considerou:

> A capacidade de fazer com que um negócio aconteça depende, muitas vezes, mais do conhecimento do que dos dólares que se leva à mesa. Em certo nível, é mais fácil obter o dinheiro do que o relevante conhecimento técnico. O conhecimento é a verdadeira alavanca do poder.

Para um melhor entendimento do complexo que o administrador tem de gerir, é apresentada a estrutura de um consórcio verticalizado, que tem por objetivo a venda de carne bovina em partes e/ou peças (cortes): existem empresas agrícolas que produzem exclusivamente alimentos; empresas que criam novilhos e, para isso, detêm técnicas avançadas para a melhoria do plantel; empresas que adquirem esses novilhos para a engorda, valendo-se de alimentação balanceada e que, por fim, vendem o gado aos frigoríficos para o abate e comercialização.

Todas essas empresas operam no mercado de forma independente, ou seja, tratam de realizar seus negócios nas praças em que preços e condições são mais

atraentes. Como são empresas de ramos diferentes, elas não concorrem entre si. No entanto, pode-se constatar uma boa correlação entre elas para que possam formatar um consórcio verticalizado. Não deixando de realizar seus negócios individualmente, tal qual vinham fazendo, elas podem perfeitamente criar um consórcio para atender a parte de promoção de vendas ou, melhor ainda, já iniciar como um consórcio de vendas para atender pedidos maiores ou, então, que inicialmente atenda vendas para determinadas regiões em que as empresas interessadas ainda não estejam atuando.

Esse consórcio supervisionará fluxos de produção, viabilizando que a empresa agrícola forneça uma parte de sua produção para que os criadores de novilhos e os responsáveis pela engorda dos novilhos possam abastecer seus rebanhos apropriadamente, entregando, no momento certo, lotes de animais para o abate em um ou mais frigoríficos que prepararão e estocarão os lotes (peças de carne) para a distribuição no mercado.

O consórcio estará apenas ativando negócios entre os seus parceiros, estabelecendo na cadeia de produção preços diferenciados daqueles praticados no mercado, de forma que o produto final do grupo possa apresentar vantagens competitivas. Considerado um determinado período de tempo, o resultado das vendas finais, que será praticado pelo(s) frigorífico(s) associado(s), será repassado ao consórcio para que este efetive a partilha dos lucros. Neste caso, o consórcio não estará atuando em vendas no mercado interno, exceto se combinado que poderá atuar em praças ainda não exploradas. Nas regiões principais do país (as de maior demanda), toda e qualquer venda da produção consorciada ficará a cargo dos participantes, ainda de forma individual ou, se acordado, do(s) frigorífico(s) diretamente. Nesse modelo, o papel do consórcio é o de gerenciar o fluxo da cadeia produtiva e não o de executar a operacionalização do negócio.

No caso do mercado externo, o consórcio poderá ser, em parte, o executor das vendas, desde que haja concordância com seus parceiros, determinado quantidades, qualidades e mercados em que poderá prospectar.

O modelo de estrutura do consórcio verticalizado (Figura 1) não interfere nas negociações de seus participantes com sua clientela, mas promove e orienta a inter-relação, canalizando parte de suas produções em um sentido único, modelando os princípios ativos de uma cadeia de produção.

A Figura 1 mostra um consórcio verticalizado que comercializa carne bovina em peças pré-selecionadas e pré-cortadas, que conta com o auxílio das empresas parceiras em cada uma de suas etapas de produção. Em outras palavras, para o consórcio vender seu produto, ele cuida do processo desde o início, antes mesmo de adquirir o boi para o abate. O ordenamento apresenta o fluxo indicado pela figura:

- Agricultores - fornecimento de trato (alimento natural) para o gado (pasto, cevada);
- Pecuaristas (genética animal) - pesquisa genética e inseminação artificial para a melhoramento genético dos novilhos e da produção de carne bovina;
- Pecuaristas (engorda) - cuidam do novilho até a engorda para abate (pasto, cevada, sal, ração, nutrientes, vacinas)
- Frigoríficos (abate e armazenamento) – recebem o boi gordo, fazem o abate do animal e o aproveitamento da carne e dos demais produtos e sub-produtos;
- Consórcio de Exportação – realiza os negócios nacionais e internacionais (venda, documentação, conteinerização especializada, transporte, fechamento de câmbio e pós-venda). Paga as empresas parceiras por suas quotas de produção, considerados os preços de venda negociados para os mercados interno e externo.

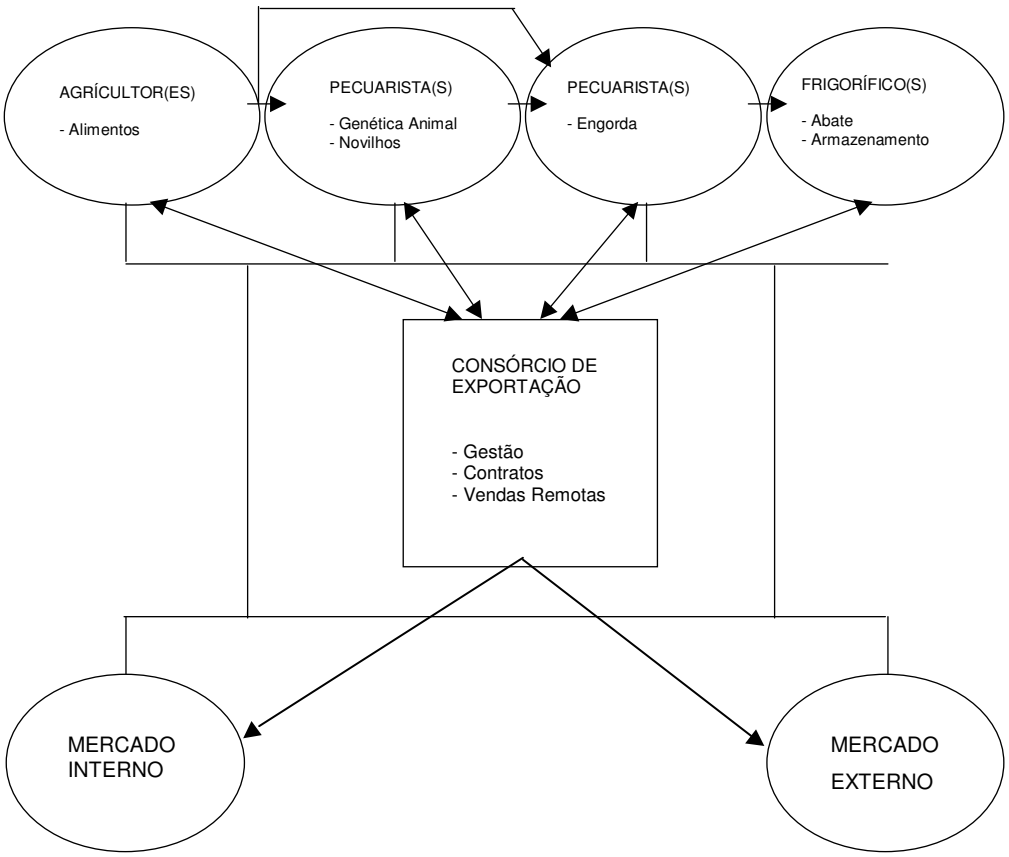


Figura 1- MODELO DE ESTRUTURA DE UM CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO VERTICALIZADO
FONTE: elaboração própria

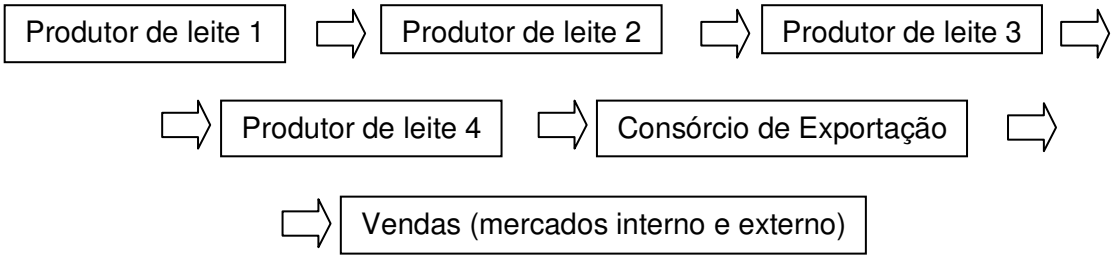
Deve-se ainda considerar a criação de inúmeras pequenas e médias empresas satélites que gravitarão em função dos consórcios, além da geração de empregos. Sobre a importância de unir esforços comuns, comparar mercados e de se produzir em escala, CAVES (2001, p.35) apresenta a seguinte consideração:

> Países com grandes mercados internos podem esgotar suas economias de escala mesmo sem a oportunidade de produzir para o mercado mundial, enquanto países menores podem perceber que o comércio internacional possibilita uma expansão de escala de produção de uma determinada variedade de mercadorias significativamente acima dos limites de seus mercados nacionais. De acordo com Adam Smith, a divisão do trabalho é limitada pela extensão do mercado. Ao se comparar as possibilidades de produção disponíveis para um país auto-suficiente com aquelas possíveis num mercado mundial, não é realista ignorar a influência de economias de escala.

Caves tem razão quando compara as economias de escala entre países de maior e de menor dimensão territorial e de mercado. Países como o Brasil, que apresentam grande territorialidade e mercado podem mesmo absorver grandes produções em escala, enquanto que países menores, como o Paraguai, por exemplo, podem decidir produzir em escala se somarem possíveis demandas externas que permitam tal magnitude de produção.

O consórcio horizontalizado, por sua vez, apresenta uma estrutura com características operacionais menos complexas e as empresas parcerias também têm procedimentos similares. Tome-se como exemplo a produção de leite. Existem várias empresas que criam gado leiteiro com a finalidade de comercializar o leite e os produtos derivados.

Normalmente essas empresas vendem o leite a cooperativas que o processam e distribuem no mercado. Se algumas dessas empresas se reunirem para formar um consórcio de exportação, que se estruturará como um consórcio horizontalizado (uma vez que o produto é o mesmo para todos os participantes), este consórcio poderá atender uma parte da demanda do mercado interno e outra do mercado externo. A sequência ordenada é útil para a melhor compreensão da Figura 2 que representa a estrutura de um consórcio horizontalizado:



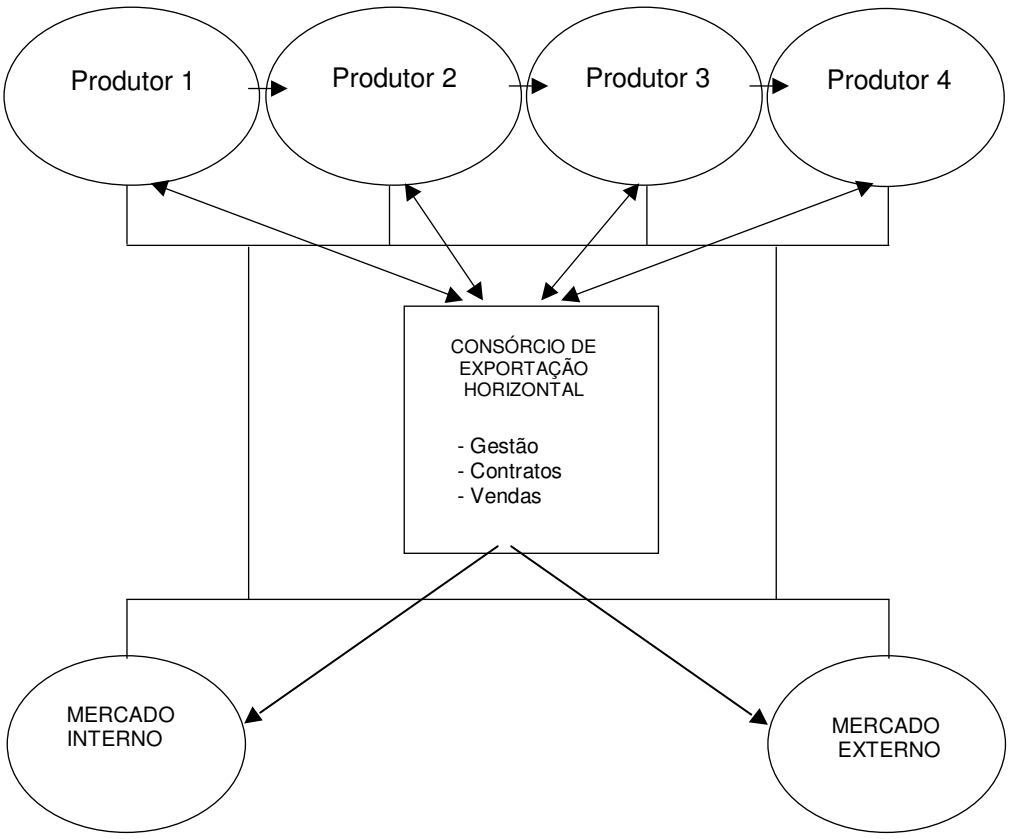


Figura 2 - MODELO DE ESTRUTURA DE UM CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO HORIZONTALIZADO
FONTE: elaboração própria

Um consórcio empresarial de âmbito internacional traz vantagens para todos os seus participantes: cria-se uma operação vinculada, de forma que o fluxo ordenado se consolide, momento em que o grupo não necessitará mais ir ao mercado isoladamente. E, para que isso de fato aconteça na prática, não há como

atender demandas nacionais e internacionais isoladamente, senão mediante a união de esforços e produção em escala. O consórcio de exportação é, portanto, uma das possibilidades para que o Brasil consiga ampliar suas exportações anuais.

2.3.6 Motivos para a Criação de Consórcios de Exportação

Os motivos para que o empresário se sinta atraído a participar de um consórcio de exportação são, em primeiro lugar, o lucro e, em seguida, a customização e a escala de produção e de vendas, o que garante a sobrevivência do seu negócio. Outros motivos importantes são elencados a seguir. Um deles diz respeito às parcerias que fortalecem o negócio e criam poder de barganha. CASAROTO FILHO (1998, p.56) aborda esse tipo de associativismo pelas vantagens que podem ser obtidas por todos os seus participantes:

> Por princípio, o empresário deverá estimar todas as possíveis vantagens que poderá obter participando de um consórcio, avaliando o potencial dado pelo perfil dos demais componentes do grupo, a capacidade de quem deverá gerenciar o processo e o tipo de projeto que balizará as ações consorciadas na prática.

Em complemento ao exposto por Casaroto Filho, existem muitos motivos que favorecem esses agrupamentos empresariais e podem ser justificados em face das diversas afinidades que as empresas podem apresentar entre si, tais como:

- fabricação de produtos iguais em pequena escala e intenção de unir seus estoques para atender uma fatia maior do mercado (princípio do consórcio horizontal);
- produção de bens complementares que possibilita a montagem de um produto final, utilizando, num primeiro momento, um mesmo distribuidor para a colocação do produto nos mercados interno e externo (princípio do consórcio vertical);
- mesmas regiões de procedência e destino do produto, o que permite o rateio das despesas com seguros e transportes;
- centralização dos diversos departamentos, em especial o comercial e o dos negócios internacionais, viabilizando contratos e fluxos operacionais para todos os componentes do grupo;
- minimização de custos para o marketing e a comunicação integrada, bem como

para as ações decorrentes da participação em feiras e eventos nacionais e internacionais.

As formações consorciadas, portanto, conseguem melhores informações e possibilidades de negócios e resultados do que aquelas que querem enfrentar o mercado sozinhas. Como o objetivo do consórcio é atender com melhores condições estratégicas e competitivas às demandas interna e externa, essa atividade empreendedora também deve estar com um *link* (conexão) em tempo real nas tendências oriundas de países que investem grandes somas em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para gerarem novas tecnologias em bens e/ou serviços. Isto significa que itens inovadores estarão sendo produzidos, lançados, assimilados e utilizados pela população mundial, provocando mudanças que afetam hábitos e costumes. No Quadro 4, ABURDENE (2006, p.xxv) vai mais além ao anunciar as sete megatendências que as pessoas físicas ou jurídicas já vem vivenciando e que, segundo a autora, "representam as tendências social, econômica e espiritual que estão transformando a livre-iniciativa em uma versão nova e mais holística":

DE:	**PARA:**
Radicalismo e autoritarismo	Ascenção da espiritualidade
Capitalismo do "lucro a qualquer custo"	Alvorecer do capitalismo consciencioso
A liderança do *CEO superstar*	Liderança que provém do meio
Negócios imediatistas e inflexíveis	A espiritualidade nos negócios
Consumidor inconsciente	O consumidor motivado por valores
Soluções mundanas e egocêntricas	A onda das soluções conscienciosas
Investimento individualista "ganhador-perdedor"	E explosão (*boom*) do investimento socialmente responsável

Quadro 4 - AS SETE MEGATENDÊNCIAS DO MUNDO MODERNO, SEGUNDO ABURDENE

Fonte: Patrícia. (2006, p.XXV)

Na visão de Aburdene, podem-se entender algumas das principais mudanças que vêm ocorrendo no mundo moderno. Veja, por exemplo, o que antes era "situações individuais e radicalizadas", passaram para "situações conjuntas e espiritualizadas". Isto significa que a escala de valores das pessoas e dos negócios está se modificando. O mesmo já ocorreu com a tecnologia, que anteriormente era bem simplória e de difícil acesso pelos altos custos envolvidos mas que com a produção e consumo em escalas tornou-se acessível e, ao mesmo tempo, sofisticou-se em razão da enorme evolução da informática, de *softwares*, da nanotecnologia, da velocidade da informação, das transmissões eletrônicas de dados, além de outros aspectos que geraram maior eficiência para a obtenção de resultados mais expressivos e em menor tempo.

2.3.7 Vantagens em Estabelecer Consórcios de Exportação

O exemplo de consórcio vertical e horizontal do ramo agropecuário apresentado anteriormente pode ser integrado por empresas pequenas, de médio e grande portes. A decisão de integrar ou não um consórcio de exportação depende das vantagens que tal parceria pode trazer à formação consorciada, de modo geral, e a cada empresa partícipe, de forma particular. Assim, são enunciadas as principais vantagens na criação de consórcios de exportação, sempre considerando a possibilidade de também atuar no mercado interno:

- quebra de paradigma nas relações comerciais individuais, transformado em um programa de união de empresas que consolidarão um objetivo comum;
- como concentra compras e vendas, o consórcio tem maior poder de barganha junto a fornecedores e clientes internos e externos;
- otimização de custos pela centralização das operações e fluxos do empreendimento;
- maior influência para negociar com agentes governamentais;
- capacidade de atuar com conhecimento e estratégias no mercado externo;
- absorção de outras culturas, traduzindo-se em ampliação de conhecimentos e práticas mais avançadas de gerir negócios e influenciar mercados;
- redução dos riscos nos negócios pela contratação de profissionais experientes nas

áreas afins;

- planejamento estratégico do empreendimento, possibilitando ampliar mercados e antever resultados;
- maiores meios com alvos bem planejados para disparar o composto de marketing nos níveis nacional e internacional;
- melhor estabilidade das empresas consorciadas proveniente do equilíbrio das receitas entre vendas internas e externas;
- aumento da margem de lucro proporcionado pela elevação do volume de vendas, maior rotação de estoques e minimização de custos;
- estabelecimento de um *know-how* (conhecimento) próprio e capacidade financeira para investimentos em pesquisa e desenvolvimento;
- possibilidade de o consórcio criar, desenvolver e estabelecer marca própria perante os mercados em que atua simultaneamente;
- confiabilidade interna e externa, viabilizando o ingresso de parceiros nacionais e internacionais;
- reconhecimento da sociedade em geral pelo sucesso empresarial, repercutido de maneira especial nas empresas que compõem o consórcio.

MACIEL e LIMA (2002, p.58-59) elencam vantagens na criação de consórcios de exportação:

> - Divisão equitativa dos custos de exportação entre os associados; - Aumento da oferta de produtos e maior diversificação; - Contratação de pessoal profissional de Comércio Exterior; - Maior poder de negociação com fornecedores, clientes, bancos, transportadoras e outras; - Participação de cada associado a um conjunto comum e maior informações de mercado e aumento das oportunidades de negócios comuns; - Possibilidade de integração de produtos e serviços entre os consorciados; - O Consórcio deve ser considerado como parte auxiliar de cada empresa, como se fosse seu departamento de comércio exterior, realizando atividades para todos, uma vez que, um deles, isoladamente, não conseguiria custear; - Acesso a importantes programas de ajuda técnica e financeira do governo ou de associações de classe.

Algumas dessas vantagens podem estar presentes nas empresas de uma forma geral, mas o resultado esperado é decorrente da união de esforços que, no caso, está representada pelo consórcio de exportação e suas empresas parceiras.

2.3.8 Dificuldades em Estabelecer Consórcios de Exportação

De acordo com experiências constatadas em vários países, especialmente no Brasil, em várias ocasiões puderam-se observar fatos que contribuíram para que os consórcios não se concretizassem. Uma das principais causas de fracasso nas parcerias é a preocupação do empresário com os benefícios que o outro poderá auferir de uma cooperação conjunta. Muitos consórcios não se realizaram em razão disso.Outras razões também acabam inibindo as micro, pequenas e médias empresas em prosseguirem como parceiros nos consórcios de exportação. MINERVINI (1997, p.277) apresenta sua contextualização sobre o assunto:

> - Considerar a exportação uma atividade a curto prazo e exigir resultados imediatos; - Falta de conhecimento e de treinamento de exportadores potenciais (sócios do consórcio) em toda a gama de atividades necessárias para a exportação; - Estruturas inadequadas; - Investimentos feitos sem um plano de ação concreto; - Mudanças periódicas dos gerentes do consórcio; - Nomeação do gerente do consórcio entre um dos sócios; - Falta de um executivo especializado dentro de cada empresa para gerenciar os contratos com o consórcio; - Insuficiente dimensão dos recursos financeiros; - Consórcio é visto como uma saída da crise (quando a crise termina, o consórcio termina também); - A comunicação do consórcio não segue as regras fundamentais do marketing nacional e internacional; - Demasiada heterogeneidade no tamanho das empresas participantes (equivale a diferentes atividades e interesses); - Consórcio é visto como um veículo de vendas e não como uma entidade onde estudar formas de melhorar a competitividade; - Não é fixado um rígido esquema de seleção de idoneidade da empresa participante (técnica, financeira, comercial e, sobretudo, com mentalidade de associação); - Não se realiza uma correta seleção de mercado e parceiro; - Falta de competitividade nos preços, por falta de aplicação da engenharia da exportação; - Não são levadas em conta as diferenças culturais; - Falta de profissionalismo do gerente do consórcio.

Além das colocações do autor sobre os porquês de muitas empresas parceiras abandonarem a formação consorciada, também deve ser considerado o fato de que, diferentemente do que fazem as Cooperativas que pagam os produtores no ato da entrega dos lotes de produtos os Consórcios de Exportação, por sua vez, primeiro exportam e, depois de fecharem câmbio (troca da moeda estrangeira pela nacional), é que efetuam os pagamentos proporcionalmente à produção entregue de cada um dos parceiros acrescidos dos lucros obtidos em cada transação. Isto gera uma defasagem de tempo e acarreta certa desconfiança, especialmente quando o gestor do consórcio não apresenta claramente a planilha de custos.

Esta problemática poderia ser resolvida se os Consórcios de Exportação seguissem o exemplo dos produtores cooperativados, que recebem no ato o pagamento pelo valor de mercado de seus produtos e, posteriormente, mais um determinado percentual sobre os lucros obtidos nas vendas realizadas nos mercados interno e externo.

2.3.9 Principais Etapas para a Formação de Consórcios de Exportação

Um roteiro para a formação de consórcios de micro, pequenas e médias empresas com o objetivo de realizarem conjuntamente atividades de exportação é apresentado por MINERVINI (1997, p.283), que estabelece as seguintes etapas:

> - Identificar o perfil da capacidade de internacionalização das empresas do setor selecionado; - Comparar a necessidade dos mercados com a capacidade das empresas do consórcio; - Selecionar os membros do consórcio em função de sua atitude diante da internacionalização; - Definir as funções do consórcio; - Organizar a estrutura básica do consórcio; - Elaborar o orçamento, avaliando custos e riscos; - Elaborar os estatutos oficiais do consórcio; - Selecionar o pessoal executivo e operacional; - Promover o treinamento do pessoal selecionado; - Elaborar um plano de marketing; - Definir e implementar um plano de comunicação; - Selecionar os canais de distribuição mais recomendados para o caso; - Estabelecer um sistema de auditoria do funcionamento do consórcio, que permita uma reavaliação das estratégias.

Na Figura 3, REIS (1999, p.40) apresenta um cronograma físico de realização do consórcio de pequenas e microempresas para exportação, cujas atividades foram consideradas em quatro etapas:

1. Fase de Prospecção: levantamento das empresas e do perfil delas; análise do estágio tecnológico e da aplicação do programa de qualidade e produtividade; avaliação da experiência em exportação; identificação de empresas com potencial de responderem, a curto prazo, a projetos em comércio exterior; análise de capacidade de desenvolverem projetos associativos;

2. Fase de Negociação: sensibilização dos associados; discussão sobre a formação e estrutura do consórcio; decisão sobre a formação e estrutura dessa associação;

preparação da documentação para a criação do consórcio; constituição da equipe de dirigentes;

Figura 3- CRONOGRAMA FÍSICO DA IMPLEMENTAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

FONTE: REIS, Luiz Cláudio (1999, p.40)

3. Fase de Implementação: implantação dos programas de qualidade total e obtenção do Certificado ISO 9000 para os consórcios formados; início das exportações dos consórcios; integração com projetos existentes; estudos de novos mercados; participação em feiras e missões no exterior;

4. Fase de Auditoria e Revisão: avaliação dos resultados obtidos, elaboração e implementação de ajustes e manutenção mensal dos consórcios.

2.4 A Constituição de Consórcios de Exportação

A constituição de consórcios justifica-se pela racionalização de esforços das empresas parceiras, as quais não teriam condições, isoladamente, de realizarem projetos de expansão com vistas a atender contratos de maior envergadura demandados pelos mercados interno e externo.

MACIEL e LIMA (2002, p. 71-78), apresentam os aspectos básicos para se implementar um consórcio de exportação:

> - Definição das empresas parceiras que inicialmente comporão o grupo; - Avaliação das empresas parceiras quanto ao porte, à idoneidade comercial, aos tipos de produtos, e afinidades aos objetivos do consórcio; - Detalhamento da participação proporcional de cada participante e decisão sobre o rateio dos custos e demais despesas operacionais do consórcio, a forma de cobrança e, posteriormente, a distribuição das receitas; - Definição da localização da base de operação do consórcio e a escolha de sua sede; - Definição do gerente geral do consórcio, nomeação de um representante ou a contratação de um administrador desvinculado do grupo; - Decisão sobre os recursos humanos a serem contratados e ativos fixos a serem adquiridos pelo consórcio; - Elaboração do estatuto ou contrato social, planificação e formalização dos objetivos, atividades, direitos e deveres dos consorciados. Essa etapa é de suma importância devido a ainda ser pouco usual o empresariado brasileiro trabalhar em regime de parcerias. O estatuto deverá estabelecer os papéis de cada empresa componente, assim como do próprio consórcio, minimizando as possibilidades de conflitos; - Início das atividades; elaboração do planejamento estratégico operacional do consórcio com cronograma ajustado e seleção de mercados, observados os interesses definidos pelo grupo.

O Anexo III apresenta um modelo de Estatuto para a constituição de um Consórcio de Exportação.

O apoio governamental a programas de fomento e a criação de diretrizes legais que apóiem as iniciativas empresariais no estabelecimento de consórcios de exportação, a exemplo do modelo italiano, é fundamental ao sucesso desta nova modalidade empreendedora em franco desenvolvimento no Brasil.

Estabelecer fontes alternativas de financiamento para a constituição, sustentação e o desenvolvimento dos consórcios também deve fazer parte integrante de um processo que venha a suprir as necessidades de curto, médio e longo prazos, tanto em nível administrativo e das novas tecnologias empregadas, quanto da produção dos lotes de exportação, assim como do financiamento ao cliente no exterior.

A APEX - Agência de Promoção de Exportações Brasileiras é um organismo governamental que, desde a sua constituição em Novembro de 1997, amparou as iniciativas consorciadas, também prestando consultoria e assessoria técnica continuada no apoio à promoção comercial, à adequação dos produtos para exportação e a preparar as empresas para entrar na área internacional, ajudando a criar uma cultura exportadora. A Agência, por intermédio de sua assessoria, dispõe de um calendário de feiras e eventos internacionais representativos no mundo e incentiva as micro, pequenas e médias empresas a se movimentarem nesse sentido, partilhando estandes para poderem mostrar seus produtos aos possíveis interessados no exterior e, assim, criar oportunidades permanentes de contatos e negócios.

A APEX, segundo seu estatuto, auxilia os interessados no desenvolvimento de projetos, na orientação para a obtenção dos recursos financeiros necessários e provê acompanhamento das etapas de implementação dos consórcios.

O BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social é outro organismo governamental que dispõe de linhas de financiamento de exportações realizadas por micro, pequenas e médias empresas. Como os consórcios atendem parcerias com empresas desses portes, existem linhas de crédito disponíveis. O BNDES financia a exportação de bens e serviços nas seguintes modalidades:

a) Pré-embarque: financia a produção de bens a serem exportados em embarques específicos;

b) Pré-embarque curto prazo: financia a produção de bens a serem exportados em embarques específicos, com prazo de pagamento de até 180 dias;

c) Pré-embarque especial: financia a produção nacional de bens exportados, sem vinculação com embarques específicos, mas com período predeterminado para sua efetivação;

d) Pós-embarque: financia a comercialização de bens e serviços no exterior, mediante refinanciamento ao exportador, ou pela modalidade *buyer's credit* (crédito do comprador).

O BNDES ainda disponibiliza o FGPC - Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade (Fundo de Aval), destinado a facilitar o acesso ao crédito para micro, pequenas e médias empresas. Também atua com o seguro de crédito à exportação, que possibilita a cobertura dos riscos comercial e político dos bens e serviços exportados. No Brasil esse instrumento é operado pela Seguradora Brasileira de Créditos à Exportação - SBCE.

Em 2008, o BNDES destinou R$ 10,0 bilhões para giro, empréstimo-ponte e exportação (Reuters, 2008). O objetivo do BNDES é oferecer aos exportadores brasileiros ou aos importadores de produtos brasileiros linhas de crédito de longo prazo em condições compatíveis com as existentes no mercado internacional. Por meio de produtos de exportação, financia a exportação de bens de capital e serviços, com ênfase em produtos de maior valor agregado. As operações podem ser realizadas diretamente com o BNDES ou com instituições financeiras credenciadas no país e no exterior.
(http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/.)

O PROEX - Programa de Financiamento às Exportações do Banco do Brasil, com recursos do Tesouro Nacional, é outro instrumento à disposição dos empresários exportadores. É o que diz a matéria técnica publicada na Revista COMÉRCIO EXTERIOR (2007, p.7):

> O Programa de Financiamento às Exportações (PROEX) é hoje considerado pelo mercado como uma poderosa ferramenta de alavancagem das vendas externas. A cada dia, aumenta o número de empresas (principalmente micro, pequenas e médias) que o utilizam para efetivar negócios no exterior.

O empresário tem acesso facilitado ao crédito do PROEX, sem necessidade de intermediários. A aprovação é rápida, não há limite mínimo de valor, não há cobrança de taxa de administração para a concessão do crédito e a exigência documental é mínima.

Além disso, o exportador sempre deve contar com as contratações de câmbio via ACE - Adiantamento contra Cambiais Entregues, ou seja, trocar a moeda forte por reais após embarcadas as mercadorias ou via ACC - Adiantamento de Contrato

de Crédito, ou seja, trocar a moeda forte por reais antes de embarcadas as mercadorias. A este respeito CASTRO (1999, p.87-88) faz o seguinte paralelo entre o ACC, o ACE e operações similares desenvolvidas no mercado interno:

> O ACC representa uma antecipação financeira baseada numa promessa do exportador de entregar no futuro (após o embarque) ao banco financiador, divisas (saques) de exportação. Essa sistemática faz com que o ACC seja similar às operações de empréstimo freqüentemente realizadas no mercado nacional. O ACE constitui uma antecipação financeira amparada na efetiva entrega pelo exportador, no presente, de divisas (saques) de exportação ao banco financiador da operação. Esse mecanismo torna o ACE equivalente às tradicionais operações de desconto de duplicatas realizadas no mercado doméstico.Conforme se pode depreender dessas definições, tanto o ACC quanto o ACE são largamente utilizados pelos exportadores brasileiros, justificando plenamente o fato de estarem presentes em quase todas as operações de exportação.

2.5 Modelos de Administração/Gestão

Em termos de desenvolvimento das escolas ou teorias da administração, a escola clássica é referencial, tendo se iniciado com a Teoria da Administração Científica, estabelecida por Frederick W. Taylor (SILVA, 2004, p.117).

Os princípios da administração científica se basearam na estrutura formal e nos processos das organizações. A unidade básica da administração científica era a função e a construção de uma estrutura formal requerida, estabelecendo primeiro os objetivos e a seguir dividindo o trabalho em unidades menores (tarefas simples), que seriam colocadas como um sistema coordenado e isto constituiria a racionalização do trabalho dos operários.

Os classicistas também consideravam a autoridade como um fluxo de cima para baixo, no que se refere a níveis hierárquicos da organização, o que refletia uma atitude pessimista a respeito da natureza humana, uma vez que consideravam o operário como irresponsável e negligente. Sobre esse aspecto, MINTZERG (2003, p.119) comenta sobre a mudança da estrutura vertical (autoritária) para a estrutura horizontalizada (participativa), mais adequada aos dias da administração contemporânea:

> A descentralização vertical diz respeito à delegação do poder de tomada de decisão aos escalões inferiores da cadeia de autoridade, da cúpula estratégica para a linha intermediária. O foco aqui está no poder formal - fazer escolhas e autorizá-las -, oposto ao poder informal que surge do aconselhamento e da execução.

SPECTOR (1998, p.14), por sua vez, fala sobre o processo de horizontalização:

> A horizontalização tem por finalidade captar os processos que fluem de forma contínua desde os fornecedores, passando pela organização, até os clientes. A horizontalização não é uma tarefa de uma unidade ou de um departamento isolado. Não estamos apenas falando de fortalecer o departamento de marketing ou de adotar novas técnicas de pesquisa de mercado. Trata-se de uma revolução geral que coloca o cliente no centro do universo organizacional.

Ao longo do tempo, as necessidades de sobrevivência empresarial em função das demandas de mercado propiciaram várias formas de administração: as paternalistas, as burocráticas, as ditatoriais e, mais recentemente, as participativas, todas elas oriundas do pensamento clássico e neoclássico da administração científica.

Muitos autores escreveram a respeito de modelos de administração ou de gestão empresarial que caracterizavam a figura do gestor e, por sua vez, serviam de parâmetro para explicar a cultura organizacional de cada uma delas. DIAS (2003, p.), por exemplo, alega que “os líderes de uma organização influenciam sobremaneira as mudanças culturais, e estas, quase sempre, estão diretamente relacionadas com a capacidade de liderança. Podemos inclusive afirmar que uma liderança é gerada numa cultura para interpretar e dirigir o processo de mudanças necessárias”.

MINTZBERG (2003, p..34-35) descreve o funcionamento administrativo de uma organização dividindo-o em 5 configurações básicas:

> 1) Estrutura simples – baseada na supervisão direta, em que a cúpula estratégica é a parte principal; 2) Burocracia mecanizada – baseada na padronização dos processos de trabalho, em que a tecnoestrutura é a parte principal; 3) Burocracia profissional – baseada na padronização de habilidades, em que o núcleo operacional é a parte principal; 4) Forma divisionalizada – baseada na padronização dos *outputs*, assessoria de apoio (às vezes, acompanhada do núcleo operacional) é a parte principal.

Já MINICUCCI (1995, p.12) apresenta a seguinte distribuição da liderança/poder:

> - Estrutura autocrática; - Estrutura paternalista; - Estrutura permissiva; - Estrutura participativa ou democrática; - Liderança situacional, e; - A liderança e o comportamento do liderado.

A estrutura hierárquica das organizações apresenta características *sui generis* a cada uma delas. Desde a sua fundação até seu "amadurecimento" as empresas inevitavelmente sofrem alternâncias na formatação de seus organogramas ao longo do tempo, isto é, da transição natural dos níveis hierárquicos que concentram as decisões (centralização do poder) à um menor número de níveis – atualmente 3 níveis apenas - que partilham o poder (descentralização das decisões), o que sempre acaba por influenciar a cultura organizacional. A maneira que tais fenômenos ocorrem e o tempo que dura cada etapa de transição e de adaptação às oscilações dos âmbitos interno e externo, pode significar fator determinante para a permanência ou a extinção de muitas organizações perante o mercado.

Estas abordagens afetas à conduta administrativa das empresas não é diferente na empresa consorciada, com o agravante que ela não representa uma empresa apenas, mas ela é uma empresa que congrega empresas. É e deve ser a empresa líder. Entretanto há um longo caminho a percorrer entre o discurso e a prática, sendo que na prática, observam-se as dificuldades de que estas empresas subsistam, pois há muitos interesses envolvidos e cada empresa partícipe que obter o melhor para si. Até que sejam transpostos os principais obstáculos iniciais na formação de um grupo consolidado de empresas, o consórcio de exportação terá muito mais dificuldades na sua administração/gestão do que aquelas dificuldades enfrentadas pelas empresas ditas comuns, sejam elas do setor agrícola, industrial ou de serviços.

Conforme já explicado no item 2.3.5 (O Complexo da Gestão nos Consórcios de Exportação), a gestão deste tipo de empresa, tanto nas estruturas horizontais quanto verticais, ou ainda, a longo prazo, no estabelecimento de uma grande empresa consorciada que abrigue ambas estruturas com uma só marca, exige do dirigente uma grande capacidade administrativa, experiência articuladora, conhecimentos de tecnologias de gestão e de comportamento organizacional, além de, obviamente, estar a par dos meandros do comércio interno e dominar as

técnicas do comércio exterior e dos mercados em que atua ou pretende atuar.

RATTI (1997, p..312-313) demonstra a importância do preparo do gestor de empresas que irá atua na área internacional. Ele enfatiza, de modo particular, a capacitação deste profissional na área de vendas:

> Muitos poderiam concluir que um bem-sucedido diretor ou gerente de vendas no mercado interno estaria automaticamente capacitado a tornar-se um eficiente diretor ou gerente de vendas internacionais. Não obstante a existência de semelhanças, o comércio internacional possui tantos pontos divergentes em relação ao comércio interno, que se justifica o seu tratamento como assunto à parte.

KWASNICKA (2004, p.23) complementa enfatizando outros aspectos importantes como a capacidade social e a visão futurista do gestor:

> O desenvolvimento tecnológico provocará aumento no nível educacional da mão-de-obra, requerendo com isso modificações nas funções de Direção e Controle. Administradores serão desafiados a introduzir elementos que permitam ao indivíduo trabalhar com mais motivação. As tarefas deverão ser reestudadas em seu contexto, tornando-se mais desafiantes. Além disso, com a mudança na composição da força de trabalho, e com a introdução de maior número de mulheres, haverá necessidade de introdução de novas normas de trabalho e modificações nas atitudes e práticas da administração.

CHARAM (2006, p.110) diz respeito ao *know-how* do líder:

> Conhecimento é o que separa líderes que realizam – aqueles que dão resultado – daqueles que não dão. Este é o contraste de pessoas que sabem o que estão fazendo, constroem valores intrínsecos de longo prazo e atingem mais rapidamente suas metas. (T. do A.)

Como este tipo de empreendimento irá congregar outros empresários, fica patente que o gestor deverá saber administrar pessoas, que é o foco específico de quem escolheu para si um curso da área da Ciência Social. O eixo do curso de administração é centrado nas pessoas, na condução de equipes de trabalho, no inter-relacionamento e na adaptação do indivíduo com suas idiosincrasias a uma sociedade empresarial que tem claros objetivos e metas a conquistar. O profissional graduado em administração, portanto, é o primeiro elemento-chave a ser considerado como teoricamente preparado para gerir empresas.

No entanto, apesar de todas as exigências determinantes ao profissional-gestor, há que ser considerado o aspecto psicológico do ser humano, bem como da sua capacidade de verve, o que certamente irá influenciar o processo decisório. Mesmo tendo toda a capacitação e experiências exigidas, as organizações, de forma geral, padecem de um mal comum, que é o "humor" de seus principais dirigentes, abordagem relativa à Teoria das Relações Humanas e à Teoria Comportamental. DIAS (2003, p. 58) alega pontualmente o seguinte:

> Segundo essas teorias, a abordagem clássica falha por não analisar a tomada de decisões e suas consequências. Ela descuida-se dos limites da racionalidade impostos por qualificações hábitos, valores e conhecimento, bem como impor princípios rígidos à administração que, em seu ponto de vista, são antagônicos, isto é, existem aos pares, de modo que, para cada princípio de administração existe outro que lhe é contraditório. Como exemplo, diz-se do princípio de especialização que é incompatível com o da unidade de comando, uma vez que a especialização não forneceria perícia suficiente para a tomada de decisão em mais de um campo do conhecimento, requerendo para isso um assessoramento técnico capaz de complementar aquelas áreas alheias à especialização desenvolvida.

Muitas vezes, decisões certas e erradas são tomadas mais em função da presunção (fato egótico) do que de técnicas administrativas consagradas cientificamente. (SPECTOR, 2006, p.333) explica como o poder decisório pode influenciar positiva ou negativamente o ambiente e os rumos da organização:

> Quando utilizadas apropriadamente, as diversas formas de poder podem servir como ferramentas para melhorar o funcionamento das organizações. Elas também podem ser usadas para ajudar os indivíduos a ter sentimentos positivos sobre seu trabalho e ter um bom desempenho, porém existe um lado potencialmente negativo do poder. Alguns gestores utilizam seu poder para maltratar seus subordinados, na crença de que medidas punitivas são necessárias para fazer com que as pessoas tenham um bom desempenho. Em outros casos, isso ocorre porque o gestor gosta de exercer seu poder sobre os outros.

BERGAMINI (1982, p.17) aborda a psicologia do comportamento humano apontando características que influenciam a vida de cada indivíduo e que repercutem substancialmente no processo decisório do dia-a-dia das pessoas, seja na vida particular como na profissional:

> Diferente das ciências exatas, a lógica das ciências comportamentais rege sua orientação ao desencadear raciocínios, pautando-se por fatos pertencentes à história de vida de cada um. É dessa forma que, a não ser

> rarissimamente, essa ciência fornecerá postulados universais e leis rígidas. O ser humano vai passando por experiências pessoais que vão marcando indelevelmente sua história de vida, quer na infância, quer na adolescência, e mesmo na fase adulta. É por isso que se considera que cada um seja o resultado das suas características inatas e das experiências vividas.

A forma de comando - seja ela consciente ou inconsciente - para que as tarefas sejam executadas, define como o gestor irá influenciar sua equipe de trabalho e as demais equipes que permeiam a organização para obter os resultados empresariais esperados. Para SPECTOR (2006, p.542), o trabalho em equipes e a interrelação entre elas é fundamental para que a empresa obtenha eficiência e eficácia naquilo que empreende:

> A criação de equipes pode ser uma parte essencial do esforço de desenvolvimento organizacional, uma vez que muitas das tarefas das organizações são conduzidas por equipes de trabalho e não por indivíduos. Uma organização na qual as equipes não trabalham bem terá dificuldades em ser eficaz. Melhorar o funcionamento das equipes pode ser um passo importante para a melhoria de uma organização.

Então, para fazer com que as equipes tenham sinergia, o gestor deve ter habilidades e competências que agirão como um catalisador, caracterizando o estilo gerencial que o mantém na liderança das ações empresariais a fim de concluir metas para que se possam atingir os objetivos propostos nos prazos pré-determinados. Em especial, a maneira de agir do gestor em relação às pessoas da organização é que, sobremaneira, caracteriza esse estilo gerencial. Como já visto anteriormente, ele pode exercer influências positivas ou negativas, dependendo da forma e da intensidade com que exercerá o poder que lhe é conferido. ARANTES (1998, pp.122-123) considera ainda outros aspectos inerentes à conduta do gestor:

> O administrador pode exercer sua influência de várias maneiras. Ele pode estabelecer relações de poder, pode enfatizar a relação de tarefas ou as relações entre as pessoas. Hoje sabemos que a opção por determinado estilo gerencial não é uma questão de natureza técnica simplesmente. O estilo gerencial efetivamente praticado é fortemente influenciado por variáveis de natureza humana. O que está subjacente à escolha do estilo gerencial são as crenças e os valores do administrador sobre a natureza do comportamento humano. Por isso, os sistemas gerenciais concebidos com base apenas nas variáveis técnicas, não foram implementados ou falharam na prática.

Esta abordagem de Arantes, em especial quanto ao último parágrafo, sintetiza a cerne deste trabalho científico. Ainda não existe um modelo ou um padrão de

administração com rigor acadêmico-científico, incorporado à tecnologia de informação, que possa servir como uma linha mestra nas articulações da administração empresarial. Em outras palavras, ter à disposição um modelo de gestão com base em TI para apoio às decisões - com a possibilidade de simulações - é uma ferramenta que alteraria a maneira como hoje a alta administração pratica suas ações: testa-as diretamente no mercado e somente depois é que serão percebidas se seus resultados foram favoráveis ou danosos. Mesmo que para chegar à decisão mais adequada o gestor se utilizasse de dados concretos e abstratos e formulasse projeções pessimistas, médias e otimistas para subsidiar sua opinião, tal decisão sempre seria resultado das influências do comportamento humano sobre os demais participantes da cúpula da empresa. É neste ponto que o modelo de gestão proposto subsidiaria tais decisões, uma vez que este é estruturado com métodos científicos que asseguram maior acertiva de resultados, conferindo ao gestor mais segurança na condução da empresa e de seus negócios.

Considerando o que foi apresentado no referencial teórico, conclui-se que existem inúmeros problemas para a formação dos consórcios de exportação, inclusive no que se refere ao seu funcionamento operacional e aspectos de gestão. No entanto, apesar da problemática envolvida, há soluções viáveis que podem ser implementadas e que podem minimizar ou mesmo eliminar determinados entraves que dificultam a formação ou mesmo a operacionalização deste tipo de empreendimento.

Este trabalho apresenta soluções que podem viabilizar a formação consorciada, com destaque à gestão e procedimentos vinculados à tecnologia da informação.

2.6 A Informática e a Tecnologia da Informação (TI)

A primeira “máquina” de calcular foi o Ábaco, surgido originalmente na Mesopotâmia a aproximadamente 5.500 a.C. Esta “máquina”, na verdade, era uma extensão do ato de contar nos dedos.

Inicialmente, este instrumento foi construído com uma pedra lisa e, sobre ela, depositada certa quantia de pó ou areia fina. Assim, determinadas marcações

podiam ser “anotadas”. Mais tarde, a pedra foi substituída por uma placa retangular feita em argila seca pelo sol. Depois foram introduzidas linhas paralelas que continham uma certa quantia de sementes que se pareciam com pequenas bolinhas. E assim, o homem não parou mais de melhorar e inovar este equipamento que é utilizado até hoje nas culturas orientais.

Muitas engenhocas foram sendo criadas e aperfeiçoadas, como a primeira máquina calculadora da História, inventada em 1642 pelo francês Blaise Pascal. Esse instrumento, batizado por ele como *La Pascaline*, apenas somava e subtraía (www.wikipedia.org., 2009).

Em 1936 foi publicado um artigo de referência sobre um dispositivo teórico criado pelo matemático inglês Alan Turing que especificava aspectos de seu funcionamento formado por uma fita dividida em partes ou células, um cabeçote de leitura dos símbolos a serem aplicados nessa fita, a memória os estados e transições desses elementos. A Máquina de Turing, em tese, era a abstração de um computador.

Na evolução dessa busca frenética em conseguir uma máquina que operasse um maior número de cálculos possíveis, destaca-se a Z3, um equipamento elétrico à base de relés construído pelos alemães durante a 2ª. Guerra Mundial, a qual foi utilizada para transmitir mensagens cifradas.

Mas somente em Fevereiro de 1946 foi inventado o primeiro computador eletrônico do mundo, o ENIAC (*Electrical Numerical Integrator and Calculator*), criado pelos americanos John Presper Eckert e John W. Mauchly (http://tecnologia.terra.com.br/interna/0,,OI892512-EI4799,00.html, 2009). Uma máquina gigantesca que ocupava uma sala enorme, possuia 18.000 válvulas e pesava 30 toneladas. Entretanto, conseguia realizar 5.000 operações por segundo (http://www.museudocomputador.com.br/1940dc_1950dc.php, 2009).

Desde então a dedicação continuada de engenheiros, técnicos e analistas proporcionaram a evolução para computadores que gravavam dados em cartões perfurados e depois em gigantescas fitas magnéticas. Os discos flexíveis surgiram somente em 1971 e permitiram a evolução dos computadores para o uso pessoal, os denominados PC (*personal computers*). Embora os discos rígidos tivessem sido inventados em 1957, somente na segunda metade da década de 80 é que se tornaram viáveis em tamanho, capacidade de armazenamento e preço acessível ao

consumidor. Sua evolução permitiu enormes avanços não só na informática, mas pela aplicação em diversos tipos de equipamentos, como câmeras fotográficas, filmadoras, tocadores de músicas e até celulares.

Hoje dispomos de máquinas super potentes, pequenas e bastante leves, os chamados *notebooks*, que podem ser facilmente transportados e utilizados praticamente em qualquer lugar. As placas computadorizadas armazenam dados e processam informações, compartilham de nosso cotidiano e são utilizadas em uma infinidade de equipamentos, facilitando a vida do cidadão.

Entretanto, FREITAS (1997, p.25) deixa claro que existe diferença entre dados e informações, citando diversos autores:

> Vários são os conceitos de dados existentes na literatura: "...pode-se entender o dado como um elemento da informação (um conjunto de letras ou dígitos) que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado intrínseco" (Bio, 1991); "Dado pode ser considerado como uma informação em potencial" (Nichols, 1969); Vários são os conceitos de informação existentes na literatura: "As informações consistem em estímulos que, em forma de signos, desencadeiam comportamentos" (Murdick & Munson, 1988); "Informação é um dado processado de uma forma que é significativa para o usuário e que tem valor real ou percebido para decisões correntes ou posteriores (Davis, 1974).

O autor estende a explanação dessa relação dados/informações, complementando que os dados devem ser processados para que se obtenham deles determinadas as informações que o usuário quer obter.

A tecnologia da informação, portanto, representa o conjunto de dados processados, armazenados e disponibilizados na forma de utilização desejada por aqueles que necessitam de determinadas informações. BEUREN (2000, p.70) diz que "o profissional da informação pode buscar metodologias e representações diferenciadas para colocar à disposição dos usuários, dentro de um único sistema, uma variedade de fontes e estilos de informações".

Os *inputs* de dados registrados em um sistema informatizado devem ser feitos manualmente pelos diversos setores da organização, assim como também podem ser inseridos *on line*, ou seja, captando dados disponibilizados na rede mundial de computadores por diversas empresas públicas e privadas. Essa série de *inputs* compõe o banco de dados que, mediante um programa ordenado, processará as informações gerando *outputs* informacionais específicos (visuais, impressos em

papel ou por meio magnético) aos diversos usuários dos setores da empresa. Dessa forma, cada setor terá uma gama de informações relacionadas à sua área de interesse, tais como informações contábeis, de recursos humanos, vendas e marketing, entre outras. CARVALHO (2001, p.13) considera a informação processada e ordenada como essencial, “que vem da busca de essência, conforme aquilo que entendemos ser a essência de alguma coisa”. A autora complementa que “informação essencial é aquela essencialmente útil ao negócio de uma organização e que se apresenta de forma limpa, racionalizada e sistematizada”.

Cada vez mais a tecnologia da informação (TI) está e estará presente tanto na vida profissional quanto na vida pessoal, pois o que se quer obter é a informação processada, selecionada, imediata e devidamente atualizada para cada necessidade individual, seja no servidor da empresa, seja no computador pessoal ou em outros aparelhos que atualizam dados em tempo real, como os telefones celulares.

3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GESTÃO

O Modelo de Gestão proposto neste trabalho é uma configuração empírica baseada em tecnologia da informação (TI), cuja estrutura pode ser utilizada para o desenvolvimento de um *software* a ser utilizado por gestores de empresas. Com relação a TI, LAURINDO (2002, p.33) apresenta as seguintes considerações:

> Pode-se entender eficiência no uso da TI como implantar o sistema ao menor custo, desenvolver o sistema de acordo com o levantamento efetuado, usando os recursos da melhor forma possível, no menor tempo e com o melhor desempenho da aplicação no computador. Assim, uma empresa estaria conseguindo um aumento de eficiência ao adotar uma nova metodologia de desenvolvimento de sistemas, conseguindo reduzir erros de programação e, portanto, aprimorar a qualidade e a precisão de resultados.

Com relação à informação, SANTOS (2006, p.. 147-148) faz a seguinte afirmação:

> A cada dia aumentam-se atividades de coordenação e monitoração em empresas, com o objetivo de formular ações rápidas de correções de metas estabelecidas. Esse processo necessita de informação atualizada por meio de “software” que contenha e processe dados de diversos setores da empresa, função básica dos chamados sistemas integrados de gestão empresarial, os sistemas ERP (“Enterprise Resource Planning”).

Levando em consideração os pressupostos de Laurindo e de Santos, este Modelo pretende otimizar os processos administrativos mediante o estabelecimento de indicadores, assim como possibilitar a leitura de dados em tempo real, permitindo acompanhar a qualquer tempo a *performance* da empresa perante o mercado e seus *players* (fornecedores e concorrentes). Para DUTRA (2008, p.57), um modelo de gestão compreende o seguinte contexto:

> Um modelo de gestão reflete um ambiente onde nos inserimos e que estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e que ofereça a ambas orientação para esse desenvolvimento de forma clara, simples e flexível.

A consideração de Dutra permite interpretar que um modelo de gestão não é apenas uma idéia ordenada, lógica e sistêmica. Mais que números e resultados, é um conceito a ser assimilado por toda a organização. É preciso que os colaboradores da empresa sejam partícipes do processo e alimentem com informações o banco de dados que o Modelo de Gestão disponibiliza. Esta condição é básica para que o sistema esteja sempre atualizado e as informações disponíveis a todos, mas, principalmente, para as decisões do gestor.

3.1 Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos para estruturar o desenvolvimento do Modelo advêm do material bibliográfico levantado no referencial teórico e através de observação não-participante. O conjunto dessas informações aponta as necessidades para se estabelecer as bases do Modelo proposto neste trabalho. De acordo com LAVILLE (1999, P.165), “a informação constitui sempre a provisão de base dos trabalhos de pesquisa”.

Os modelos de gestão apresentados e as tecnologias envolvidas também contribuem com subsídios importantes para a construção deste Modelo, o qual introduz métodos inovadores para a gestão de empresas enquanto proposta (Modelo Empírico) e, especificamente para os consórcios de exportação, quando de sua simulação.

Como já constatado, a realidade de um consórcio de exportação é muito mais complexa do que a de qualquer empresa. Por congregar um conjunto de empresas com um fim comum, o consórcio de exportação tem por desafio sobreviver da exportação de seus bens e/ou serviços. Assim, também a gestão deste tipo de empreendimento requer competências e habilidades para administrar com eficiência e eficácia os negócios e os interesses dos diversos gestores das empresas que o compõe.

A lógica para o desenvolvimento do modelo de Gestão, a partir do referencial teórico, apresenta a seguinte estrutura, conforme atesta a Figura 4:

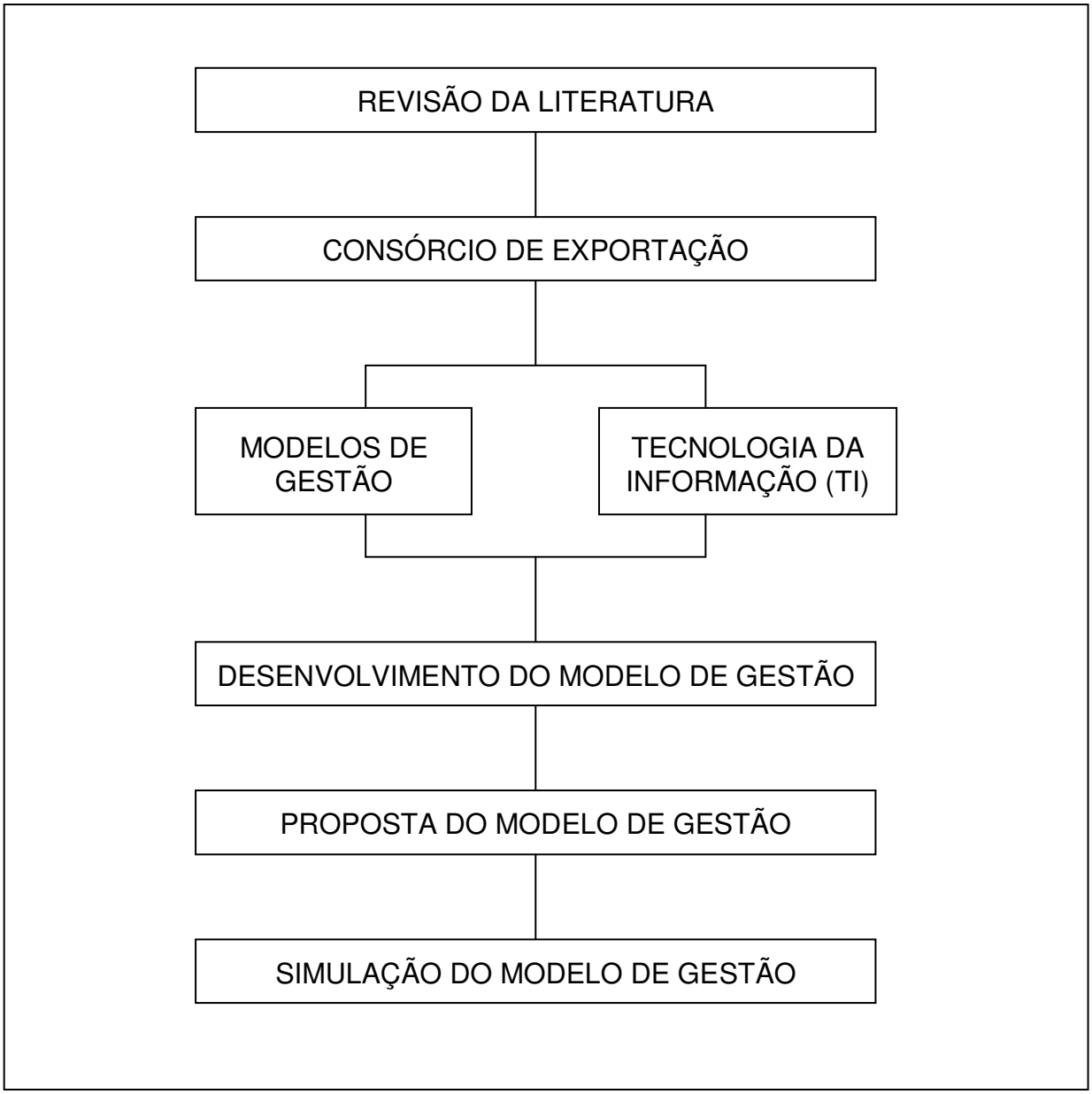


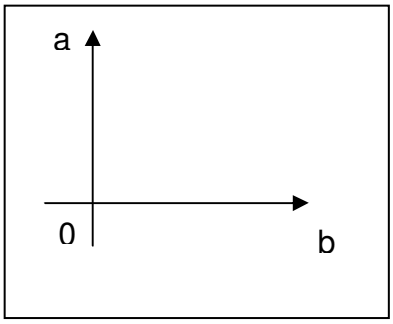
Figura 4 – LÓGICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GESTÃO
Fonte: elaboração própria

- Revisão da Literatura: abrange o referencial teórico apresentado, em especial a formação consorciada, a internacionalização das empresas, as formas de entrada em mercados externos, os modelos de gestão e as tecnologias envolvidas;
- Desenvolvimento do Modelo de Gestão: introduz o método de construção do Modelo, com as principais características que envolvem sua estruturação básica, permitindo a evolução para uma proposta empírica e sua simulação;

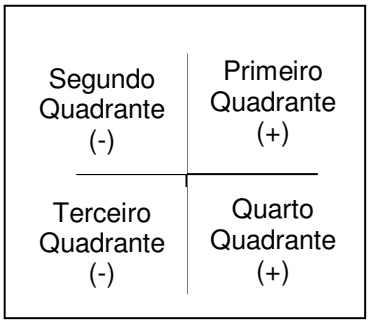
- Proposta do Modelo de Gestão: desenvolvimento do modelo teórico de gestão, possível de ser implementado em qualquer empresa desde que devidamente adequado a cada situação em particular. O Modelo deverá traduzir-se em um *software*, como uma ferramenta de apoio à gestão, que atenda as necessidades administrativas das empresas. A criação de determinados índices e escalas (como é o caso da criação do IDP – Índice de Desenvolvimento Profissional), confere o ineditismo do Modelo uma vez que permitem mensurar o potencial humano e tecnológico em cada posto de trabalho (PT) disponibilizado nas organizações;
- Simulação do Modelo de Gestão: com base no modelo teórico, desenvolveu-se um formato teórico-prático com números e tabelas que dimensionam uma empresa consorciada para que se pudesse simular o modelo junto aos gestores dos consórcios de exportação estabelecidos na área delimitada pela pesquisa. Os índices e as escalas numéricas criam indicadores que determinam se a tecnologia disponível (relacionada aos fatores de produção – capital, trabalho e recursos disponíveis) está adequada a cada posto de trabalho existente. Com base nos indicadores, é possível saber onde estão as deficiências e as suas dimensões, permitindo ao gestor tomar as medidas cabíveis para eliminá-las.

O método de apresentação do Modelo de Gestão aos gestores dos consórcios, assim como aos dirigentes das empresas parceiras está baseado nos princípios e conceitos para a concepção e construção do Modelo, dos indicadores estabelecidos e dos resultados esperados. A Figura 17 destaca-se para o entendimento visual do Modelo por apresentar o gestor como a figura central do processo, ou seja, o operador do sistema informatizado ora proposta neste trabalho.

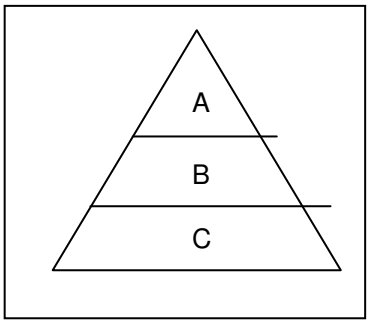
Tanto a criação do Modelo de Gestão, de maneira geral, como a criação dos índices e escalas, de forma particular, utilizam integralmente ou parcialmente as seguintes metodologias, conforme elencadas no quadro 5:



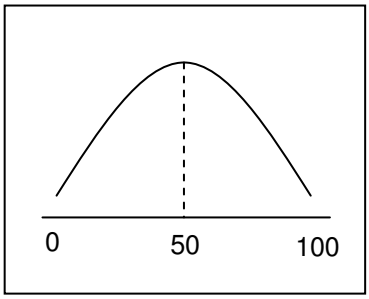
→ MÉTODO CARTESIANO (René Descartes): baseado na sua obra “O Discurso do Método", a visão de Descartes despertou nele a crença na certeza do conhecimento científico por meio da matemática. O objetivo da "ciência" de Descartes era a de usar seu método analítico para formar uma descrição racional completa de todos os fenômenos naturais num único sistema preciso de princípios mecânicos regidos por relações matemáticas.



→ ANÁLISE SWOT: [Strength (força); Weakness (fraqueza); Opportunity (oportunidade); Threat (ameaça). A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário ou de ambientes (tanto internos quanto externos), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico em organizações.



→ PIRÂMIDE DE MASLOW (Abraham Maslow): a hierarquia de necessidades de Maslow é uma divisão hierárquica em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua autorealização.



→ CURVA DE DISTRIBUIÇÃO NORMAL (Carl Friedrich Gauss): também conhecida como Distribuição de Gauss ou Gaussiana, além de descrever uma série de fenômenos físicos e financeiros, possui grande uso na estatística inferencial. É inteiramente descrita por seus parâmetros de média e desvio padrão, ou seja, conhecendo-se estes, consegue-se determinar qualquer probabilidade em uma distribuição normal.

Quadro 5 – METODOLOGIAS UTILIZADAS NO MODELO DE GESTÃO

Fonte: elaboração própria

Essas metodologias vêem auxiliar na construção visual da contextualização dos assuntos específicos, pois permitem ao leitor clarificar aspectos importantes que poderiam passar despercebidos.

3.2 Fundamentos do Modelo de Gestão

Conforme já mencionado, o Modelo poderá ser traduzido em um *software*. No entanto, ele foi idealizado para não ser apenas mais um *software* comercial disponibilizado no mercado. FERREIRA (1997, p.182) faz uma afirmação muito clara no que se refere a uma proposta inovadora, uma criação, uma idéia:

> A inovação é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza, de fato podendo até criar um recurso na medida em que dote de valor econômico alguma coisa da natureza, não utilizada anteriormente para esse fim. A inovação não precisa ser técnica, não precisa ser uma coisa, não se restringe a uma invenção. Pode ser social também. Essencialmente ela consiste na concretização de idéias.

A consideração do autor encoraja os pesquisadores que queiram contribuir com novas propostas, sejam para a criação de novos produtos, sistemas ou fluxos, sejam para a melhoria daquilo que já está em uso. Ele reforça o *animus* daqueles que têem *insights* aliados ao ímpeto de criar, testar e transformar-se a realidade. Assim, este modelo pretende ser, de fato, uma valiosa ferramenta de apoio administrativo aos gestores, dada sua singularidade e formas de obtenção de resultados não encontrados em programas informatizados existentes, especialmente no que se refere a projeções de cenários para a tomada de decisões.

Uma das características especiais deste Modelo consiste na criação de determinados índices relacionados ao fator humano. Nesse ponto, CARVALHO (2005, p.59) escreve o seguinte:

> O esforço para criar e consolidar um efetivo envolvimento das pessoas no esforço de desenvolvimento e operação das organizações sempre existiu e sempre existirá. De fato, sempre se considerou que o der humano é um componente fundamental nas organizações. O ser humano é o único recurso capaz de transformar as organizações.

Esta consideração contempla um dos objetivos da parte estrutural do modelo que busca, dentro dos recursos humanos das organizações, valorizar o trabalhador, criando indicadores pessoais reais, desejados e potenciais a fim de que o gestor possa mensurar o indivíduo, a equipe e o conjunto da força de trabalho que, no final das contas, é quem conduz aos resultados esperados. MIGUEL e TEIXEIRA (2009, p.53) em artigo publicado na ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), concluíram, por meio de pesquisa científica, alguns resultados importantes abordados no trabalho entitulado Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador:

> Os fatores de criação do conhecimento Estímulo ao Enfrentamento de Desafios, Compromisso Consciente com a Empresa, Processo Decisório Participativo e Conversão do Conhecimento surgem como os que estão mais fortemente correlacionados e de forma positiva com os valores organizacionais Autonomia, Realização, Bem-Estar do Empregado, Realização e Preocupação com a coletividade. Isto significa que as empresas que foram percebidas pelos empregados respondentes como aquelas que oferecem estímulos para enfrentarem desafios e participarem de processos decisórios são também as que oferecem possibilidade de agir com independência, valorizando competência, qualidade de vida no trabalho e relacionamento com a comunidade. Ao agirem assim, também estimulam o compromisso do empregado com a empresa e processos de conversão do conhecimento.

Miguel e Teixeira destacam a importância do fator humano nas organizações, pois a produção de conhecimento faz parte das inter-relações humanas com o ambiente e a empresa em que trabalham e deles exigem resultados especializados é propícia para a criação de novas idéias que modifiquem, atualizem e potencializem as inúmeras atividades que se fazem necessárias para que o progresso da empresa e da comunidade que dela dependem seja consequência e não exigência.

GRANEMANN (2003, p.29) também escreve sobre a importância na seleção do capital humano como um importante ativo para as organizações:

> A contratação de pessoal qualificado no mercado profissional considera o conhecimento especial (raro) como diferencial de valor. Nesse sentido, organizações vêm desenvolvendo modelos que avaliam melhor a contribuição do capital intelectual na composição de seus ativos.

O autor expressa que o homem ou a mulher, com suas habilidades e competências é um(a) profissional capacitado(a) à realização das tarefas para as quais estudou e conhece em todos os seus aspectos. Quanto mais *expertise*, quanto

mais domina seu ofício, mais raro é este profissional à disposição no mercado, pois certamente ele estará empregado.

Assim, os índices vinculados ao fator humano do Modelo, como o IDP – Índice de Desenvolvimento Profissional, representam conceitos inovadores na metodologia até então empregada em *softwares* comerciais que se fixam nas interrelações práticas da contabilidade, finanças, recursos humanos, produtos/produção, preços de custo e de venda e tabelas e/ou gráficos relacionados, entre outros aplicativos já conhecidos. Levando sempre em conta os clássicos fatores de produção (capital, trabalho, recursos humanos), WRIGHT (2007, p.91) apresenta uma consideração importante a respeito do uso de tecnologias:

> Embora uma tecnologia de ponta não seja garantia de sucesso, os concorrentes que detêm tecnologia superior e sabem como utilizá-la possuem decididamente uma vantagem no mercado.

Pode-se inferir de Carvalho e de Wright que o elemento humano e a tecnologia disponível são relevantes para a consecução de qualquer empreendimento. Objetivando valorizar esse contexto (homem/tecnologia), este Modelo propõe a criação do IDP – Índice de Desenvolvimento Pessoal, como um atributo para que o se promovam os resultados esperados, tanto na situação real como em projeções desejadas.

O IDP é um índice de cunho acadêmico-científico especialmente desenvolvido para valorizar, primeiramente, o ser humano em sua função no ambiente de trabalho. A valoração de cada elemento humano dentro da organização servirá para que o gestor possa melhor avaliar contratações e demissões, mesmo individualmente, podendo analisar no sistema informatizado o impacto de tais decisões nos resultados conjunturais da organização. O IDP surge pela necessidade de apontar determinados valores em uma escala finita de 1 a 5, assim como estabelecem tantos outros indicadores disponíveis no mercado, como o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano); o IMC (Índice de Massa Corpórea); ou como o Índice da Escala Richter, que é uma escala logarítmica de 0 a 9 que mede as amplitudes das ondas sismológicas e, com essa escala, pode-se determinar a magnitude de um terremoto.

O IDP, portanto, é uma modelagem que servirá como balizador para que outros tipos de índices possam ser criados futuramente, sejam por pesquisadores,

empreendedores ou programadores. Com as necessárias modificações, o modelo proposto no presente projeto também pode ser utilizado por outras empresas, não ficando restrito somente às atividades inerentes aos Consórcios de Exportação.

Esses índices/indicadores podem estar presentes de forma conjunta ou individualmente em vários setores da empresa, cada um fornecendo seus respectivos dados atualizados ao gestor para que este possa aferir vantagens e dificuldades em cada ponto estratégico da organização.

3.3 Características do Modelo de Gestão

O Modelo de Gestão baseia-se em um banco de dados alimentados pelos vários setores e departamentos da empresa (*inputs*) e que gera informações (*outputs*) atualizadas e em tempo real, sejam estas informações visualizadas na tela ou carregadas em outros meios magnéticos ou por impressão. A grande maioria das empresas brasileiras já faz uso do computador, de *softwares* e da internet, conforme se pode deduzir do artigo escrito em periódico por ROGAR (2008, p.20) a qual apresentou importantes números das pequenas empresas que trabalham com dados informatizados:

> Segundo levantamento do SEBRAE de São Paulo, 71% das pequenas e microempresas já usam a internet em favor de seus negócios. Oito anos atrás, apenas 12% lançavam mão desse recurso. Sem serviços *on line*, os pequenos empreendedores tinham perdido espaço na cadeia de fornecimento dos grandes grupos. Hoje, apenas um PC é suficiente para melhorar a comunicação com fornecedores, controlar o estoque e fazer a programação automática de pedidos.

Os números apresentados na pesquisa de Sílvia Rogar evidenciam a necessidade cada vez maior das pessoas e empresas utilizarem o computador para gerenciarem suas atividades.

O Modelo de Gestão, quando operado por *software*, também trata as informações empresariais dentro de determinado critérios de sigilo. O sistema tem níveis de acesso, sendo permitido ao gestor, como usuário *master*, a visualização total do programa, bem como autorizar a liberação de determinados níveis de

acesso aos demais usuários dos departamentos e setores da empresa, fato este que já é de praxe nos programas utilizados pelas empresas, ou até mesmo por programas mais simples utilizados em domicílios. ARANTES (1998, p.62), deixa clara as funções dos departamentos e setores em relação às decisões do gestor ou da alta administração quando afirma que "a função dos departamentos é a de servir de apoio especializado ao administrador e não a de ser o responsável pelas definições relacionadas ao Sistema de Gestão. Este deve ser visto como propriedade do administrador".

Outra característica importante é que o Modelo vale-se da tecnologia de informação (TI) e da disponibilização de dados estatísticos e de indicadores atualizados *on line* por empresas públicas e privadas, que devem ser sistematicamente captados e integrados ao banco de dados que o Modelo propõe. ALBERTIN (2004, p.40) fala sobre a importância da TI para as organizações:

> A visão mais atual da TI é a estratégica, quando esta passa a ser o diferencial competitivo da organização, sendo a base para os processos transacionais e de decisão, com agilidade e flexibilidade. A tecnologia é utilizada para mudanças de processos, visando ao atingimento dos objetivos organizacionais ou o aproveitamento de novas oportunidades.

Esta consideração evidencia que a TI faz parte da estratégia das empresas no tratamento das informações, tendo por base não somente seus dados estatísticos, mas valendo-se de outros números externos que venham a compor escopos estruturados de análises e resultados.

O aproveitamento dos dados captados automaticamente via *web* são úteis para os *inputs* que comporão o sistema de informações à disposição do gestor. Essa gama de dados representa um volume de informações as quais também recebem *inputs* específicos dos diversos setores da empresa que fazem uso do Modelo.

Esse conjunto de informações atualizadas é relevante para que o gestor possa obter maior acertiva em suas decisões. RODRIGUES e HOFFMANN (2008, p. 3), abordam a importância do processo de integração informacional para as organizações:

> As organizações adquiriram no processo de globalização, um novo formato. Alongaram-se os alcances físicos e a necessidade de informações aumentou; isto denota que foi adquirido um novo valor com o tempo: a relação entre o ERP ("Enterprise Resource

> Planning") e as tecnologias que podem fazer as informações trafegarem com a velocidade e a segurança que são necessárias... A utilização do sistema fica fortalecida porque favorece uma ligação efetiva dos dados e reflete com exatidão as informações, permitindo aos gestores ou usuários a tomada de decisões com mais eficiência.

Os autores afirmam que as informações devem ser integradas, interligadas e tratadas para os fins a que se destinam e que a TI se traduz no processamento dirigido e ordenado das informações disponibilizadas no sistema.

O Modelo prevê a utilização de um servidor que contenha o *software* proposto, o qual recebe, processa e fornece informações que podem, em qualquer momento, ser consultadas individualmente, de forma integrada ou por resultados, conforme a necessidade de cada um dos responsáveis pelos departamentos ou setores de sua competência.

A estrutura do Modelo e seu fluxo operacional interligado podem ser visualizados na Figura 5, em que cada tela ou monitor respectivo apresentará textos, números, tabelas e/ou gráficos que refletem a operacionalidade de cada setor estratégico da organização.

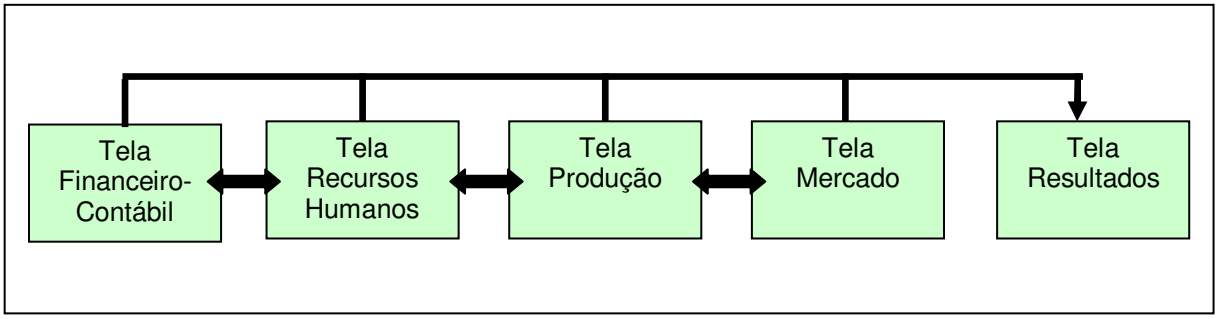


Figura 5 - ESQUEMA FUNCIONAL DAS TELAS PARA O GESTOR
Fonte: elaboração própria

3.4 Procedimentos para Implementação do Modelo

O Modelo de Gestão apresenta características físicas e um sistema operacional informatizado. No que se refere à parte física, esta é representada pela mesa do gestor, a cadeira executiva, os equipamentos disponibilizados e demais complementos. Tanto os móveis e equipamentos quanto o ambiente devem

obedecer os mais modernos conceitos ergonômicos: para o mobiliário e os equipamentos, observar os pesos, alturas e distâncias; para o ambiente, a otimização de luz natural, artificial, a aeração, a climatização, as cores, a ornamentação e a estética, visando o bem estar do usuário e das pessoas que terão acesso ao local. KROEMER (2005, p.309) explica esse contexto:

> Entre as condições que nos fazem contentes e ativos estão a luz natural, cores e música. Todos somos influenciados de maneiras similares por estas condições, embora de maneira pessoal. Recomendações ergonômicas estão disponíveis para ajudar a tornar o ambiente de trabalho mais prazeroso.

IIDA (2005, p.18), por sua vez, complementa:

> A ergonomia, na visão macro, é definida como desenvolvimento e aplicação da tecnologia de *interface* homem-máquina. Hoje, uma empresa inteira que pode envolver milhares de trabalhadores, é considerada como um sistema global, que deve ser estudado em seu todo.

Kroemer e Iida expressam algumas das condições que a ergonomia traz em seu bojo. Os estudos ergonômicos quando corretamente aplicados, conferem maior produção e produtividade, obtendo-se melhores resultados com menor esforço, valorizando o ser humano em seu bem estar, saúde, vitalidade e, especialmente, na satisfação pessoal e profissional naquilo que empreende em seu ambiente de trabalho.

Um dos procedimentos para a implementação do Modelo de Gestão compreende as seguintes estruturas:

<u>a) Estrutura física:</u>

- 01 mesa executiva operacional especialmente desenvolvida dentro dos padrões ergonométricos normatizados, denominada de SGE – Sistema de Gerenciamento Empresarial (*SEM – Enterprise Management System*);
- O1 cadeira executiva giratória, com braços e regulagem de encosto e altura, desenvolvida dentro dos padrões ergonométricos normatizados;
- 01 servidor (servidor é uma máquina, no caso, um computador de grande porte

com capacidade de armazenamento de dados e velocidade de processamento, o qual recebe e fornece informações a uma rede de computadores);

- 05 monitores de vídeo de 19” (polegadas) cada um com tela *widescreen* e com sistema multimídia (02 caixas de som e 01 câmera *web* embutidas em cada monitor), sendo tais monitores (doravante denominado de “telas”) utilizados para a leitura de dados dos seguintes setores empresariais:
    - 01 tela para o sistema financeiro/contábil;
    - 01 tela para o sistema de recursos humanos;
    - 01 tela para o sistema de produção;
    - 01 tela para o sistema de mercado;
    - 01 tela para o sistema de resultados.
- 01 aparelho de rádio-frequência para sintonizar o teclado e o mouse com cada tela. Ao movimentar o teclado na direção de cada tela, estabelece-se automaticamente a frequência entre os dispositivos;
- 01 teclado sem fio;
- 01 *mouse* sem fio; (*mouse* é um dispositivo periférico que auxilia os comandos executados na tela pelo usuário, os quais são convertidos em *inputs* para o sistema operacional);
- 01 *mousepad* (superfície ou esteira sobre a qual se movimentar o *mouse*);

→ *Layout* da Mesa Executiva Operacional:

Para operar o sistema, faz-se mister a construção de uma mesa em forma de meia lua, em conformidade com os padrões ergonômicos já desenvolvidos para este posto de trabalho ou assemelhados, conforme mostra a Figura 6.

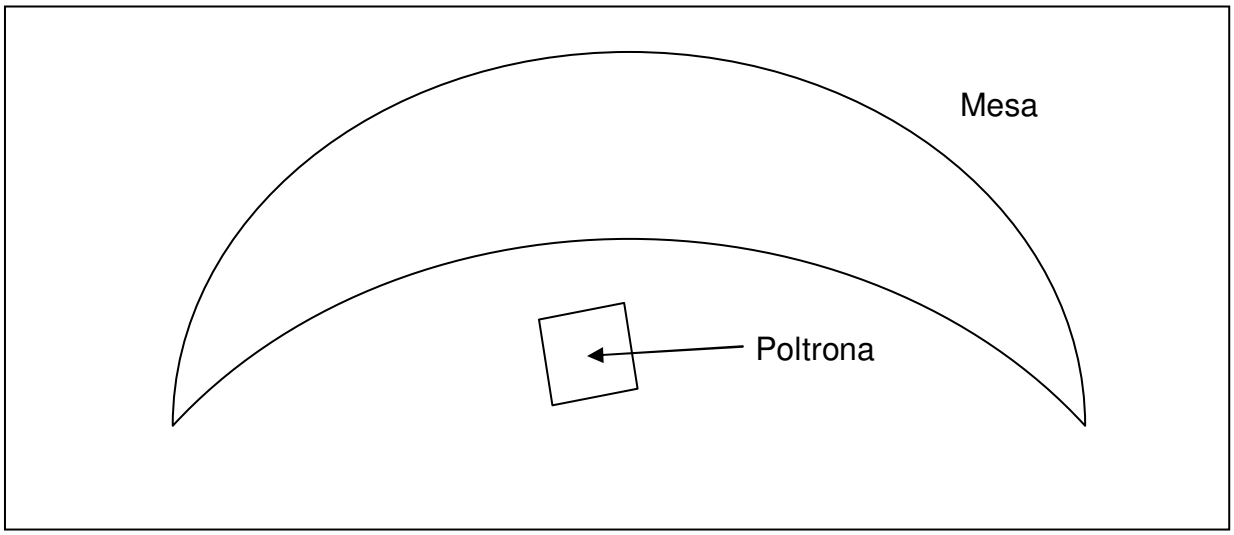


Figura 6 – *Layout* da mesa executiva operacional
Fonte: elaboração própria

O formato da mesa permite ao gestor movimentar-se com facilidade para visualizar e analisar os dados e/ou gráficos e/ou imagens apresentadas em cada monitor disponibilizado sobre o plano de trabalho, conforme atesta a Figura 7. Esta mesa com os equipamentos e as finalidades propostas transforma este conjunto no que se pode chamar de SGE - Sistema de Gerenciamento Empresarial (*EMS - Enterprise Management System*).

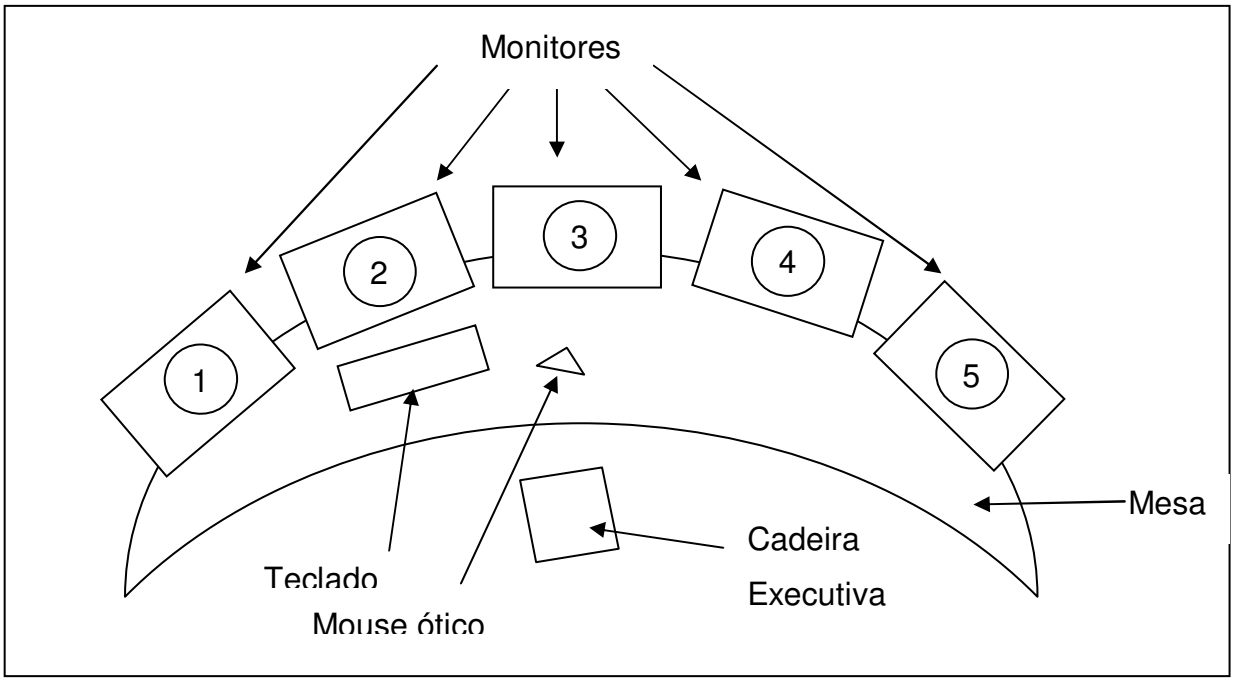


Figura 7 – SGE - *LAYOUT* DA MESA EXECUTIVA COM OS EQUIPAMENTOS DE APOIO À GESTÃO

Fonte: elaboração própria

No SGE o teclado e o mouse devem comunicar-se individualmente com cada monitor por sistema infravermelho, bastando posicionar o teclado na direção de cada monitor ou tela para que a frequência respectiva de ambos seja imediatamente estabelecida.

b) Estrutura operacional:

- *Software* a ser especialmente desenvolvido para atender ao Modelo de Gestão proposto neste trabalho;
- Banco de dados alimentado por *inputs* manuais e *on line*;
- *Output* de dados disponibilizados na tela e em periféricos (periféricos são aparelhos, placas ou outros dispositivos que enviam ou recebem informações do computador).

Este Modelo enfatiza indicadores no monitor ou tela de recursos humanos, pois é o fator humano quem determina os resultados previamente estabelecidos pela organização e não as máquinas. Tais indicadores servem de roteiro para que os demais setores estratégicos abordados em cada tela também possam dispor de

fórmulas que produzam índices que conduzam a determinados resultados que possam ser úteis à análise crítica tanto dos usuários quanto do gestor.

→ Forma de implementação do Modelo de Gestão:

Para que o modelo seja implementado em toda a sua capacidade física e operacional, deve obedecer aos seguintes critérios:

01. O Modelo teórico precisa ser conhecido e reconhecido pelos partícipes da organização;

02. O Modelo deve ser transformado em um *software*;

03. O programa (*software*) deve ser instalado no disco rígido (HD – Hard Disk) de um servidor com grande velocidade de processamento;

04. O sistema exige *interface* com a rede mundial de computadores (internet – *web*);

05. Faz-se necessária atualizações *on line* com outros bancos de dados (Governos, Confederações, Federações, Institutos, Sindicatos, e demais empresas públicas e privadas que mantenham séries estatísticas e seus indicadores);

06. Sistema de cópia de arquivos (*backup*) automatizado por programa temporizado;

07. Execução da mesa do Gestor (SGE - Sistema de Gerenciamento Empresarial);

07-a. Instalação das 5 telas (monitores) integradas com som e câmeras *web* (multimídia), 1 teclado e 1 mouse, todos conectados por aparelho com sinal de rádio-frequência;

07-b. Cadeira executiva ergonômica;

08. As estações de trabalho com som e câmera *web* integradas (multimídia) terão acesso a teleconferências individuais e coletivas, podendo inserir e obter determinadas informações categorizadas no sistema mediante níveis de acesso autorizados pelo usuário *master*;

09. Treinamento dos usuários;

10. Manutenção do sistema.

A implementação prevê que os dados iniciais sejam inseridos sob a supervisão do gestor com uma equipe designada para tal tarefa, pois implica na mensuração dos índices estabelecidos e, para cada um deles, deve ser executado o procedimento para verificação da pontuação obtida tanto para o profissional quanto para os equipamentos disponibilizados em cada posto de trabalho (PT).

Esse primeiro trabalho é fundamental para que o sistema apresente resultados reais, sem distorções. Tais resultados já servem para que o gestor possa avaliar cada posto de trabalho em particular e a organização como um todo. Os índices e suas escalas evidenciam onde há deficiências em cada PT, o que permite saber pontualmente o que necessita ser otimizado.

Tanto a pontuação do profissional quanto da tecnologia disponível em cada posto de trabalho obedecem a uma padronização numérica sequencial ascendente de 1 a 5, sendo 1 a menor pontuação e 5 a maior. A multiplicação máxima obtida, portanto, é de 25 pontos, o que caracteriza que o profissional é excelente (obteve a pontuação máxima = 5) e a tecnologia disponível de seu posto de trabalho também é a mais atualizada (pontuação máxima = 5).

Essa pontuação escalar permeia toda a organização e está distribuída em três níveis: operacional, tático e estratégico. Para cada nível, é possível saber quanto o grupo que nele trabalha impacta em custos e também na receita mensal obtida. De fato, é possível mesmo saber quanto cada pessoa vale dentro da organização.

Assim, quando se fala em força de trabalho, mediante este Modelo é possível mensurar cada componente do conjunto dos fatores de produção: capital, trabalho, recursos e tecnologias disponíveis. Ao contrário do que se imagina, a força de trabalho quase sempre é compreendida como sendo tão somente a mão-de-obra. Ora, tanto o homem como máquinas/equipamentos não conseguem, isoladamente, realizar a produção. Esta só se dá com certo capital para a aquisição de matérias-primas, insumos, ferramental (leia-se tecnologia) e contratação de mão-de-obra para a realização da tarefa. Portanto, a força de trabalho caracteriza-se pela ação conjunta e adequada de cada um desses fatores.

Valorar cada fator de produção dentro de uma escala ordenada e finita, possibilita mensurar seu potencial dentro desse conjunto. Essa posição é caracterizada pelo Modelo de Gestão. Isto possibilita que o gestor disponha de dados confiáveis para saber, em detalhes, valorações específicas que antes eram desconhecidas ou avaliadas subjetivamente.

4 PROPOSTA DO MODELO DE GESTÃO

A proposta do Modelo de Gestão no seu formato teórico possibilita o auto-entendimento do sistema e possibilita a sua aplicação à administração das empresas de forma geral. Entretanto, deve-se ter o cuidado de adaptar o Modelo a situações específicas de cada uma.

A estrutura do Modelo compreende a criação de índices e escalas, todos com um ordenamento crescente de 1 a 5, cujas fórmulas e resultados permitem a leitura de indicadores referentes aos fatores humano e tecnológico, entre outros indicadores que compõe o presente Modelo de Gestão.

Como se pode verificar pelo *layout* da mesa do gestor, denominado de SGE – Sistema de Gerenciamento Empresarial (Figura 7), cada monitor representa uma grande etapa da operacionalização da empresa, caracterizado pelos principais setores, a saber: econômico-financeiro-contábil; recursos humanos (RH); produção; mercado/vendas; resultados/cenários. Cada monitor (ou tela) reproduz dados específicos, os quais poderão ser analisados individualmente ou agrupados, conforme a necessidade do gestor.

Uma das inovações que o Modelo introduz é a tela de resultados/cenários, onde o gestor pode saber de imediato, em tempo real, qualquer dado que diga respeito à posição da empresa, seja perante o mercado, seja quanto à sua *performance* de vendas computadas em lucros ou prejuízos naquele dia e hora consultada, só para citar alguns itens mais monitorados pela alta administração. Quanto aos cenários, outra possibilidade inovadora, o gestor pode simular “n” situações sem alterar os dados reais. Esta *interface* possibilita ao gestor testar certas probabilidades e certificar-se de sua eficácia antes de efetivamente lançá-las no mercado.

4.1 Dados Econômico-Financeiros-Contábeis

Apresenta a primeira movimentação financeira e contábil que é a formação do capital em espécie, aportado no caixa da empresa e/ou em uma conta corrente estabelecida junto a uma instituição financeira. O aporte de capital é, por assim dizer, o ato determinante das ações subsequentes que serão tomadas para a existência física e operacional da empresa, a fim de atingir os objetivos a que ela se propôs, segundo descrito formalmente em seu contrato social (sociedades limitadas ou empresas individuais) ou estatuto social (sociedades anônimas de capital fechado ou aberto).

O sistema financeiro-contábil prevê todos os lançamentos previstos e exigidos pelos órgãos das esferas de governo (Federal, Estadual e Municipal), obedecendo à categoria dos tributos respectivos previstos nas leis, bem como à formulação dos balancetes mensais e balanço geral anual. Além de todos os *inputs* e *outputs* comumente utilizados pela maioria dos sistemas em uso no mercado, este prevê, ainda, a análise de resultado líquido de cada mês findo, computando a somatória das receitas obtidas deduzidas de seus respectivos custos (preço de custo a valor presente de bens e serviços), e dos pagamentos a fornecedores e fretes respectivos, uma vez que esta linha de lançamento pode referir-se a pagamentos de aquisições realizadas em meses anteriores ou mesmo de pagamentos a vista ou antecipados, cujos montantes já terão sido deduzidos por entrada efetiva de receitas. Assim, além do gestor poder analisar o andamento do fechamento do movimento mensal de forma geral, também permite uma análise imediata e mais acurada no que se refere aos resultados entre receitas e despesas a cada dia do mês em curso, no justo momento em que necessitar da informação.

SILVA (2007, p.47) enfatiza a administração financeira e a análise de resultados, ou seja, números que sinalizem se o rumo da empresa está atingindo seus objetivos ou se alguma interferência deve ser proposta para realinhamento de metas e objetivos, evitando dificuldades de percurso e mantendo a empresa lucrativa e reconhecida pelo mercado:

> A administração de uma empresa precisa avaliar os resultados de sua gestão. Neste sentido, a análise financeira é uma ferramenta que possibilita visão abrangente e detalhada dos resultados lançados. Indicadores como o crescimento das vendas, o retorno sobre o capital investido pelos

> proprietários, a valorização das ações e até a reputação da empresa no mercado poderão estar presentes.

Não há dúvida que os números dizem muito sobre as atividades da empresa, especialmente no seu ponto mais visado, o lucro. DRUCKER (2003, p.59), entretanto, adverte aos administradores sobre o perigo de direcionar as ações apenas visando o lucro imediato:

> Destacar apenas os lucros, por exemplo, desorienta os administradores de tal forma que estes podem colocar em risco a própria sobrevivência da empresa. A fim de obter lucro no presente, eles tendem a debilitar o futuro. Podem favorecer as linhas de produtos mais vendáveis em detrimento daqueles que constituem o mercado de amanhã. Tendem a minar as pesquisas, promoções e outros investimentos adiáveis. Sobretudo, esquivam-se de qualquer gasto de capital que possa aumentar o nível de capital investido que é a base para se medir os lucros. E o resultado é uma perigosa obsolescência de equipamento.

São os dados financeiro-contábeis que estabelecem as principais estatísticas sobre e se a empresa está tendo resultado em um determinado período e ao longo de sua jornada. Tais estatísticas também são úteis para as projeções de crescimento e expansão das atividades, inclusive a incursão em novos mercados. PADOVEZE (2007, p.32), considera os lançamentos financeiro-contábeis como informações valiosas tanto para a empresa como para as entidades envolvidas (empresas públicas e privadas envolvidas no processo):

> O cumprimento da missão das entidades empresariais está fundamentado no conceito de criação de valor, associando dentro do mesmo escopo o processo de informação gerado pela contabilidade para que as entidades possam cumprir adequadamente sua missão.

4.2 Dados de RH (Recursos Humanos)

Uma das condições fundamentais para a realização de qualquer atividade refere-se ao fator humano. Embora a mecatrônica e, mais especificamente, a tecnologia robótica tenham dispensado hordas de trabalhadores, elas não excluem a necessária supervisão do elemento humano para a sua operacionalização e muito menos a especificidade técnica do homem para prover a manutenção desses equipamentos para que o processo seja contínuo, com o tempo mínimo possível de reparos e ajustes (*set up*).

A empresa não funciona só com máquinas e equipamentos. Ela necessariamente requer a força de trabalho, ou seja, requer pessoas. É o ser humano que liga os equipamentos, faz com que eles sejam acionados e movimentados. Outras pessoas realizam tarefas como a aquisição de matérias-primas e insumos, assim como equipes realizam controles, há os supervisores, o pessoal de marketing, de vendas, pós-vendas, assistência técnica e outras tarefas não menos importantes para que haja uma interação harmoniosa nesta cadeia que compreende desde a rede de fornecedores até a dos consumidores finais. CORRÊA (2002, p.225) destaca a importância do profissional e, inclusive, propõe o esforço da empresa para conseguir manter os talentos conquistados que compõe a equipe:

> Na guerra por talentos, criar propostas de valor de sucesso significa customizar a 'marca' e o 'produto' da empresa – neste caso, as posições que se tem a oferecer -, para que tenham apelo às específicas pessoas que querem atrair e manter. Também significa pagar o necessário para atrair e manter pessoas de alto desempenho. De certa forma, isto está de acordo com a visão que considera o funcionário quase como um cliente a ser conquistado e fidelizado, para que fique retido, evitando excessiva rotatividade.

Com a afirmação acima, o autor corrobora o propósito deste trabalho, pois há que haver um esforço conjunto – empresa e funcionários - para que se tenha um espaço harmônico de trabalho que ajude a obter sucesso das operações no mercado. Por isso, justamente na área de recursos humanos das empresas é que, além do sistema informatizado proporcionar os *inputs* e *outputs* usuais, o Modelo propõe a criação de um índice denominado IDP, Índice de Desenvolvimento Profissional. Ë um indicador que possibilita mensurar o valor individual de cada trabalhador (valor real ou inercial) em relação ao seu posto de trabalho (PT) e, quanto, afinal, é o custo-benefício deste trabalhador para a empresa (valor potencial).

O IDP é desenvolvido dentro do nível de recursos humanos por identificar o ser humano como imprescindível para a consecução dos objetivos empresariais a qualquer tempo. A concepção do IDP faz-se necessária porque ainda não existe nenhum índice ou escala que permita ao gestor saber cientificamente:

a) qual o valor desejado pela empresa naquele determinado posto de trabalho, ou seja, o IDPd (IDP Desejado);

b) quanto essa pessoa obteve no teste randômico quali/quantitativo aplicado

naquele momento para mensurar o seu grau de amplitude dentro da escala prevista, obtendo-se, assim, o IDPo (IDP Obtido = valor real ou inercial), e;

c) quanto vale o potencial desta pessoa no resultado final obtido pelos fatores de produção naquela organização, ou seja, o IDPp (IDP Potencial) de cada indivíduo na cadeia produtiva.

Até hoje, este tipo de avaliação do homem ou da mulher para um posto de trabalho é ainda bastante subjetivo. Considerando-se os diversos questionários e tipos de entrevistas existentes e, mesmo aplicando o índice de Q.I (Quociente de Inteligência) ou testes psicológicos especialmente preparados para tal finalidade, ainda não existe uma fórmula baseada em pesquisa científica que aponte o valor ou um determinado grau de um profissional em seus modos estático e potencial, parametrizados dentro de uma escala de valores. O IDP serve, pois, como um ensaio, uma proposta empírica inovadora para que o gestor possa de fato avaliar o potencial humano de forma individual, setorial e coletiva dentro da organização que dirige.

A construção e apresentação deste índice é um *insight* para que outros índices ou escalas possam ser acrescentados e associados por profissionais e pesquisadores em um sistema informatizado. Assim, num futuro breve, o presente Modelo de Gestão a que este trabalho se propõe, pode ser realisticamente estruturado em um consistente *software* que, certamente, tal ferramenta servirá de apoio a um gerenciamento empresarial efetivo e muito mais eficaz.

- **Modelagem Teórica do IDP**

Para a formatação deste índice, são utilizadas variáveis tais como os níveis hierárquicos da pirâmide de Maslow, distribuídos em Operacional (O), Tático (T) e Estratégico (E), conforme mostra a Figura 8. Também são utilizadas outras variáveis como a criação de uma escala de valores baseada no método cartesiano, numerada de 1 a 5, referindo-se aos postos de trabalho (PT) e salários ($) respectivos para cada um dos níveis hierárquicos propostos no Modelo. Essas variáveis dependem de outras, como a tabulação de dados de determinados quesitos propostos para a obtenção do valor ou grau do candidato dentro da escala pré-estabelecida para aqueles que desejam ingressar na empresa, assim como para aqueles funcionários que pretendam galgar posições dentro da empresa, assumindo novos postos de

trabalho dentro do mesmo nível hierárquico ou em níveis superiores.

No que se refere à modelagem de cargos e salários, abordada pelo IDP, não são considerados méritos de outras particularidades de acesso e manutenção a postos de trabalho, assim como das condições salariais, tais como comissões, bônus, treinamentos, acompanhamento psicossocial, supervisão, segurança, produção, produtividade e tantos outros aspectos que dizem respeito ao trabalhador e sua função. O objetivo principal em curso é estabelecer uma linha mestra baseada em indicadores pontuais que apontem o valor individual de cada profissional, considerando tal valor como real (ou inercial) e potencial, pois o valor da mão-de-obra é um, mas, se associada a um ferramental, certamente será outra, ou seja, o resultado do homem e da máquina (leia-se tecnologia) causam um impacto final da atividade humana que é visível e, portanto, percebido, mas que, até hoje, não foi ainda mensurado.

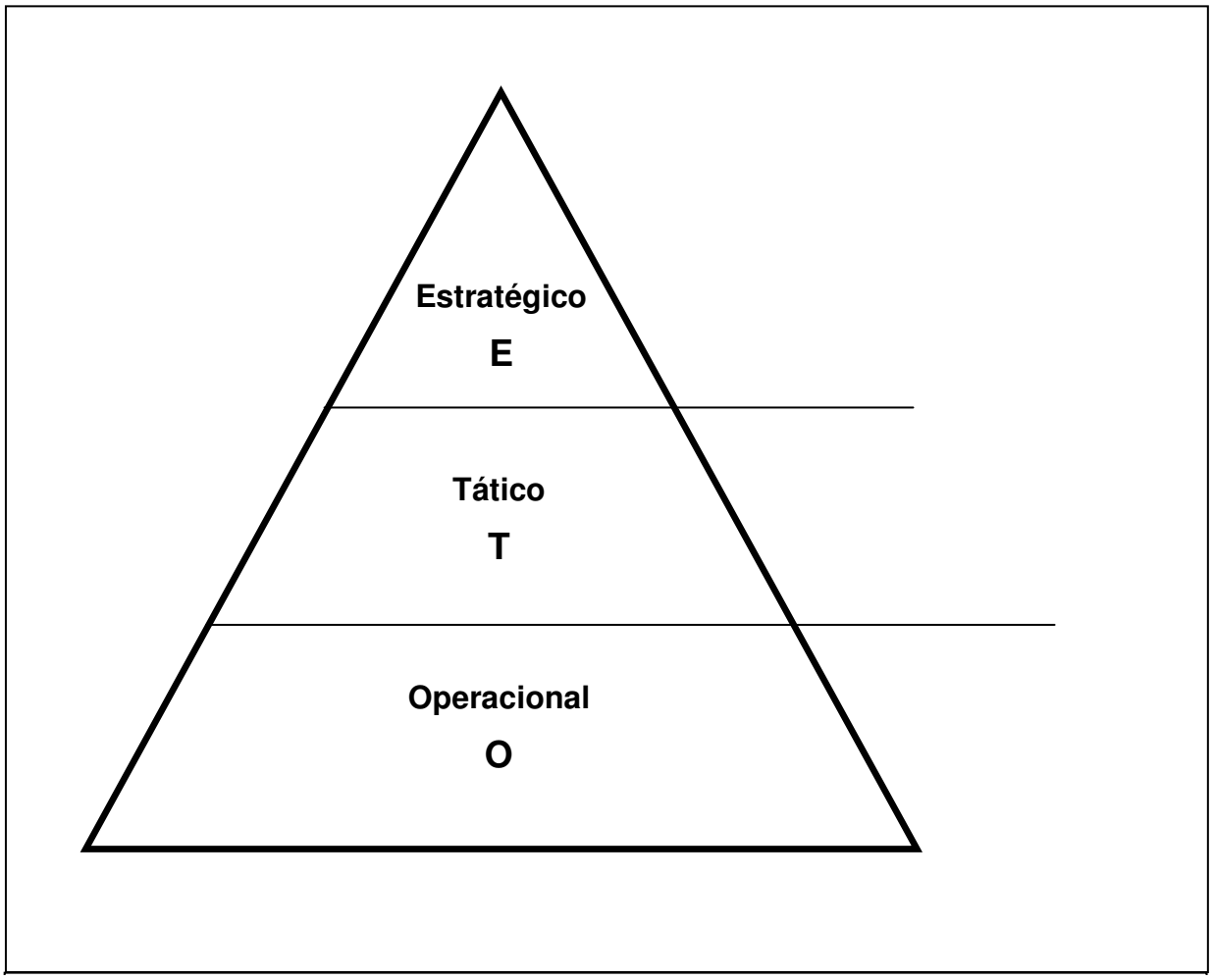


Figura 8 – NÍVEIS HIERÁRQUICOS NA ORGANIZAÇÃO

Fonte: elaboração própria

Ato contínuo, é a distribuição homogênea, por nível hierárquico de uma escala de valores ascendentes numerados de 1 a 5, referindo-se tal escala ao IDPd (desejado), IDPr (real) e IDPp (potencial). É importante destacar que essa escala está vinculada a cargos e salários dentro da organização, conforme mostra a Figura 9. Ademais, esta modelagem dos níveis hierárquicos pode ser útil às necessidades de estruturação de cargos e salários dentro das organizações de modo geral, podendo ser adequado a cada caso em particular, desde que não se perca a estrutura básica ora proposta. A leitura da Figura 8 pode ser feita da seguinte forma:

a) – Eixo das ordenadas da coordenada cartesiana, contemplando uma escala ascendente de 1 a 5, representando os postos de trabalho nos 3 níveis hierárquicos propostos dentro da organização (O = Operacional; T = Tático, e; E = Estratégico);

b) – Para o posto de trabalho 1 (PT-1) no nível hierárquico (N.O), o salário pode ser “X’; para o mesmo N.O, se PT-2, o salário pode ser “Y”, e assim sucessivamente, estabelecendo-se patamares salariais para cada posto de trabalho relacionado a cada um dos níveis hierárquicos respectivos;

c) – Em cada um dos níveis hierárquicos, há 5 tipos de postos de trabalho (de PT-1 a PT-5) e um patamar salarial correspondente (de $1 a $5).

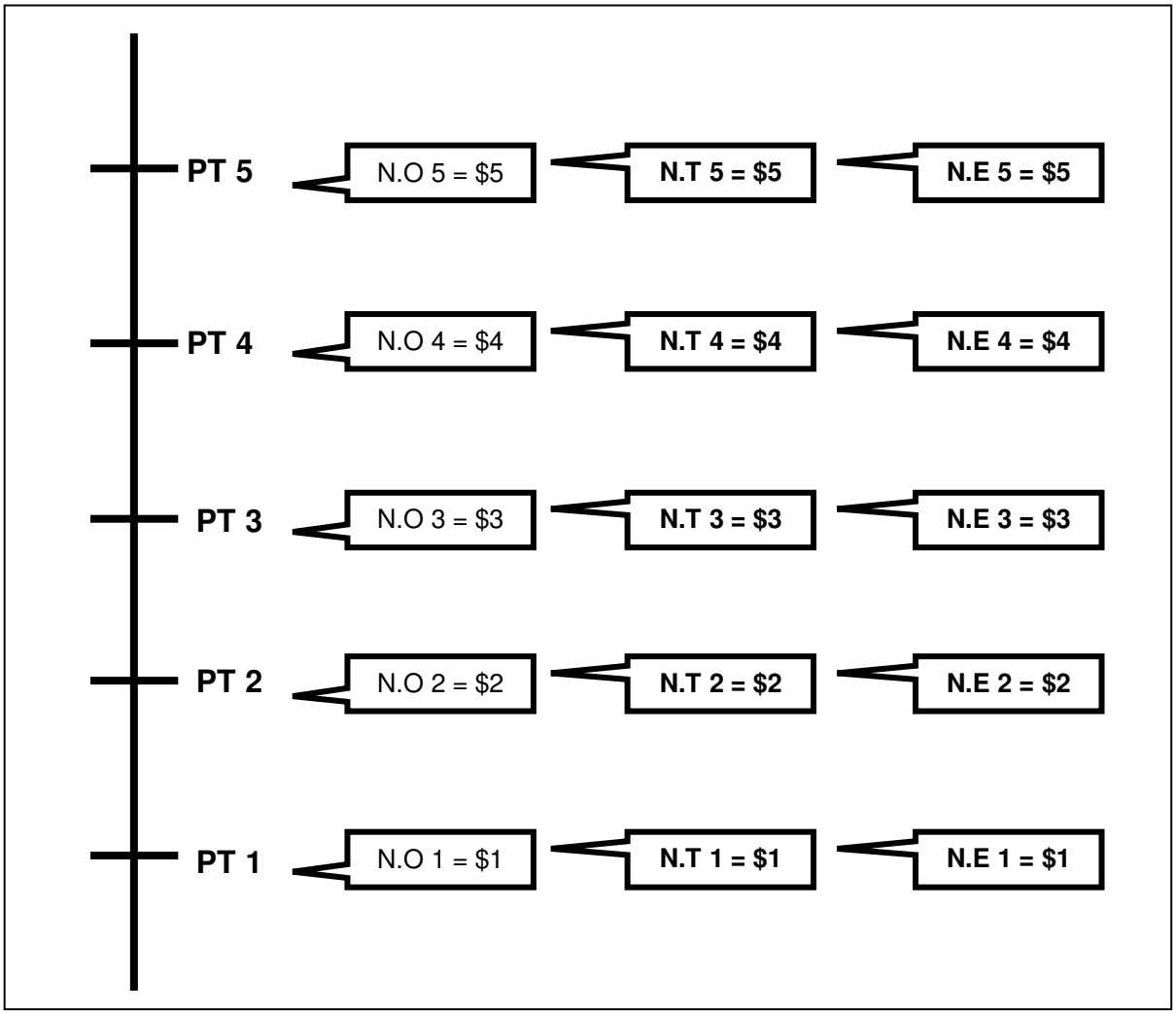


Figura 9– IDP E RELAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Fonte: elaboração própria

A Figura 10 mostra como fica o agregado dos níveis hierárquicos com seus postos de trabalho e respectivos patamares salariais.

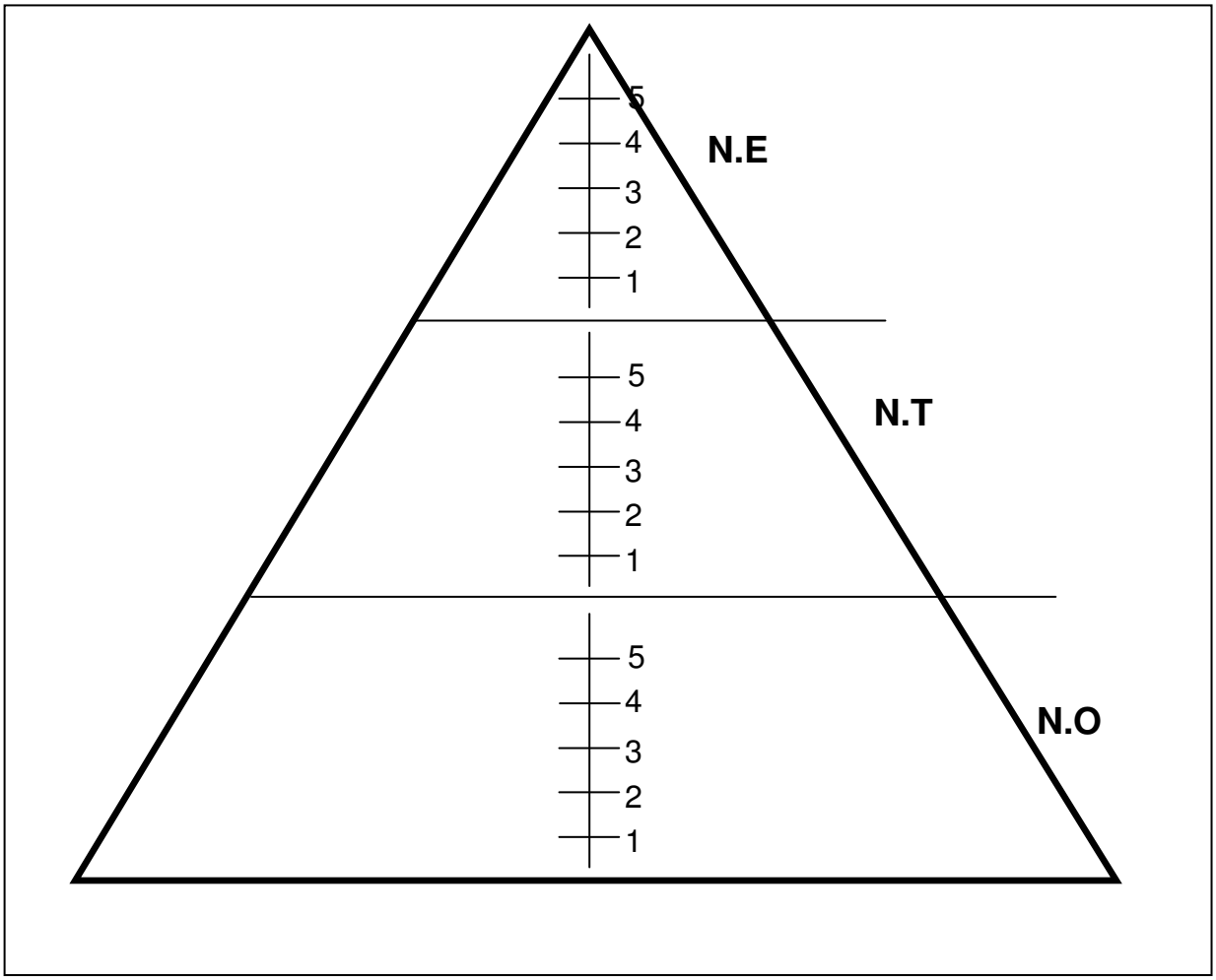


Figura 10 – NÍVEIS HIERÁRQUICOS E A RELAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO, CARGOS E SALÁRIOS
Fonte: elaboração própria

Outra variável importante (ou a mais importante) é a fórmula desenvolvida para a obtenção do IDP, pois é a que efetivamente atribui valor ou grau ao candidato ou ao funcionário. Entretanto, para obter o resultado desta fórmula, depende-se previamente de outra variável, que é o resultado do valor obtido na aplicação do teste randômico quali/quantitativo para o candidato ou funcionário que pretende conseguir a vaga naquele determinado posto de trabalho. Portanto, fica claro que, para um determinado posto de trabalho, há testes randômicos cujos quesitos são formulados de acordo com o nível e o posto de trabalho disposto na organização. Em outras palavras, um teste randômico aplicado a um posto de trabalho PT-1 no nível operacional (N.O), por exemplo, jamais terá os mesmos quesitos de um teste

para o posto de trabalho PT-2 do mesmo nível e, muito menos, para um posto de trabalho PT-1 no nível estratégico (N.E).

Para os funcionários da empresa, o teste randômico pode ser refeito periodicamente para ascenção na sua qualificação, visando melhorar o seu IDP, ou também para assumir outro posto de trabalho no mesmo nível ou em um nível superior. Estas proposições devem ser contempladas porque o ser humano sempre quer evoluir, melhorar. Também é motivado por outras questões, como o salário, o cargo, a função, as gratificações (valores reais), bem como a possibilidade de obter maior prestígio dentro da organização (valores intangíveis). A Figura 11 mostra as possíveis ascensões funcionais.

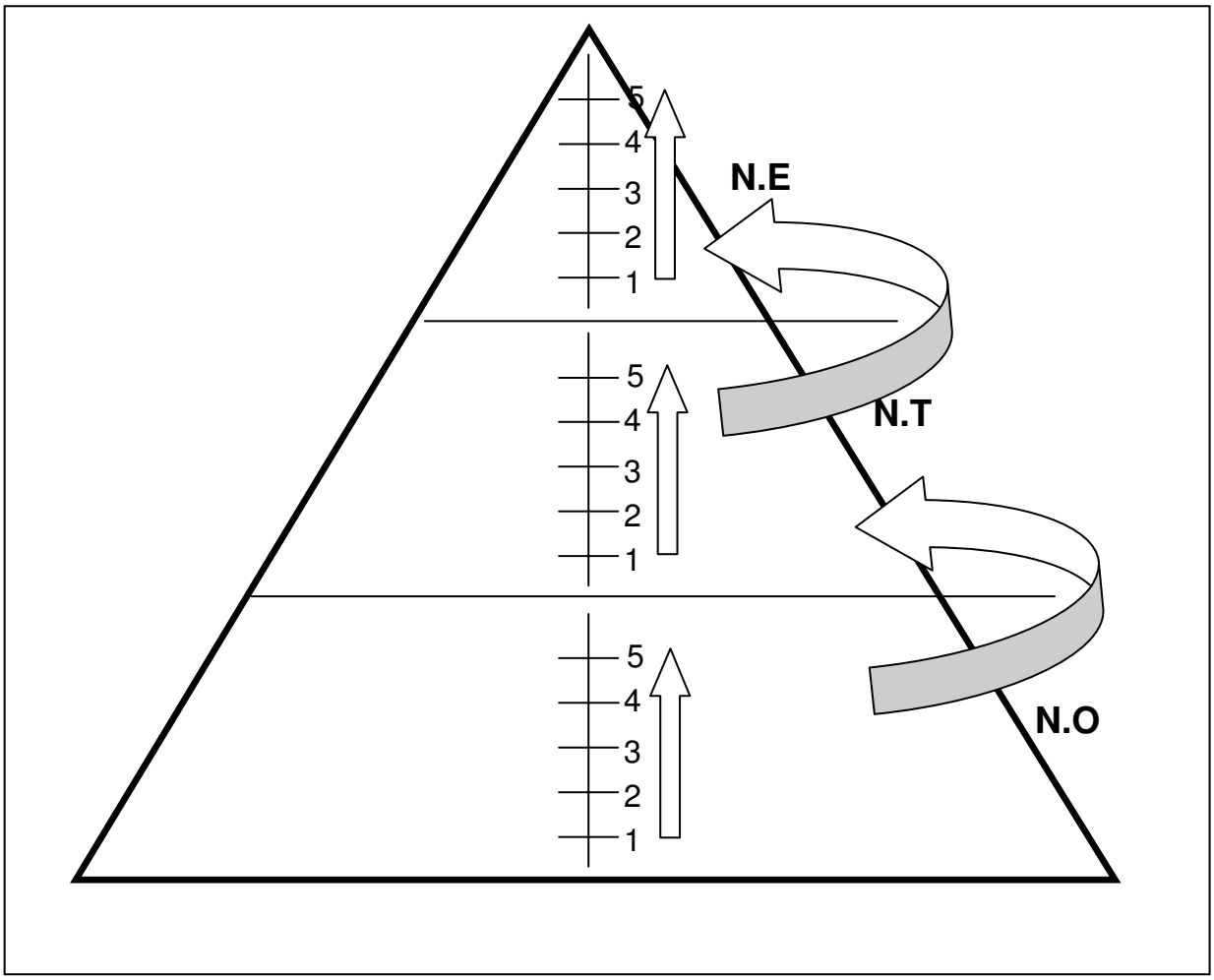


Figura 11 – ASCENÇÃO DO IDP, PT E/OU NÍVEIS HIERÁRQUICOS
Fonte: elaboração própria

- **Exigências para o Teste de Avaliação Profissional Quali/quantitativo**

Os tópicos e os quesitos que compõem o teste de avaliação profissional devem ser elaborados pela empresa, em especial pelo setor de recursos humanos, todos obedecendo a uma escala de valores ascendentes de 1 a 5. Os quesitos fazem parte de um banco de dados e, como já dito, devem atender aos requisitos de cada posto de trabalho (PT) de cada nível hierárquico. Assim, para cada posto de trabalho, o banco de dados de quesitos relativo ao PT-1, N.O, por exemplo, deve ter um número de quesitos que permita a randomização do teste, sem que este se repita para o outro candidato. Contudo, tais quesitos devem ter o mesmo nível de complexidade a que o cargo exige naquele determinado posto e nível dentro da organização.

Além do sistema randômico para o teste de avaliação profissional (TAP), outros instrumentos podem e devem ser requeridos. Como ensaio teórico, este trabalho apresenta a seguir uma proposição de tópicos que podem ser exigidos. Cada tópico também deve considerar uma pontuação variável na escala de 1 a 5, sendo 1 um valor pouco desejável e 5 o valor desejado:

→ 1. *Curriculum Vitae Informatizado* – pontuação...;
→ 2. Entrevista – pontuação...;
→ 3. Tempo de Experiência Prática – pontuação...;
→ 4. Teste de Avaliação Individual (sistema randômico) – pontuação...;
→ 5. Teste de Avaliação Coletiva (sistema randômico) – pontuação...;
→ Total de pontos obtidos...

O resultado final dos tópicos de exigências dá-se pela somatória do número de pontos obtidos em cada tópico elencado. Quanto maior for o número de tópicos, mais difícil fica a obtenção de um valor máximo 5 para o candidato àquela vaga. Como exemplo, a Tabela 2 apresenta o caso de uma pessoa candidatando-se a uma vaga em um posto de trabalho (PT-3) com patamar salarial $3 no nível hierárquico operacional (N.O) e que, ao atender às exigências do teste de avaliação profissional, obteve a seguinte pontuação nos tópicos elencados:

Tabela 2 – SIMULAÇÃO DO TESTE DE AVALIAÇÃO PROFISSIONAL-TAP

Nr. de Quesitos (NQ)	Quesitos	Pontuação
01	*Curriculum Vitae* Informatizado (*software* da empresa)	3
02	Entrevista	4
03	Tempo de Experiência Prática	5
04	Teste de Avaliação Individual (sistema randômico)	3
05	Teste de Avaliação Coletiva (sistema randômico)	2
TOTAL DE PONTOS OBTIDO (tpo).....		**17**

O total de pontos obtidos (tpo) no TAP, 17, é utilizado na fórmula do IDP, conforme descrito na sequência. A empresa também pode estipular um total mínimo de pontos obtidos neste teste para prosseguir com o IDP. Por exemplo, se o valor ficar abaixo de 12 pontos, a empresa pode determinar que o candidato não atende aos padrões mínimos exigidos para a sua efetiva contratação.

- **Fórmula do IDP – Índice de Desenvolvimento Profissional**

O IDP é o índice que possibilita mensurar o valor real ou inercial do elemento humano dentro da organização. O resultado do IDP é um valor absoluto dentro da escala ascendente entre 1 e 5. Assim pode-se afirmar que o índice também pode ser escrito como IDPr (real), pois outras variáveis deste índice podem e devem ser consideradas. Como já enfatizado, a mão-de-obra se potencializa com o uso de determinadas ferramentas que estão disponíveis no ambiente de trabalho, em especial, no posto de trabalho (PT) específico.

Então, após o teste de avaliação profissional, aplica-se o resultado na fórmula do IDP, executando a média aritmética entre o total de pontos obtidos (tpo) e o número de quesitos (NQ) do teste de avaliação profissional (TAP):

$$IDPr = \frac{tpo}{\sum NQ}$$

$$IDP = \frac{17}{5}$$

$$IDP = 3,4$$

Neste exemplo, o trabalhador obteve um IDPr = 3,4 pontos no teste de avaliação profissional (TAP). Considerando-se que a empresa sempre vai querer obter um trabalhador com IDPr = 5, ou seja, o valor máximo atribuído a cada indivíduo/posto de trabalho, fica evidente que dificilmente a empresa contratará somente funcionários com IDP = 5, pois a grande dificuldade é encontrar pessoas altamente preparadas para executar determinadas funções. Elas de fato existem, mas certamente a maior parte desse contingente já está empregada. Assim, os setores de recursos humanos das empresas vão ao mercado propondo ofertas de vagas, procurando captar os melhores profissionais possíveis. Com o IDP, fica mais apropriado avaliar se um determinado candidato vai mesmo ser útil aos propósitos da empresa, já que há um padrão de avaliação que difere do caráter subjetivo empregado até o momento pela grande maioria das empresas.

Com o intuito de que o gestor da empresa possa de fato aferir o valor real e potencial de cada um dentro da organização, índices derivados do IDP foram criados para uma avaliação mais acurada que não somente a atribuição de um índice que procure estipular quanto vale este ou aquele candidato. Os índices derivados também devem apontar quanto aquela mão-de-obra poderá resultar, consideradas as possibilidades disponibilizadas pela empresa a cada um em seu posto de trabalho e as consequentes interrelações, para que o indivíduo possa alavancar resultados geométricos e até mesmo exponenciais, a partir de seu atributo real.

Para que o valor potencial do indivíduo possa ser calculado, obviamente outros índices dentro da escala ascendente de 1 a 5, devem ser considerados. Um torno eletrônico, por exemplo, que o indivíduo vai operar naquele posto de trabalho, quanto vale na escala de 1 a 5 para a organização? Então há que atribuir valores às instalações, às máquinas e aos equipamentos que a empresa disponibiliza em cada posto de trabalho, pois sem estes, muito pouco pode ser feito apenas com matéria-prima e insumos.

Na configuração dos valores projetados na escala ascendente de 1 a 5, também podem ser utilizadas condições específicas, como pesos para os atributos das instalações (área total e edificações), assim como para máquinas e equipamentos, já que estes podem ser dos mais variados tipos e alguns são imprescindíveis e, outros, apresentam maior ou menor grau de importância para que o trabalhador possa cumprir sua função.

- **Índices Derivativos do IDP**

Uma vez tendo o valor do IDPr, no caso do exemplo obtido em 3,4 pontos, indicando o valor real do candidato ou funcionário, outros índices foram estabelecidos para que o gestor possa melhor avaliar o potencial humano na sua organização.

a) IDPd (desejado) - é o número que a empresa sempre deseja obter de seu pessoal. Nesse caso, não há necessidade de fórmula, já que o desejado é o máximo, no caso, 5, na escala de valores proposta. Ao longo do tempo, devido às dificuldades em se obter mão-de-obra, pode ser utilizada uma média estatística das pontuações totais obtidas dos candidatos ou funcionário e, por determinado período, o gestor da empresa passe a estipular que um IDP = 4 (e não exatamente o 5 da escala) passe a ser considerado como valoração “máxima”. No entanto, há que lembrar que o IDP utiliza outra variável, que é o teste de avaliação profissional. Caso a empresa tenha estipulado um limitador mínimo de pontos para este teste, ela também deve rever esta condição. Entretanto, esta situação, se utilizada, pode comprometer o resultado escalar projetado, já que fica claro que se está usando um subterfúgio para justificar a contratação de pessoal com um IDP aquém da realidade proposta no modelo.

b) IDPp = IDP Potencial – é um índice que informa quanto a pessoa a ser contratada traz de resultado para a empresa. O IDPp utiliza o índice obtido no IDPr (real) multiplicado pelas variações da TD (tecnologia disponível) do IDT Índice de Desenvolvimento Tecnológico, a saber: o índice IDTm+e (máquinas + equipamentos), considerando também a soma do valor obtido de 1% sobre o resultado do IDTa+e (área + edificações), especificado pela fórmula:

$$IDPp = IDPr \times TD \text{ ou } IDPr \times (IDT_{m,e} + IDT_{a,e})$$

A estruturação desta fórmula é detalhada no item c.2.

c) IDT = Índice de Desenvolvimento Tecnológico – também para este índice a escala de valores ascendente continua a ser de 1 a 5, devendo os valores encontrados ser somados e depois divididos pelo número de itens considerados, a exemplo do que é feito no TAP (Teste de Avaliação Profissional). Dentre os quesitos cabe inserir avaliações ergonômicas relacionadas ao posto de trabalho (PT). A média de pontos obtida como resultado recebe a nomenclatura de “tpot” ou total de pontos obtidos em tecnologia.

Para este caso, em especial, fica a sugestão de utilizarem-se pesos, pois num determinado tipo de terreno, de edificação e, principalmente, nos postos de trabalho existentes, há diferencias que devem ser selecionados. Por exemplo, um torno eletrônico certamente terá um peso muito maior do que os pesos a serem atribuídos a uma morsa ou a um paquímetro, por exemplo. Também é importante estimar valores para as máquinas e equipamentos de cada posto de trabalho, criando um valor econômico para que o financeiro tenha condições de saber de imediato o IDTr (IDT real) e o valor patrimonial estimado de cada posto existente na empresa. Essa valoração será oportunamente explorada pelo gestor quando ele quiser duplicar um posto de trabalho de igual IDT, muito embora a empresa deva sempre almejar um IDTd = 5 (IDT desejado), que é o valor máximo a ser obtido na escala. Com esses dados no sistema, ele sabe imediatamente quanto a mais um posto contribui para o faturamento da empresa e, em contrapartida, quanto custa criar aquele posto, podendo verificar se a empresa tem condições financeiras de bancar este investimento ou se tem de recorrer a recursos financeiros captados no mercado.

c.1) TD = Tecnologia Disponível

A TD (tecnologia disponível) contempla o total de pontos obtidos no ferramental tecnológico disponibilizado em cada posto de trabalho (tpot), acrescido da soma de 1% da média sobre os valores obtidos para a área do terreno e edificações. Este porcentual é uma referência agregada a cada posto de trabalho, pois este ocupa um determinado espaço físico nas instalações existentes. Esse tipo de mensuração também pode ser considerado mediante o cálculo da área ocupada em cada posto de trabalho, sendo cada resultado em m2 dividido pela área total em m2. Então, o cálculo das tecnologias disponíveis (TD) é dada pela seguinte fórmula:

$$TD = IDTr(m,e) + IDTr(a,e)$$

c.2) IDTr(*a,e*) = Índice de Desenvolvimento Tecnológico (real) em área e edificações

O IDTr(*a,e*) (área + edificações) corresponde a 1% do valor obtido na escala de 1 a 5, conforme padronizado para os demais indicadores. A área total disponível, assim como as edificações existentes na área, também devem obter pontuações mediante quesitos formulados. A exemplo da tabela TAP já explicada, o total de pontos obtidos é dividido pelo número de quesitos, obtendo-se assim, a pontuação de cada indicador.

Para uma melhor compreensão deste caso em particular, suponha-se que a média obtida para a área do terreno tenha sido de 4,25 e o das edificações tenha sido de 3,40. O IDTr(*a,e*) é a média destes valores, utilizando somente 1% do resultado para cada posto de trabalho, ou seja:

$$[(4{,}25 + 3{,}40) \div 2\ ] \times 1/100 = 0{,}0765$$

$$IDTr = \frac{tpot}{\sum Nr.TD}$$

Uma vez obtido o IDTr do posto de trabalho, pode-se calcular o valor potencial do ser humano em relação à tecnologia disponível em cada posto de trabalho. A título de exemplo, um determinado IDTr teve média 4,5. Este posto de trabalho é assumido pelo candidato do exemplo anterior que obteve um IDPr = 3,4. Para calcular o IDTp que é o valor potencial do indivíduo mais a tecnologia a ele disponibilizada no posto de trabalho (IDT), aplicam-se as médias obtidas nos índices respectivos utilizando a seguinte fórmula:

$$\boxed{IDPp = IDPr \times (IDTr(m,e) + IDTr(a,e)}$$

IDPp = 15,56

Note que o IDPp obtido neste exemplo resultou em 15,56, quando o IDPd (desejado) seria 5 x 5 + % = 25 + %. Portanto, devido a uma série de fatores, tanto o candidato escolhido (IDPr) como a tecnologia disponível TD [TD = IDTr(*m,e*) + IDTr(*a,e*)] não atingiram, respectivamente, o nível máximo desejado na escala que é 5. Assim pode-se constatar que há uma defasagem de 9,44 pontos para aquele determinado posto de trabalho.

Com base nos indicadores ficam patentes algumas medidas que a empresa deve tomar:

a) melhorar a tecnologia disponível para obter média 5;
b) obter no mercado um candidato grau 5;
c) caso não tenha sido possível obter alguém com grau 5, treinar o contratado em seus pontos fracos para elevar a sua média para 5 ou próximo do máximo desejado.

Supondo que para aquele determinado posto de trabalho a empresa investisse em treinamento e tecnologia e, ao final de um determinado tempo obtivesse um IDPr = 4,5 e uma TD = 4,9, então o IDPp = 4,5 x 4,9 = 22,05, ou seja, obteria um valor potencial bem mais próximo do valor máximo desejado a ser obtido, que deveria ser = 25 pontos = IDPd.

Este ensaio do IDP e seus desdobramentos, centrados na figura humana e na tecnologia disponível, está proposto dentro da tela de Recursos Humanos para análise setorial e do gestor em tempo real. Cada modificação, como demissões,

contratações, depreciações de máquinas e equipamentos e novas aquisições de bens de capital e de produção, entre outras, imediatamente impactam no resultado final.

Ao desenvolver as demais telas de controle (produção, mercado e a de resultados/cenários) fica clara a magnitude do Modelo de Gestão proposto neste trabalho.

d) FT/NH = Força de Trabalho por Nível Hierárquico - cada nível hierárquico também contempla um valor dado pela somatória de todos os seus IDPp, ou seja, a força de trabalho naquele determinado nível (FT/NH). A somatória da força de trabalho (fator humano + tecnologia disponível) obtida nos três níveis da pirâmide permite determinar o quanto cada nível participa em relação ao faturamento da empresa (Fat), criando-se, assim, uma nova variável de análise para o gestor, qual seja, o RP/NH (Resultado Potencial por Nível Hierárquico). Quanto mais alto o nível na pirâmide, maior o peso comparativo, significando que mais expressivos tornam-se os resultados esperados pela organização com o trabalho executado naqueles postos de trabalho.

Um número "x" de funcionários num determinado nível hierárquico tem, individualmente, os seus respectivos IDPp (IDPp = IDPr + TD). Assim, o IDPp de cada nível hierárquico dá-se pela média, ou seja, a somatória dos indicadores obtidos divididos pela quantidade de postos de trabalho (Qt.PT) existentes naquele nicho.

Fica, então, determinado os seguintes pesos, considerados os níveis hierárquicos:

- ➔ Nível operacional (N.O), como primeiro nível hierárquico, o peso é 1, ou seja, será o resultado da somatória dos seus IDPp (PNH=1);
- ➔ Nível Tático (N.T), como segundo nível hierárquico, o peso é 2, ou seja, 2 vezes o valor do peso do nível anterior (PNH=2);
- ➔ Nível Estratégico (N.E), como terceiro nível hierárquico, o peso é 9, ou seja, três vezes a somatória dos pesos dos níveis anteriores (PNH=3);
- ➔ Somatória dos resultados FT/NH obtidos em cada nível. O resultado desta somatória é denominado de força de trabalho total (FTT).

As fórmulas determinantes para a Força de Trabalho (FT/NH) por nível

hierárquico e da Força de Trabalho Total (FTT), são as seguintes:

a) N.O $\boxed{FT/N.O = \sum IDPp \times PNH1}$

b) N.T $\boxed{FT/N.T = \sum IDPp \times PNH2}$

c) N.E $\boxed{FT/N.E = \sum IDPp \times PNH3}$

$$\boxed{FTT = \sum FT/N.O + \sum FT/N.T + \sum FT/N.E}$$

e) RP/NH = Resultado Potencial por Nível Hierárquico - para obter-se a fórmula do RP/NH, executa-se a seguinte regra de três:

FTT -------- Fat

∑FT/N.O --- X (=RP/NH)

Realizando a operação, teremos:

∑FT/N.O x Fat = FTT x X (=RP/NH)

$$\boxed{RP/NH = \frac{\sum FT/N.O \times Fat}{FTT}}$$

Como exemplo para a determinação do RP/NH (Resultado Potencial por Nível Hierárquico), propõe-se um exemplo linear. Suponha-se que a somatória da força de trabalho de cada nível (∑FT/NH) é igual a 153,0, respectivamente, e o faturamento mensal da empresa num determinado período tenha sido de Fat = R$ 8.500.000,00.

Então, o cálculo para a obtenção do RP/NH atende os seguintes passos:

a) $\sum FT/N.O = \sum IDPp \times PN1$

$\sum FT/N.O = 153 \times 1 = 153$

b) $\sum FT/N.T = \sum IDPp \times PN2$

$\sum FT/N.T = 153 \times 2 = 306$

c) $\sum FT/N.E = \sum IDPp \times PN3$

$\sum FT/N.E = 153 \times 9 = 1.377$

d) $FTT = FT/N.O + FT/N.T + FT/N.E$

$FTT = 153 + 306 + 1.377$

$FTT = 1836$

Para um melhor entendimento, visualiza-se este exemplo conforme observado na Figura 12:

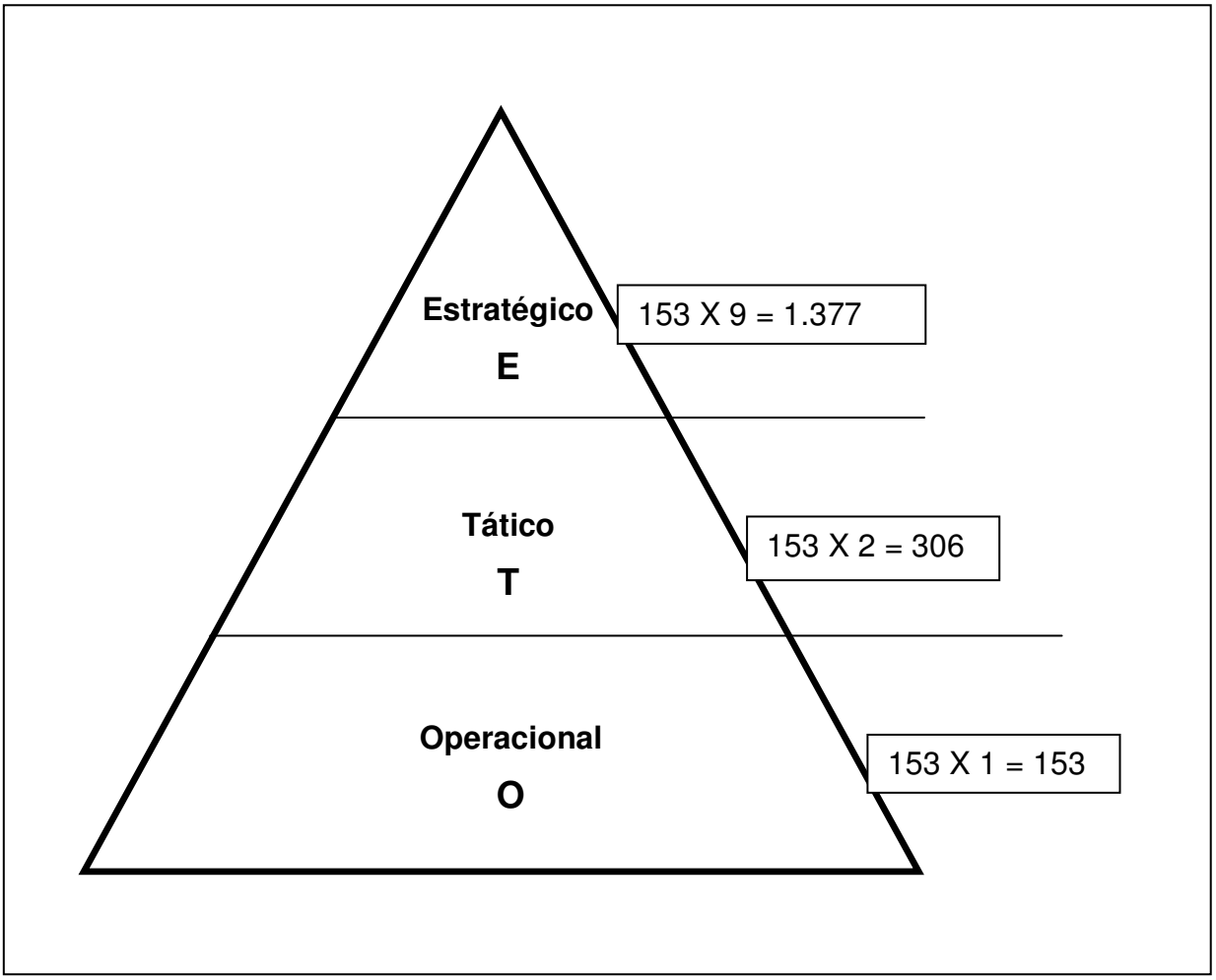


Figura 12 – DISTRIBUIÇÃO DO FATOR DE GRANDEZA (FG) + PESOS

Fonte: elaboração própria

Transportando o valor obtido em FT para a fórmula do RP/NH, tem-se a seguinte configuração:

$$RP/NH = \frac{\sum FT/N.O \times Fat}{FTT}$$

$$RP/NH(N.O) = \frac{153 \times 8.500.000,00}{1836}$$

RP/NH(N.O) = 708.333,33

Ou seja, o Nível Operacional representa uma força de trabalho (FT) que corresponde a R$ 708.333.33 em relação ao faturamento mensal de R$ 8.500,000,00.

Consequentemente, executando-se os outros cálculos para demais níveis Tático e Estratégico, são obtidos os seguintes resultados:

$$\boxed{RP/NH(N.T) = \frac{FT/N.T \times Fat}{FTT}}$$

$$RP/NH(N.T) = \frac{306 \times 8.500.000,00}{1836}$$

RP/NH(N.T) = 1.416.666,66

$$\boxed{RP/NH(N.E) = \frac{FT/N.E \times Fat}{FTT}}$$

$$RP/NH(N.E) = \frac{1.377 \times 8.500.000,00}{1836}$$

RP/NH(N.E) = 6.375.000,00

f) PFT/NH = Percentual da Força de Trabalho por Nível Hierárquico - para obter o percentual da força de trabalho do nível hierárquico (PFT/NH), basta dividir o resultado pelo Faturamento (Fat) e multiplicar por 100. Assim, pode-se criar a seguinte fórmula:

PFT/NH = (RP/NH ÷ Fat) x 100

PFT/N.O = (708.333,33 ÷ 8.500.000,00) x 100

FT/N.O = 8,33%

Portanto, a força de trabalho no nível operacional da empresa, corresponde a 8,33% sobre o faturamento total. A mesma fórmula aplica-se aos demais níveis hierárquicos, níveis tático e estratégico, cujos cálculos são, para este exemplo, respectivamente, 16,66% e 75,01%. O RP/NH e o respectivo percentual obtido em PFT/NH são indicadores representativos desdobrados do IDP, indicando que outros tipos de análise poderão ser explorados pelo gestor.

g) RPFT = Resultado Potencial da Força de Trabalho - a fórmula do RPFT é a somatória dos RP/NH

RPFT = RP/N.O + RP/N.T + RP/N.E

RPFT = 708.333,33 + 1.416.666,66 + 6.375.000,00

RPFT = R$ 8.500.000,00

4.3 Dados de Produção

A produção contempla desde a aquisição de materiais até a finalização do produto com sua disponibilização no estoque para remessa aos canais de distribuição.

Uma análise prévia do *layout* do processo fabril, contemplando tempos e movimentos (idéia de Frederick Winslow Taylor), ergonomia e projeções de escala é bastante útil aos propósitos deste modelo. Segundo MARTINS (2005, p.84), o consagrado método tayloriano é eficaz e se faz presente na maioria das empresas que se preocupam em minimizar seus custos:

> A cronometragem é um dos métodos mais empregados na indústria para medir o trabalho, em que pese o fato de o mundo ter sofrido consideráveis modificações desde a época em que F. W. Taylor estruturou a Administração Científica e o estudo dos tempos cronometrados, objetivando medir a eficiência individual, essa metodologia continua sendo muito utilizada para que sejam estabelecidos padrões para a produção e para os custos industriais.

Todas as etapas da produção e o cálculo de produtividade por posto de trabalho deve ser contemplado no *software*. Também necessita de indicadores sobre o controle de qualidade, mensurando o percentual de rejeição e a relação entre a causa do(s) defeito(s) e o *timming* para a respectiva correção do problema. Um índice de desperdício e de perda de materiais no processo contribuiria para a otimização de custos.

Os demais fluxos do processo de produção seguem modelos informatizados já consagrados pelo mercado.

4.4 Dados de Mercado / Vendas

AAKER (2001, p.33) diz que “a característica básica de um mercado (ou segmento) é o seu tamanho”. Ele também enfatiza que além das vendas, outros pontos devem ser considerados, como, por exemplo, as vendas adicionais que poderiam ser feitas se novos usuários fossem atraídos, se fossem encontrados novos usos para o produto ou, se os compradores atuais fossem estimulados a usar mais frequentemente o produto ou serviço.

Além do conceito do autor, pode-se complementar com o aspecto da complexidade que cada mercado possui. Há tantas variáveis objetivas e subjetivas que prever aleatoriamente as condições de mercado não passa de especulação. Previsões de mercado mais acuradas são feitas com base em elementos estatísticos de observação, em que pese um período de estabilidade, pois dados sócio-políticos, econômicos, comerciais e, inclusive boatos, influenciam em substanciais modificações.

Portanto, o *software* deve abranger os aspectos mercadológicos na(s) região(ões) onde a empresa atua. Enquanto não forem disponibilizadas atualizações *on line* de dados, todo o procedimento de *inputs* em relação ao(s) mercado(s) e às

vendas, o procedimento tem de ser manual, sempre respaldados em publicações oficiais (órgãos da administração pública, revistas e sites especializados, por exemplo), assim como os dados das vendas registrados pela empresa. Todas as possibilidades de atualizações *on line* devem ser desde logo implementadas para que haja um conjunto de *outputs* que respaldem as decisões do gestor.

Monitorar o mercado não é algo fácil de fazer, mas criando-se determinados indicadores e, com o avanço da tecnologia que permitirá atualizações em tempo real, esta tela proposta no Modelo tornar-se-á confiável para a tomada de decisões no que diz respeito ao comportamento do(s) mercado(s) e do monitoramento e previsões sobre as vendas.

Neste aspecto, este trabalho recomenda alguns pontos importantes, entre outros que deverão compor o controle de ingresso contínuo de dados para o *softer*: Tais dados, referentes ao(s) mercado(s) e às vendas, devem ser levantados em relação ao país e à(s) região(ões) em que a empresa atua:

- População
- População economicamente ativa
- Taxas de natalidade, senilidade, migração e estimativa de aumento populacional
- Extrato social
- Níveis de renda
- Poupança
- Nível de emprego e desemprego
- Taxa de endividamento
- Taxa de inflação
- Indicador de demanda do mercado (aquecimento/desaquecimento)
- Percentual da demanda em relação à renda
- Legislação específica
- Legislação tributária
- Capacidade de produção/produtividade
- Ciclo de vida do produto
- Vendas de bens e/ou serviços por praça
- Concorrentes

Outro indicador importante que o modelo propõe para essa tela é a efetiva aplicação da Análise SWOT [*Strength* (força); *Weakness* (fraqueza); *Opportunity*

(oportunidade); *Threat* (ameaça)], assunto abordado em administração, mas pouco utilizado no dia-a-dia das empresas. WRIGHT (2007, p.158) afirma que “a análise mostra o *status* competitivo das unidades de negócio da empresa no eixo horizontal e o estado do ambiente no eixo vertical”.

Para o acompanhamento do mercado e da posição absoluta da empresa em relação a esse ou outros mercados, faz-se mister a análise contínua de determinados indicadores da SWOT, conforme apresentados na sequência. Para estes indicadores é utilizado o método cartesiano de Descartes, observados os quadrantes positivos e negativos estudados em geometria analítica, conforme pode ser observado na Figura 13.

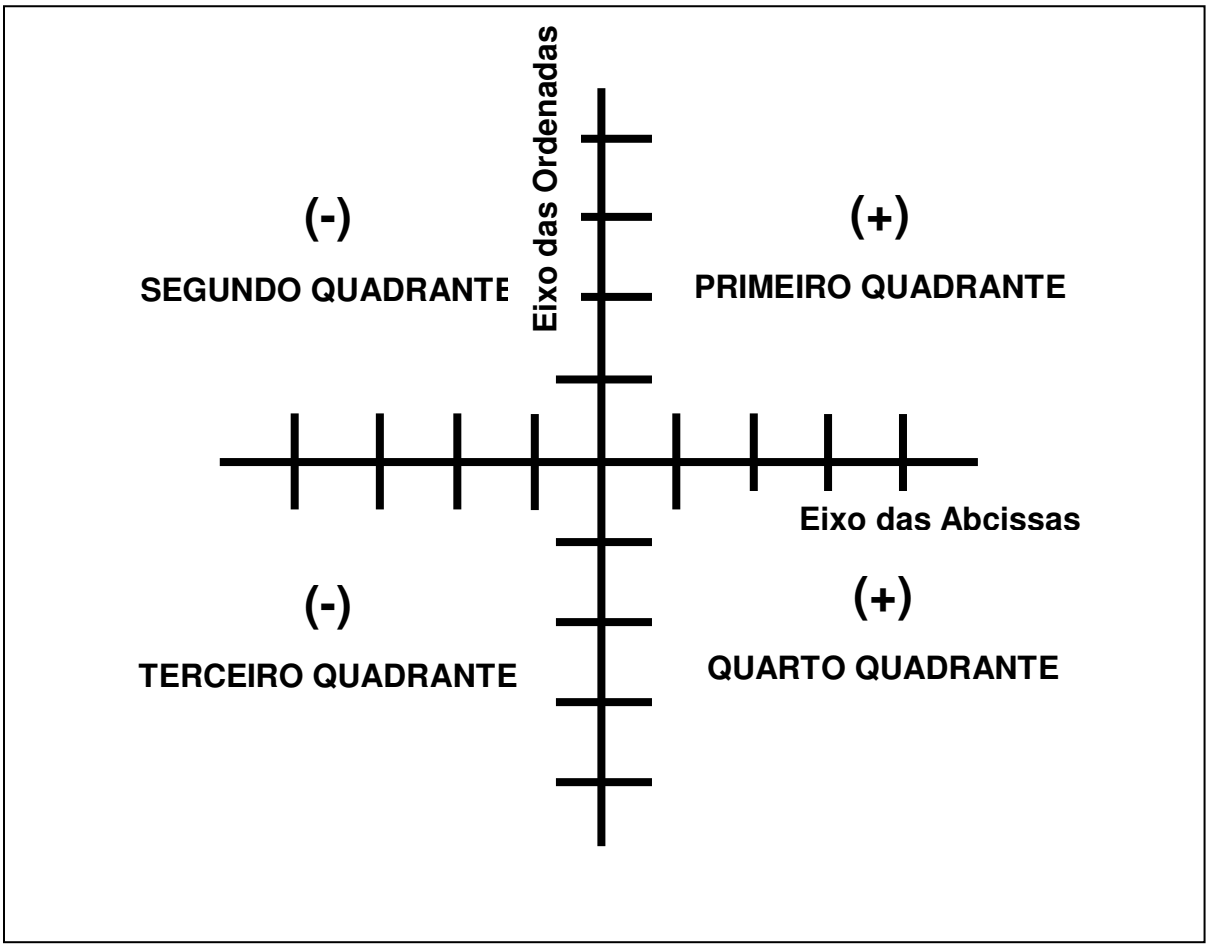


Figura 13– MÉTODO CARTESIANO E QUADRANTES

Fonte: elaboração própria

Dependendo dos dados obtidos em cada um dos quadrantes (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades), a análise SWOT aplicada pode ter a seguinte configuração, conforme exemplo da Figura 14.

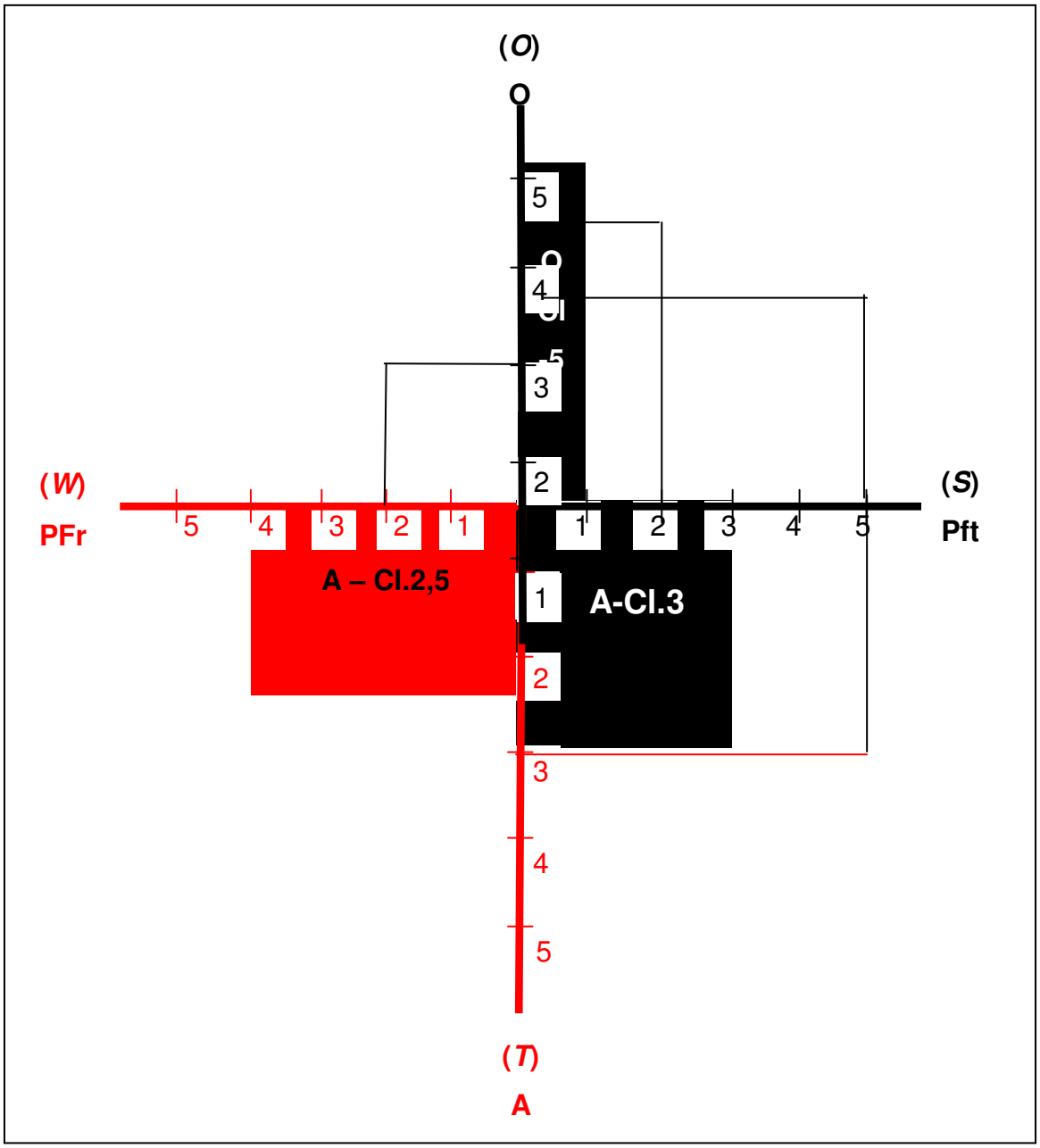


FIGURA 14– EXEMPLO DE ANÁLISE SWOT E SEUS QUADRANTES

Fonte: elaboração própria

As linhas representam, em seus respectivos quadrantes, os quatro indicadores SWOT [Strength (força); Weakness (fraqueza); Opportunity (oportunidade); Threat (ameaça). As caixas pretas e vermelhas representam a dimensão de ameaças e oportunidades com as respectivas cores, indicando, na cor preta, que uma oportunidade de escala 5 do eixo das ordenadas (primeiro quadrante), tem uma pontuação 1 de pontos fortes para aproveitar a oportunidade, ou seja, a empresa não está tão bem preparada para aproveitá-la. Na outra caixa preta (quarto quadrante), que representa uma ameaça de escala 3, pode ser combatida porque a empresa possui 3 pontos fortes que, a princípio, seriam suficientes para neutralizar a ameaça.

Entretanto, se observado o terceiro quadrante, existe uma ameaça real no eixo das ordenadas, uma ameaça de escala 2,5 mas, nesse caso, a empresa possui 4 pontos fracos e não está preparada para enfrentá-la. No segundo quadrante, no eixo das ordenadas há uma oportunidade de escala 3 mas no eixo das abcissas pode-se observar que a empresa tem 2 pontos fracos. Isto significa que ela dificilmente conseguirá aproveitar a oportunidade.

O mesmo gráfico pode ser apresentado em uma plotagem, tornando mais clara a visualização da análise SWOT, conforme verificado na Figura 15.

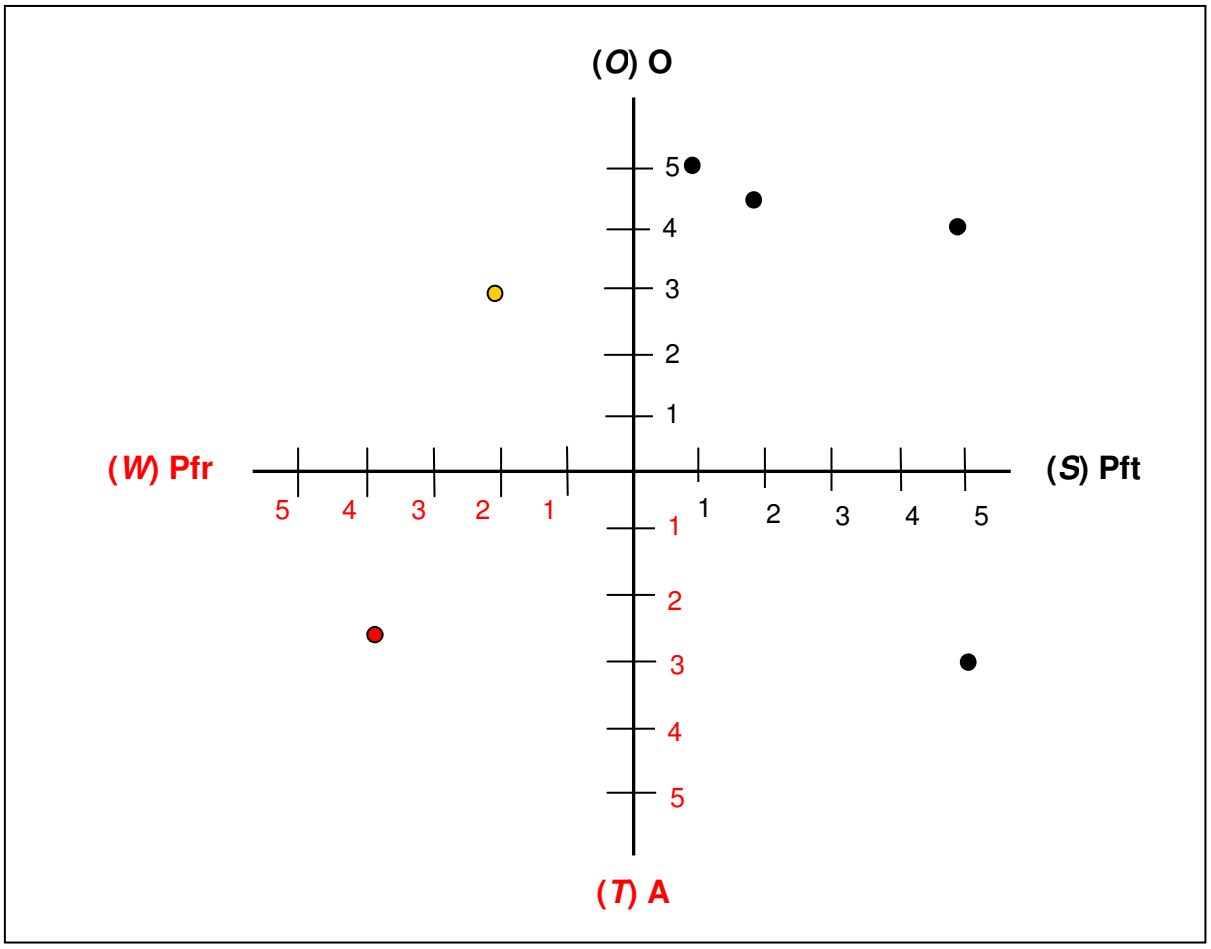


Figura 15– PLOTAGEM DO EXEMPLO DA ANÁLISE SWOT

Fonte: elaboração própria

Este tipo de análise é importante para que o gestor faça suas considerações junto às equipes respectivas para tomar as medidas necessárias para reverter o quadro de pontos fracos e aumentar os pontos fortes, possibilitando desta forma, aproveitar bem as oportunidades e neutralizar as ameaças advindas do ambiente externo da organização.

Para melhor compreender o método da análise SWOT, a Figura 16 permite visualizar o assunto em questão para os ambientes interno (pontos fortes e pontos fracos) e externo (ameaças e oportunidades).

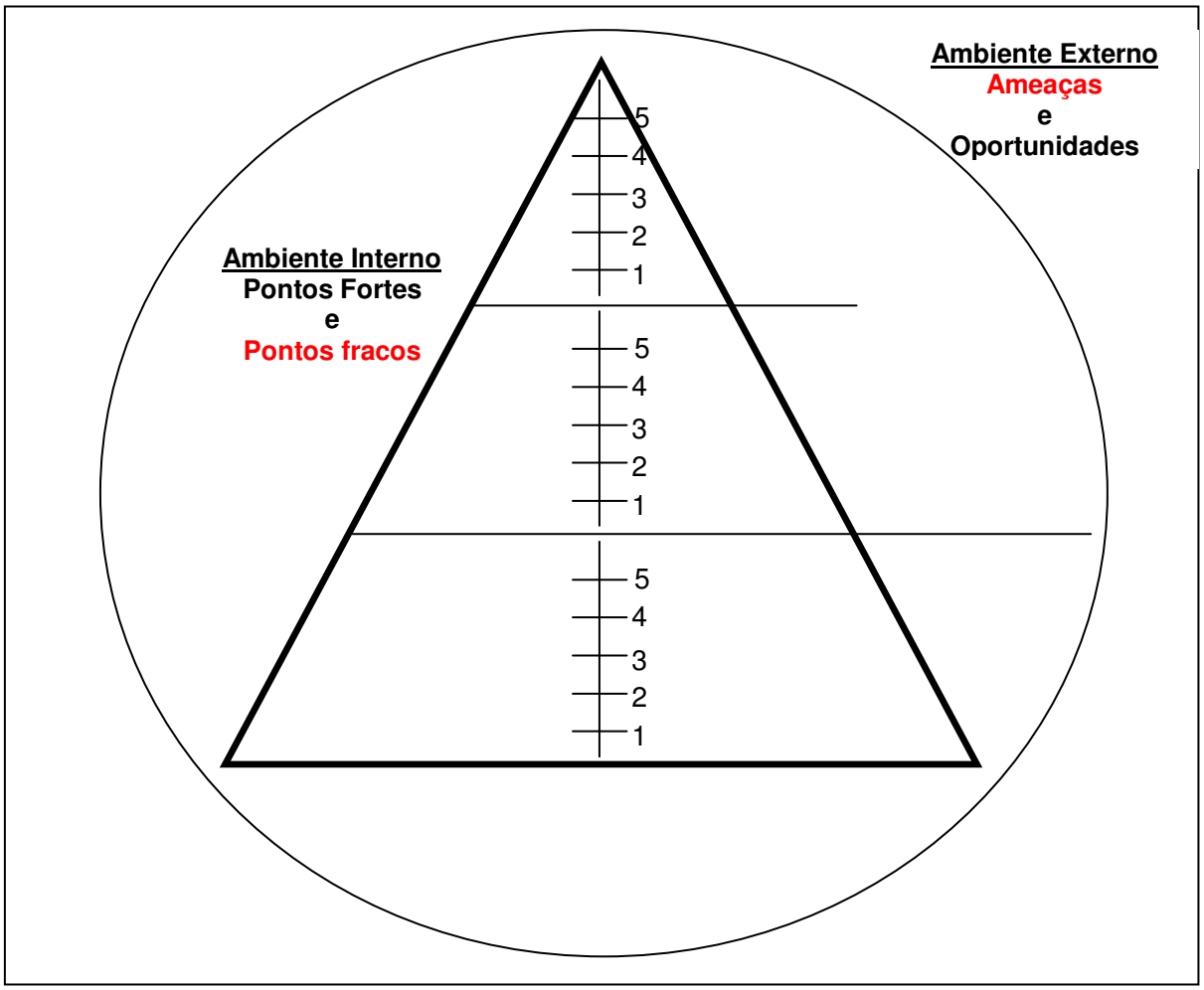


Figura 16 – DESENHO ESQUEMÁTICO DA ANÁLISE SWOT – AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

Fonte: elaboração própria

A tela de mercado/vendas deve expressar as condições reais, tanto do(s) mercado(s) quanto das vendas realizadas em cada praça respectiva, permitindo simulações, conforme especificado na tela 5 de resultados/cenários.

4.5 Tela de Dados de Resultados/Cenários

É a tela que caracteriza o modelo contemplado em todo o seu potencial, apresentando ao gestor uma gama de opções para que ele possa verificar cada ponto estratégico da empresa. Os dados são apresentados em textos, números,

devendo ser representados por tabelas, gráficos e imagens, facilitando por completo o entendimento de cada aspecto analisado.

Esta é a tela que apresenta os dados da empresa em tempo real, ou seja, a cada momento de cada dia os números são atualizados e o gestor pode constatar o desempenho da organização em relação aos seus concorrentes no mercado. DRUCKER (2006, p.61) diz que "o primeiro dever – e a responsabilidade – do gerente da empresa é lutar pelos resultados econômicos melhores possíveis a partir dos recursos empregados ou disponíveis". Esta afirmativa é significa que o gestor está sempre pressionado a proporcionar os melhores resultados da empresa no mercado, mas nem sempre ele dispõe de todos os recursos que gostaria. Assim, cabe-lhe sempre a tarefa de desenvolver estratégias que contornem as dificuldades e lacunas e contribuam para a maximização de lucros, como esperado.

As outras telas dispostas na mesa lhe fornecem as contas financeiras e contábeis (tela 1), os recursos humanos (tela 2), a produção (tela 3) e o mercado/vendas (tela 4), todas atualizadas, interativas e interrelacionadas.

Nesta tela, além de poder constatar a situação real da empresa, o gestor pode criar cenários. Pressionando uma tecla de comando, esta permite fixar os dados reais e então possibilita simular alterações no mercado, aumentos dos preços dos seus produtos e a relação de vendas, por exemplo. E justamente sobre cenários que BETHLEM (2004, p.182) diz que:

> O futuro é imprevisível. Não existe comprovadamente uma técnica de previsão, prospectiva ou futurologia que nos dê certeza sobre o comportamento das coisas no futuro. Entre desistir de prever o que vai acontecer e conseguir se aproximar intelectualmente dos acontecimentos futuros, os homens de empresa escolheram a segunda hipótese. Entre várias técnicas possíveis, a de criação de cenários alternativos tornou-se cada vez mais utilizada, porque quando se prevêem combinações de variáveis de várias naturezas e origens (econômicas, sociais, políticas, mercadológicas, etc.) está se criando uma forma de lidar melhor com a incerteza e a ignorância parcial em que as decisões serão tomadas.

Uma vez que o gestor tenha dados confiáveis (como dados estatísticos, por exemplo), ele pode determinar ações futuras para a empresa com mais precisão do que aquele que apenas baseia-se em suposições sobre o que poderá acontecer. No caso do modelo, este terá "n" indicadores e variáveis (inseridos como *inputs* de dados). Então, o gestor pode obter configurações pontuais, como analisar antecipadamente a contratação (ou a demissão) de um funcionário para

determinado posto de trabalho e já verificar o resultado do IDP no setor ou departamento, assim como o impacto no faturamento da empresa.

Com a possibilidade de realizar cenários, o gestor pode simular para si e/ou para seus diretores e/ou acionistas, um resultado provável de determinada decisão, antes que ela seja, de fato, testada no mercado, como é o que ocorre normalmente. O teste real no mercado sempre é um risco à estabilidade da empresa e seus negócios, pois nem sempre o resultado esperado é o desejado. Com a possibilidade de criar cenários, como condição prévia, fica mais seguro o resultado esperado, podendo ser levado a efeito, se positivo, ou abortado ou revisto, se negativo.

O gestor também pode verificar virtualmente, por exemplo, a criação de mais um posto de trabalho PT-1 no N.O. Suponha-se que este PT represente um profissional operando um torno eletrônico. Quanto isso vai gerar a mais de produção e vendas, assim como também pode verificar se a empresa tem caixa suficiente para bancar o investimento ou se terá de recorrer ao mercado financeiro para realizar tal propósito. A Figura 17 abaixo apresenta a mesa executiva de controles do gestor com as telas dispostas para sua competente análise e possíveis simulações.

Figura 17 – SGE - Sistema de Gerenciamento Empresarial
(*EMS - ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM*)
Fonte: elaboração própria

5 SIMULAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

Simular o Modelo de Gestão desenvolvido no Capítulo 4 implica na construção de um cenário empresarial realista que espelhe as atividades e as necessidades administrativas dos Consórcios de Exportação. O Modelo, portanto, deve apresentar uma estrutura de dados que permita ao Gestor perceber realisticamente a importância do Modelo como apoio às suas decisões de forma a melhor conduzir a empresa para atingir os objetivos pré-determinados.

Como exemplo para a apresentação teórico-prática do Modelo, elege-se a atividade madeireira por ser um dos tradicionais ramos da exploração florestal no Estado do Paraná. Como confirmação deste tradicionalismo, dos cinco Consórcios de Exportação existentes em Curitiba, dois deles atuam na exportação de madeiras reflorestáveis, tendo como atividade principal o corte de madeiras serradas em diversas larguras, espessuras e comprimentos e também a manufatura de peças de madeira fabricadas sob encomenda, tais como utensílios diversos, brinquedos e peças técnicas para fins industriais.

O questionário quali/quantitativo (vide Anexo IV) elaborado para a pesquisa de campo é aplicado quando da apresentação do Modelo, para constatar, pelas respostas obtidas e processadas, a devida avaliação deste por parte dos Gestores e se os objetivos principal e secundários foram atendidos, demonstrando os resultados da pesquisa.

Conforme sugere o Modelo Teórico apresentado no Capítulo 4, a ênfase deste dá-se pelo desenvolvimento de determinadas fórmulas e indicadores na tela de recursos humanos, procurando, com tais valorações dentro de uma escala linear finita, associar valores para o fator humano e para a tecnologia, considerando esses dois vetores como uníssonos para a potencialização de resultados nas organizações. Para as demais telas consideradas no Modelo, futuramente também poderão ser criados outros tipos de indicadores que satisfaçam necessidades informacionais que facilitem a análise e a tomada de decisão.

5.1 Modelo para Consórcios de Exportação

Para a elaboração deste Modelo é definido um Consórcio de Exportação que explora o ramo madeireiro, com as seguintes características:

- O Consórcio de Exportação é uma personalidade jurídica de direito privado, constituído pelas empresas partícipes por quotas de responsabilidade limitada, com capital social integralizado no valor de R$ 2.000.000,00;
- Composto por 4 empresas, sendo 2 microempresas e 2 de médio porte. As microempresas fornecem 15% cada uma sobre o total a ser produzido num determinado período e as de médio porte atendem à produção com 35% cada uma;
- Principal produto de exportação: madeira serrada e pré-cortada de *Pinus Elliottii* (madeira conífera de reflorestamento) utilizada para cercas, em bitolas e dimensões padronizadas pelo comprador;
- O Consórcio possui dependências próprias, recebe os lotes pré-cortados com sobre-medida das empresas parceiras, verifica a qualidade exigida (classificação), separa as peças similares e encaminha o produto para as estufas de secagem para a retirada de umidade da madeira e aplicação anti-fungo. Cada estufa comporta 200m3 e, após este procedimento, a madeira é retirada e deixada em barracão coberto, permanecendo com um grau de umidade entre 8 e 12%. Após este procedimento enfarda o material em tamanhos apropriados e marca os volumes, preparando, assim, cada lote de exportação incluindo os demais procedimentos burocráticos, logísticos e comerciais para a exportação;
- Os produtos são exportados para um distribuidor estabelecido na cidade de Houston, Estado do Texas/USA;
- Valor mensal a ser exportado mediante contrato anual: US$ 1,600,000.00;
- Quadro de pessoal (Tabela 3):

Tabela 3 – SIMULAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL

Nr. de Funcionários	Cargo	Nível Hierárquico (NH)*	IDPd	IDPr	Salário
01	Gestor	E	5	4,67	N.E5 - $5
01	Gerente Administrativo	E	5	4,02	N.E4 - $4
01	Gerente Financeiro	E	5	4,00	N.E4 - $4
01	Gerente de Exportação	E	5	4,55	N.E4 - $4
01	Gerente de Produção	E	5	4,72	N.E4 - $4
08	Funcionários Administrativos	-.-	-.-	-.-	-.-
-.-	Func. Admn. 1	E	5	4,12	N.E3 - $3
-.-	Func. Admn. 2	E	5	4,12	N.E3 - $3
-.-	Func. Admn. 3	E	5	3,99	N.E3 - $3
-.-	Func. Admn. 4	T	5	3,87	N.T3 - $3
-.-	Func. Admn. 5	T	5	3,64	N.T2 - $2
-.-	Func. Admn. 6	O	5	3,45	N.O5 - $5
-.-	Func. Admn. 7	O	5	3,12	N.O4 - $4
-.-	Func. Admn. 8	O	5	2,95	N.O2 - $2
02	Classificadores de Madeiras	-.-	-.-	-.-	-.-
-.-	Classif. Mad. 1	O	5	4,55	N.O4 – $4

-.-	Classif. Mad. 2	O	5	4,04	N.O4 – $4
02	Operadores de Serra	-.-	-.-	-..-	
-.-	Operer. de Serra 1	O	5	4,33	N.O4 - $4
-.-	Oper. de Serra 2	O	5	4,20	N.O4 - $4
01	Operador Destopadeira	O	5	4,16	N.O4 - $4
01	Operador de Estufa	O	5	4.00	N.O4 - $4
04	Aplainadores	-.-	-.-	-.-	-.-
-.-	Aplainador 1	O	5	4,31	N.O2 - $2
-.-	Aplainador 2	O	5	4,17	N.O2 - $2
-.-	Aplainador 3	O	5	3,98	N.O2 - $2
-.-	Aplainador 4	O	5	3,41	N.O2 - $2
01	Operador de Empilhadeira	O	5	4,67	N.O4 - $4
08	Enfardadores	-.-	-.-	-.-	-.-
-.-	Enfardadador 1	O	5	4,52	N.O2 - $2
-.-	Enfardadador 2	O	5	4,29	N.O2 - $2
-.-	Enfardadador 3	O	5	3,88	N.O2 - $2
-.-	Enfardadador 4	O	5	3,22	N.O2 - $2
-.-	Enfardadador 5	O	5	3,01	N.O2 - $2
-.-	Enfardadador 6	O	5	2,97	N.O2 - $2
-.-	Enfardadador 7	O	5	2,90	N.O2 - $2

-.-	Enfardadador 8	O	5	2,85	N.O2 - $2
01	Cozinheira	O	5	4,50	N.O4 - $4
01	Auxiliar de Cozinha	O	5	3,77	N.O2 - $2
01	Auxiliar de Limpeza	O	5	3,11	N.O1 - $1
04	Vigias	-.-	-.-	-.-	-.-
-.-	Vigia 1	O	5	4,35	N.O2 - $2
-.-	Vigia 2	O	5	3,22	N.O2 - $2
-.-	Vigia 3	O	5	2,41	N.O2 - $2
-.-	Vigia 4	O	5	2,02	N.O2 - $2

Fonte: elaboração própria

(*) E= estratégico; T = Tático; O = Operacional

- Imobilizado (Tabela 4), considerando a área total disponível e as edificações:

Tabela 4 – SIMULAÇÃO DO IMOBILIZADO (Área + Edificações)

Quantidade	Descrição	IDTd	IDTr(*a,e*)
01	Terreno industrial de 4.550m2	5	5
01	Casa de alvenaria com 220m2 (setor administrativo)	5	4,2
01	Barracão de alvenaria, fechado, com 250m2 (refeitório e depósito de materiais diversos)	5	4,5
02	Barracões de madeira, semi-abertos, com 600m2 cada um (produção)	-.-	-.-
-.-	Barracão - setor de produção 1	5	3,55
-.-	Barracão - setor de produção 2	5	2,60

02	Barracões de alvenaria, fechados, de 320 m2 cada um (estufas)	-.-	-.-
-.-	Barracão estufa 1	5	4,60
-.-	Barracão estufa 2	5	4,10
02	Barracões de alvenaria, fechados, com 850m2 cada um (lotes prontos - expedição)	-.-	-.-
-.-	Barracão de expedição 1	5	4,88
-.-	Barracão de expedição 2	5	4,88
Fonte: elaboração própria			

- Imobilizado (Tabela 5), considerando máquinas e equipamentos:

Tabela 5 – SIMULAÇÃO DO IMOBILIZADO (Máquinas + Equipamentos)

Quantidade	Descrição	IDTd	IDTr(*m,e*)
01	Computador central (servidor)	5	5
14	Computadores interligados em rede	-.-	-.-
-.-	Computador 1	5	4,33
-.-	Computador 2	5	4,33
-.-	Computador 3	5	4,33
-.-	Computador 4	5	4,33
-.-	Computador 5	5	4,33
-.-	Computador 6	5	3,85
-.-	Computador 7	5	3,85
-.-	Computador 8	5	3,85
-.-	Computador 9	5	3,85
-.-	Computador 10	5	3,85

-.-	Computador 11	5	3,20
-.-	Computador 12	5	3,20
-.-	Computador 13	5	3,20
-.-	Computador 14	5	3,20
07	Impressoras	-.-	-.-
-.-	Impressora 1	5	4,75
-.-	Impressora 1	5	4,75
-.-	Impressora 1	5	4,75
-.-	Impressora 1	5	4,75
-.-	Impressora 1	5	4,75
-.-	Impressora 1	5	3,55
-.-	Impressora 1	5	3,55
01	Máquina de serra fita vertical	5	3,15
01	Máquina destopadeira para tocos	5	4,70
01	Máquina de plaina horizontal	5	2,44
02	Serras circulares	-.-	-.-
-.-	Serra circular 1	5	4,90
-.-	Serra circular 2	5	3,66
02	Equipamentos p/produção de vapor, radiadores e ventiladores	-.-	-.-
-.-	Equip p/prod. Vapor 1	5	4,03
-.-	Equip p/prod. Vapor 2	5	3,91
04	Maquitas	-.-	-.-
-.-	Maquita 1	5	4,90
-.-	Maquita 2	5	4,90
-.-	Maquita 3	5	3,77
-.-	Maquita 4	5	2,86

06	Arqueadoras/cortadores de fita de aço	-.-	-.-
-.-	Arqueador/cortador de fita de aço 1	5	5,00
-.-	Arqueador/cortador de fita de aço 2	5	5,00
-.-	Arqueador/cortador de fita de aço 3	5	4,25
-.-	Arqueador/cortador de fita de aço 4	5	4,25
-.-	Arqueador/cortador de fita de aço 5	5	3,80
-.-	Arqueador/cortador de fita de aço 6	5	2,75
01	Compressor de ar	5	4,55
01	Pistola de pintura c/regulador de pressão	5	4,22
01	Conjunto de números e letras vazadas	5	2,10
Fonte: elaboração própria			

5.2 Dados Econômicos-Financeiros-Contábeis

Este é o monitor ou tela em que o Gestor consulta os valores individuais e totais dos bens patrimoniais da empresa (bens tangíveis e intangíveis), constando para cada um deles o respectivo indicador do IDTr (real), tanto da área total e das edificações (IDT*a,e*), como de máquinas e equipamentos (IDT*m,e*); o balancete diário, mensal e anual com análise técnica desses dados; as receitas e despesas; os fluxos financeiros; os resultados brutos e líquidos comparativos (reais e projetados); resultado de lucros ou prejuízos do momento consultado ou por período determinado; consulta a lucros/prejuízos acumulados, entre outros.

Os dados podem a qualquer momento ser convertidos em gráficos analíticos, facilitando a visualização das informações numéricas em formatos geométricos que poderão claramente mostrar a situação real e projetar tendências.

Esta tela também possui uma planilha eletrônica para cálculo do preço de exportação já previamente formatado com os devidos incentivos fiscais, custos logísticos e conversão cambial dólar/real (US$/R$) para venda por metro cúbico, já colocado a bordo do navio no porto de origem (US$/m3 - FOB/Paranaguá).

As estatísticas dos números da empresa armazenados ao longo do tempo, assim como outras informações de fontes fidedignas captadas no mercado alvo da empresa, tais como indicadores sobre a economia e as finanças, assim como dos aspectos contábeis, servem como *inputs* de apoio para esta tela e a de mercado, permitindo avaliar o passado e elaborar previsões futuras. Tais informações compreendem a disponibilidade dos seguintes itens:

- Estrutural: bens e direitos que a empresa dispõe e os meios para os financiar;
- Capacidade financeira: capacidade para atender aos compromissos de médio e longo prazos mediante capital próprio, de terceiros e bens patrimoniais;
- Liquidez: capacidade de atender aos compromissos de curto prazo;
- Liquidez geral: indica a capacidade da empresa para honrar compromissos de curto, médio e longo prazos;
- Endividamento geral: analisa o montante da dívida em relação ao patrimônio líquido da empresa. Quanto menor a taxa, melhor a empresa está em condições de honrar os compromissos assumidos;
- Solvência geral: apresenta a base da situação financeira da empresa, ou seja, a capacidade da mesma em satisfazer suas obrigações de curto prazo, na data do vencimento. Quanto maior a taxa, melhor a condição da empresa para atender aos compromissos assumidos;
- Taxa de rentabilidade: indicador expresso em percentual da relação entre o resultado de lucro ou prejuízo sobre um determinado montante de capital. Os principais indicadores empresariais são: rentabilidade comercial, econômica e financeira;
- Taxa de rotação do ativo: indica a velocidade de utilização dos ativos disponíveis. Uma taxa muito alta significa que a empresa está trabalhando próximo do limite de sua capacidade. Uma taxa muito baixa indica a sub-utilização dos ativos;
- Capital de giro: necessário para a realização dos negócios. Implica na capacidade financeira para bancar os custos das vendas, considerados os prazos concedidos até os efetivos pagamentos dos valores pelos clientes. Ao obter o pagamento da venda, o capital de giro também consiste na recuperação da lucratividade da empresa e a conseqüente recomposição de seu fluxo de caixa. Estratégias, operações e práticas gerenciais, entre outras medidas importantes,

precisarão ser constantemente reinterpretadas ou reinventadas para que o capital de giro esteja sempre disponível.

O processamento de dados está se tornando cada vez mais veloz e automatizado. Uma infinidade de *downloads* e *uploads* acontecem diariamente na rede mundial de computadores (*web*), todos realizados por transmissão eletrônica, o que torna a informação sempre disponível e atualizada. Foi-se o tempo em que perdiam-se horas na fila para quitar compromissos no Banco ou para obter uma certidão negativa de tributos federais, por exemplo. Hoje, tudo é conseguido na hora e o formulário impresso no local em que você se encontra. Um exemplo mais recente do sistema fisco-contábil que está em fase de implantação no Brasil, diz respeito às Notas Fiscais Eletrônicas (Nf-e). Sobre esse assunto, uma matéria publicada pela Revista EXAME PME (2009, p.72), denominada Contagem Regressiva, mostra como o mundo informatizado está mudando a vidas das pessoas e, por conseguinte, das empresas:

> A imagem do fiscal batendo à porta para verificar a papelada definitivamente se inscreverá como algo do passado, ao lado das máquinas de escrever, do videocassete e de tantou outros símbolos da era analógica. Com a implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), que tem como um de seus projetos a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), o Fisco brasileiro ingressa em um novo patamar, realizando uma fiscalização permanente, on line e em tempo real.

Este e outros tantos exemplos estão exigindo uma mudança comportamental muito rápida do ser humano. O sistema bancário brasileiro foi pioneiro quando passou a disponibilizar aos seus clientes inúmeras transações financeiras pela internet. É o resultado de avanços significativos da informatização e do processamento de dados. E o modelo de gestão ora proposto, vale-se da tecnologia da informação (TI) para idealizar uma estrutura de gestão inovadora. E a tela de dados econômicos-financeiros-contábeis faz parte dessa dinâmica.

5.3 Dados de Recursos Humanos

Os recursos humanos representam o aspecto mais importante de uma organização. O fator humano associado às tecnologias disponíveis permite sua

potencialização, com o objetivo de atingir os resultados projetados, conforme pode-se observar no exemplo teórico-prático apresentado neste Capítulo.

É muito comum ouvir dizer que a “força de trabalho” apresentou um desempenho “x” ou “y”, mas o que é a força de trabalho se não a associação do preparo do profissional, a tecnologia que se disponibiliza no seu posto de trabalho para que este possa desempenhar a sua função e o peso do nível hierárquico respectivo? Para que essa “força de trabalho” possa ser mensurada, nesta tela de RH é então apresentada uma simulação que atribuí valores para os indicadores IDP (Índice de Desenvolvimento Profissional) e o IDT (Índice de Desenvolvimento Tecnológico), além de outros indicadores deles desdobrados, os quais permitem obter resultados de vários aspectos dessa associação homem + tecnologia em relação às vendas totais da organização.

Para que se possam observar tais números aplicados aos indicadores pertinentes, a Tabela 6 abaixo compreende os seguintes dados simulados:

Tabela 6 – SIMULAÇÃO DOS POSTOS DE TRABALHO E SEUS RESPECTIVOS INDICADORES

Qt. PT	Descrição	IDPd	IDPr	NH + Salário	IDTd	TD*	IDPp
01	Posto de trabalho do gestor	5	4,67	N.E5-$5	5	4,54	22,70
01	Posto de trabalho do gerente administrativo	5	4,02	N.E4-$4	5	4,40	17,68
01	Posto de trabalho do gerente financeiro	5	4,00	N.E4-$4	5	4,40	17,60
01	Posto de trabalho do gerente de exportação	5	4,55	N.E4-$4	5	4,40	20,02
01	Posto de trabalho do gerente de produção	5	4,72	N.E4-$4	5	4,40	20,77
08	Funcionários Administrativos	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
-.-	Func. Admn. 1	5	4,12	N.E3-$3	5	4,16	17,14
-.-	Func. Admn. 2	5	4,12	N.E3-$3	5	4,02	16,56
-.-	Func. Admn. 3	5	3,99	N.E3-$3	5	3,88	15,48

-.-	Func. Admn. 4	5	3,87	N.T3-$3	5	3,70	14,32
-.-	Func. Admn. 5	5	3,64	N.T2-$2	5	3,55	12,92
-.-	Func. Admn. 6	5	3,45	N.O5-$5	5	4,10	14,14
-.-	Func. Admn. 7	5	3,12	N.O4-$4	5	3,24	10,11
-.-	Func. Admn. 8	5	2,95	N.O2-$2	5	3,17	09,35
02	Classificadores de Madeiras	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
-.-	Classif. Mad. 1	5	4,55	N.O4-$4	5	3,02	13,74
-.-	Classif. Mad. 2	5	4,04	N.O4-$4	5	2,80	11,31
02	Operadores de Serra	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
-.-	Oper. de Serra 1	5	4,33	N.O4-$4	5	2,75	11,90
-.-	Oper. de Serra 2	5	4,20	N.O4-$4	5	2,75	11,55
01	Operador de Destopadeira	5	4,16	N.O4-$4	5	4,09	17,01
01	Operador de Estufa	5	4,00	N.O4-$4	5	3,77	15,08
04	Aplainadores	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
-.-	Aplainador 1	5	4,31	N.O2-$2	5	4,00	17,24
-.-	Aplainador 2	5	4,17	N.O2-$2	5	4,00	16,68
-.-	Aplainador 3	5	3,98	N.O2-$2	5	4,00	15,92
-.-	Aplainador 4	5	3,41	N.O2-$2	5	4,00	13,64
01	Operador de Empilhadeira	5	4,67	N.O4-$4	5	3,20	14,95
08	Enfardadores	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
-.-	Enfardador 1	5	4,52	N.O2-$2	5	2,15	09,72
-.-	Enfardador 2	5	4,29	N.O2-$2	5	2,15	09,22
-.-	Enfardador 3	5	3,88	N.O2-$2	5	2,15	08,34
-.-	Enfardador 4	5	3,22	N.O2-$2	5	2,15	06,92
-.-	Enfardador 5	5	3,01	N.O2-$2	5	2,15	06,47
-.-	Enfardador 6	5	2,97	N.O2-$2	5	2,15	06,38

-.-	Enfardador 7	5	2,90	N.O2-$2	5	2,15	06,23
-.-	Enfardador 8	5	2,85	N.O2-$2	5	2,15	06,12
01	Cozinheira	5	4,50	N.O4-$4	5	4,90	22,05
01	Auxiliar de Cozinha	5	3,77	N.O2-$2	5	4,90	18,47
01	Auxiliar de Limpeza	5	3,11	N.O1-$1	5	1,75	5,44
04	Vigias	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
-.-	Vigia 1	5	4,35	N.O2-$2	5	3,81	16,57
-.-	Vigia 2	5	3,22	N.O2-$2	5	3,81	12,27
-.-	Vigia 3	5	2,41	N.O2-$2	5	2,99	07,21
-.-	Vigia 4	5	2,02	N.O2-$2	5	2,99	06,04
Fonte: elaboração própria							

*TD – é considerada a média dos resultados obtidos no ITDr(*m,e*), ou seja mobiliários, máquinas e equipamentos disponíveis para que o funcionário possa executar a contento sua função, acrescido do valor do IDTr(*a,e*) que, no caso, resultou num valor agregado de 0,04.

Nota-se, pelos números especificados na tabela acima, que o resultado do IDPp (potencial) - que é a associação do fator humano (IDPr) mais a tecnologia disponível [TD = IDTr(*m,e*) + 1% s/IDTr(*a,e*)] -, dá uma noção clara da defasagem existente entre o resultado potencial e o desejado, que é sempre o de obter 25 pontos, ou seja, um IDPr = 5 x uma TD = 5.

Observe-se que quando a tecnologia disponível (TD) tem o mesmo indicador, como é o caso dos postos de trabalho (PT) dos gerentes, por exemplo, onde a TD = 4,40, a variação do IDPp (potencial) fica por conta do IDPr (real) de cada profissional. No caso específico do gerente financeiro, que obteve um IDPr = 4,00, e a empresa oferece-lhe um PT com uma TD = 4,40, o IDPp resultou em um indicador de 17,60 pontos, ou seja, 7,40 pontos abaixo do IDPp desejado que é sempre de 25 pontos. Essa defasagem indica perdas significativas para a organização, pois evidencia que a força de trabalho (fator humano x tecnologia disponível x peso do nível hierárquico) não está atingindo o patamar desejado. Outras situações comparativas podem ser observadas nos PT dos aplainadores e dos enfardadores.

Outro ponto que causa baixos indicadores é ter um profissional com IDPr 4,52 e uma TD de 2,15, gerando um IDPp de 9,72, ao invés de 25 pontos, como

desejado. Nesse caso, a defasagem do IDPp é de 15,28 pontos, ou seja, uma defasagem muito elevada, acusando que algo precisa ser corrigido. No caso, o profissional está bem avaliado (IDPr), mas a TD a ele disponibilizada pela empresa no seu PT precisa urgentemente ser melhorada para que este profissional possa otimizar a sua produção/produtividade.

Observados os números obtidos na Tabela 6, apontando o número de funcionários na escala de cada nível e de seus respectivos patamares salariais, é possível verificar, pela Figura 18, a seguinte distribuição:

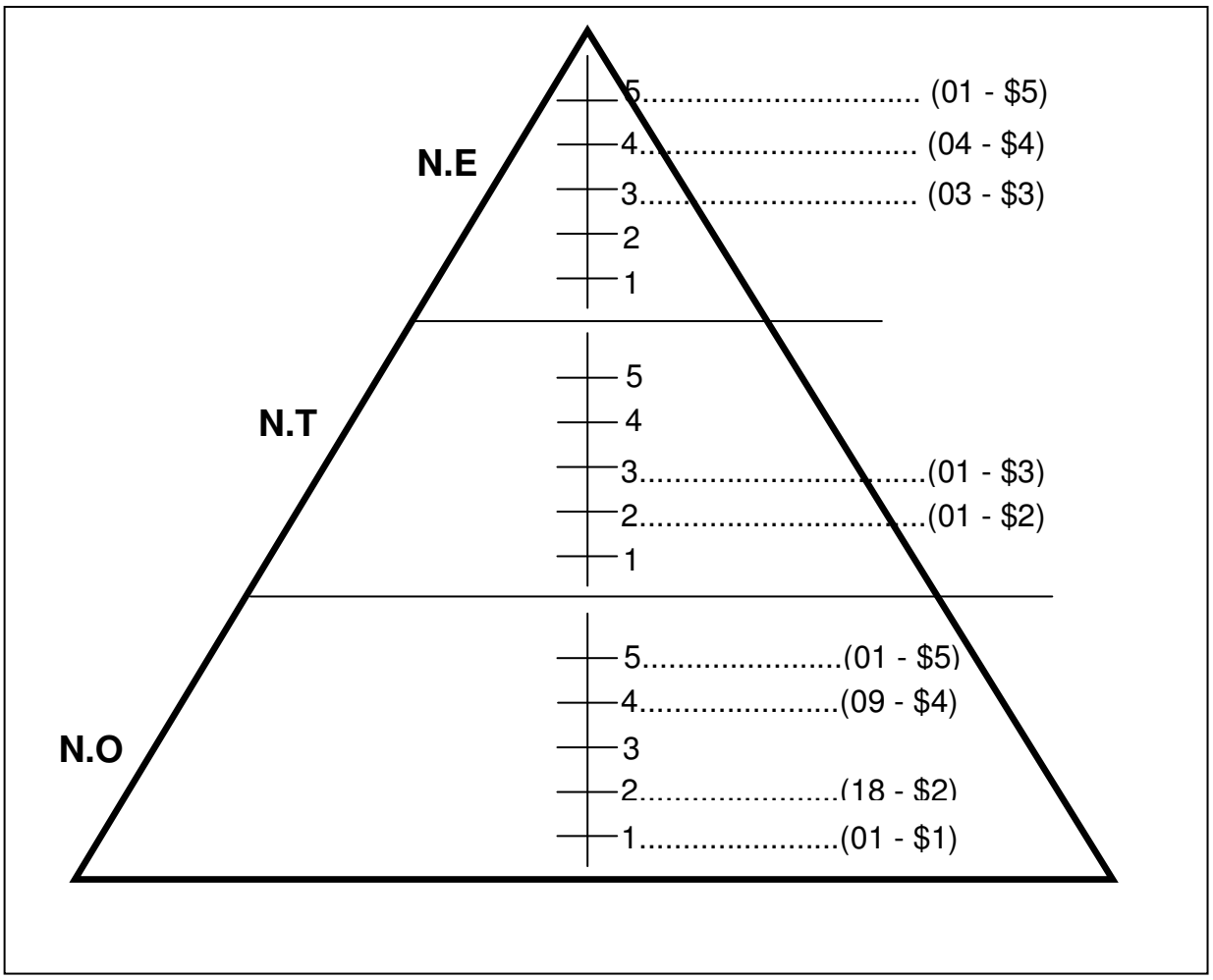


Figura 18 – SIMULAÇÃO DE NÍVEIS HIERÁRQUICOS, RELAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO E DE PESSOAL POR CARGOS E SALÁRIOS

Fonte: elaboração própria

Já a Figura 19 apresenta a distribuição do IDPp (potencial) na curva normal (curva de Gauss). Pode-se verificar pelo barramento “x” a média dos pontos obtidos no IDPp (515,26) em relação ao número de postos de trabalho (39 PT). A empresa obteve 13,21 pontos e está acima da média que é de 12,5 pontos, mas bem abaixo do IDPd (desejado) que seria de 25 pontos.

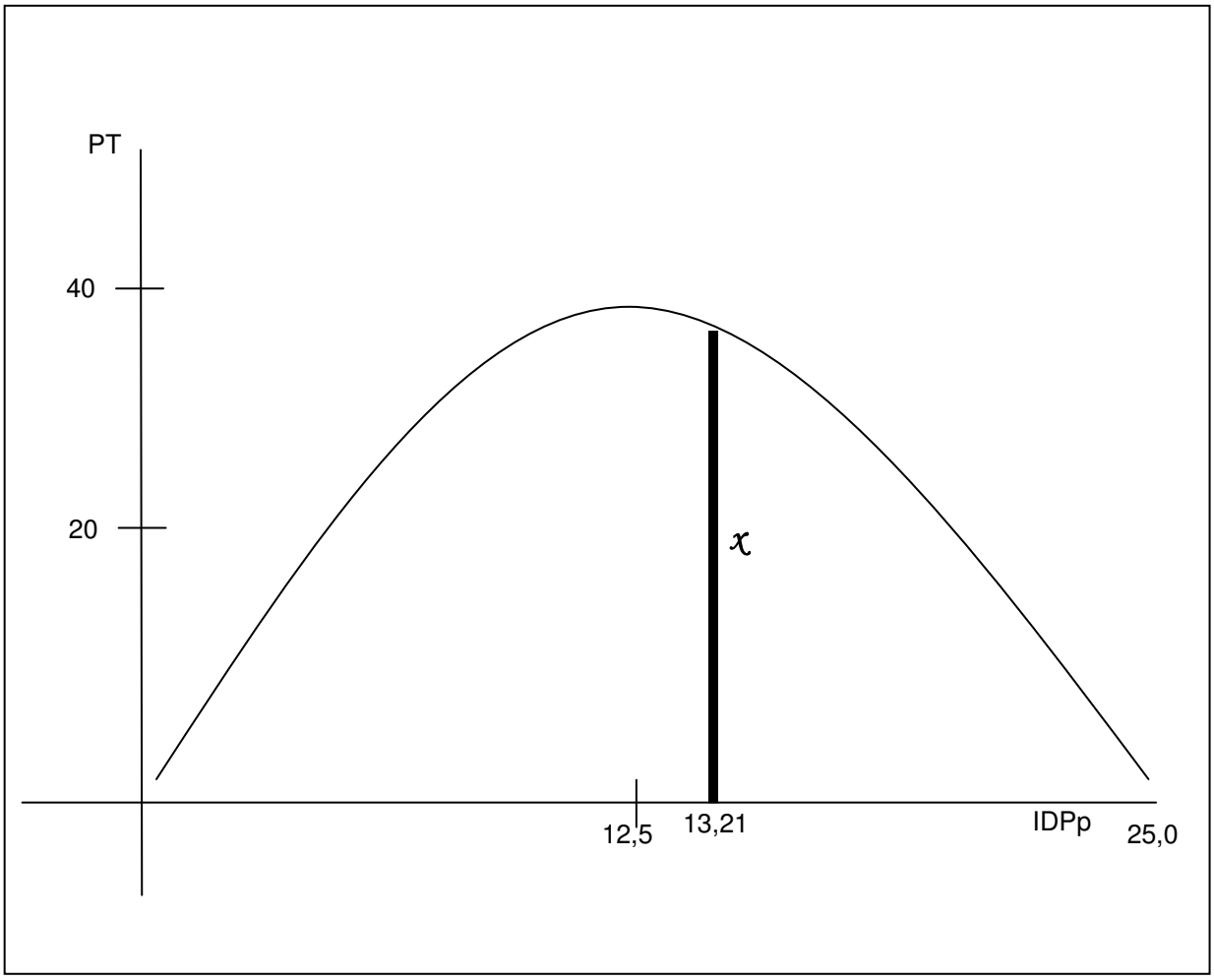


Figura 19 – DISTRIBUIÇÃO NORMAL DO IDPp / PT
Fonte: elaboração própria

Observando a Figura 19 e os números obtidos, vê-se que com um IDPp médio de 13,21 pontos ela fatura US$ 1,600,000.00/mês. O que se pode deduzir é que se a empresa tivesse um IDPp médio de 18,5, ela deveria faturar US$

2,240.726.67/mês. E, se ainda, o IDPp médio atingisse 22,5, ela deveria faturar US$ 2,725.208.10/mês. Isto significa que quanto maior o IDPp e a TD, mais a empresa deve faturar com o mesmo número de PT.

Tendo os índices apropriados do IDPr e da TD, pode-se utilizar os números obtidos na fórmula para determinar o índice de desenvolvimento profissional potencial por nível hierárquico (IDPp/NH), a força de trabalho por nível hierárquico (FT/NH), a força de trabalho total (FTT) e o resultado potencial de cada nível (RP/NH).

a) Calculando o índice de desenvolvimento profissional potencial por nível hierárquico (IDPp/NH):

$$IDPp/NH = \sum IDPp/NH \div \sum PT/NH$$

a.1) C 0 lando o IDPp para o Nível Operacional (N.O.):

$$IDPp/N.O = \sum IDPp/N.O \div \sum PT/N.O$$

IDPp/N.O = 340,07 ÷ 29

IDPp/N.O = 11,72

a.2) Calculando o IDPp para o Nível Tático (N.T.):

$$IDPp/N.T = \sum IDPp/N.T \div \sum PT/N.T$$

IDPp/N.T = 27,24 ÷ 2

IDPp/N.T = 13,62

a.3) Calculando o IDPp para o Nível Tático (N.E.):

$$IDPp/N.E = \sum IDPp/N.E \div \sum PT/N.E$$

IDPp/N.E = 147,95 ÷ 8

IDPp/N.E = 18,49

b) Calculando a força de trabalho por nível hierárquico (FT/NH):

b.1) Calculando FT/NH para o nível operacional (N.O.):

$$FT/N.O = \sum IDPp \times PNH1$$

FT/N.O = 340,07 x 1

FT/N.O = 340,07

b.2) Calculando FT/NH para o nível tático (N.T.):

$$FT/N.T = \sum IDPp \times PNH2$$

FT/N.T = 27,24 x 2

FT/N.T = 54,48

b.3) Calculando FT/NH para o nível estratégico (N.E.):

$$FT/N.E = \sum IDPp \times PNH3$$

FT/N.E = 147,95 x 9

FT/N.E = 1.331,55

c) Cálculo da força de trabalho total (FTT):

$$FTT = \sum FT/N.O + \sum FT/N.T + \sum FT/N.E$$

FTT = 340,07 + 54,48 + 1.331,55

FTT = 1.726,10

d) Cálculo do resultado potencial por nível hierárquico (RP/NH):

$$RP/NH = \frac{\sum FT/N.H \times Fat}{FTT}$$

d.1) Calculando o resultado potencial do nível hierárquico operacional (N.O.)

$$RP/N.O = \frac{340{,}07 \times US\$\ 1{,}600.000.00}{1.726{,}10}$$

RP/N.O = US$ 315,226.24

d.2) Calculando o resultado potencial do nível hierárquico tático (N.T.)

$$RP/N.O = \frac{54{,}48 \times US\$\ 1{,}600.000.00}{1.726{,}10}$$

RP/N.T = US$ 50,499.97

d.3) Calculando o resultado potencial do nível hierárquico estratégico (N.E.)

$$RP/N.E = \frac{1.331,55 \times US\$\ 1,600.000.00}{1.726,10}$$

RP/N.E = US$ 1,234,273.79

A Figura 20 representa o resultado potencial obtido por nível hierárquico (RP/NH). Observa-se que para o nível operacional (N.O.), a força de trabalho (FT) é de 340,07 pontos, sendo que o peso multiplicador para este nível é igual a 1; para o nível tático (N.T.), a força de trabalho é de 27,24 pontos, sendo que o peso multiplicador para este nível é igual a 2; para o nível estratégico (N.E.), a força de trabalho somou 147,95 pontos, porém o peso multiplicador para este nível é igual a 9.

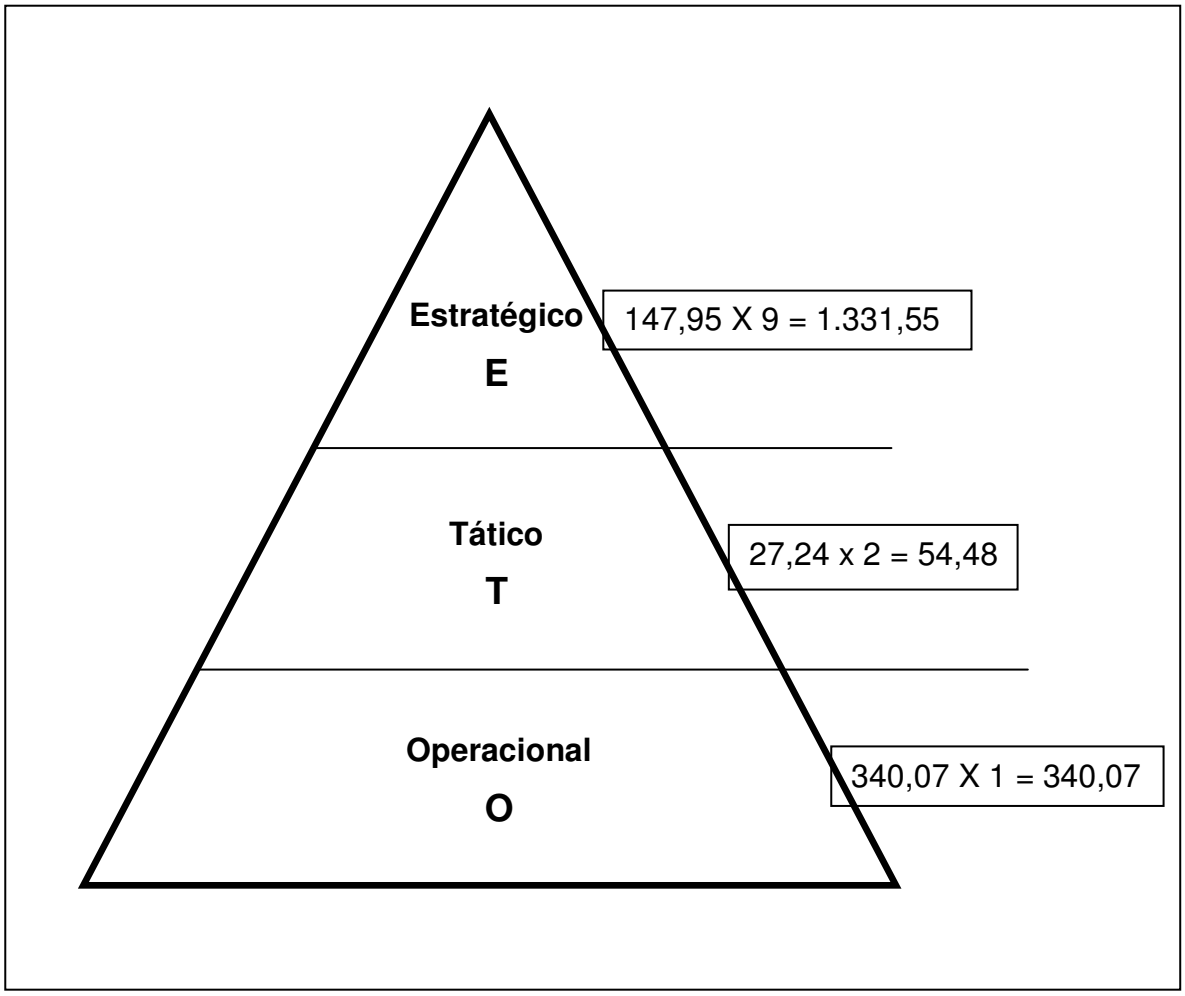


Figura 20 – RESULTADO POTENCIAL POR NÍVEL HIERÁRQUICO E SEUS PESOS (RP/NH)
Fonte: elaboração própria

De acordo com os cálculos acima, o resultado potencial da força de trabalho por nível hierárquico (FT/NH) em relação ao faturamento mensal da empresa (Fat) fica assim distribuído:

1) Nível Operacional (N.O.), com uma FT = 340,07 (340,07 x peso 1), corresponde a US$ 315,226.24 do faturamento mensal;

2) Nível Tático (N.T.), com uma FT = 54,48 (27,24 x peso 2), corresponde a US$ US$ 50,499.97 do faturamento mensal;

3) Nível Estratégico (N.E.), com uma FT = 1.331,55 (147,95 x peso 9), corresponde a US$ 1,234,273.79 do faturamento mensal.

e) Cálculo do percentual da força de trabalho por nível hierárquico (PFT/NH):

PFT/NH = (RP/NH ÷ Fat) x 100

e.1) Cálculo do percentual da força de trabalho do nível hierárquico operacional (N.O.):

PFT/N.O = (US$ 315,226.24 ÷ US$ 1,600,000.00) x 100

PFT/N.O = 19,70%

e.2) Cálculo do percentual da força de trabalho do nível hierárquico tático (N.T.):

PFT/N.T = (US$ 50,499.97 ÷ US$ 1,600,000.00) x 100

PFT/N.T = 3,15%

e.3) Cálculo do percentual da força de trabalho do nível hierárquico estratégico (N.E.):

PFT/N.E = (US$ 1,234,273.79 ÷ US$ 1,600,000.00) x 100

PFT/N.E = 77,15%

Com estes cálculos, pode-se resumir o resultado potencial da força de trabalho por nível hierárquico [RP/FT(NH)] em relação ao faturamento mensal da empresa (Fat) que é de US$ 1,600,000.00, obtendo-se, também, os respectivos percentuais:

→ RP/FT(N.O) = 340,07 = US$ 315,226.24 do faturamento mensal = 19,70%;

→ RP/FT(N.T) = 54,48 = US$ US$ 50,499.97 do faturamento mensal = 3,15%;

→ RP/FT(N.E) = 1.331,55 = US$ 1,234,273.79 do faturamento mensal = 77,15%.

5.4 Dados de Produção

Para o Consórcio de Exportação, a tela de produção compreende a entrada de madeiras de Pinus pré-cortadas com sobre-medida provenientes das empresas parceiras. Para cada pedido captado no exterior, as empresas devem cumprir com seus percentuais de fornecimento, de acordo com contratos firmados, ou seja: 2 microempresas respondendo por 15% cada uma e 2 empresas de médio porte correspondendo a 35% cada uma. Os prazos de fornecimento são pré-programados por lote de exportação e a qualidade da madeira a ser fornecida deve obedecer os pré-requisitos de cada pedido.

O Consórcio mantém um estoque de 14.000m3 de toras no pátio para suprir quaisquer emergências. Esse estoque estratégico corresponde a 25 dias úteis de produção utilizando 1 turno no horário normal de expediente. Para o corte dessas toras, quando necessário, é utilizada a máquina de serra fita vertical. Se em seis meses não houver a necessidade de utilizar este estoque estratégico, este será serrado e processado para exportação, renovando-se o estoque de toras para que não haja perda da matéria-prima pela exposição direta às condições climáticas.

Na recepção dos materiais pré-cortados remetidos pelas empresas parceiras, estes são classificados por qualidade de acordo com o pedido, sendo que tal classificação e feita obedecendo-se os padrões estabelecidos pelo comprador no exterior. De acordo com PALADINI (2004, p.38), “a qualidade deve ser gerada a partir exatamente das operações do processo produtivo”. E esta é a proposição da classificação do material no ato do recebimento, tendo por finalidade expurgar do lote que seguirá para o processo produtivo, determinadas peças de madeiras que estivessem empenamento, com buracos, excesso de nós e cortes inadequados. Após classificada a madeira, o fluxo de produção obedece à seguinte ordem:

- Madeiras de iguais dimensões são gradeadas sobre pallets;
- Madeiras desclassificadas são separadas e devolvidas aos fornecedores;
- Pallets de madeiras gradeadas seguem para as estufas de secagem e tratamento anti-fungo;
- Lotes de madeiras são estufados e recebem tratamento anti-bactericida e fungicida;

- Lotes de madeira são retirados após 4 dias de estufagem (96 horas) e é conferido o grau de umidade que deverá oscilar entre 8 e 12%;
- Os lotes das madeiras já secas são armazenados sobre os pallets em galpões fechados;
- As madeiras são destopadas nas bases com sobre-medida, em ângulo de 90º em relação ao seu comprimento, formando tamanhos padrões, a saber:
    - Madeira de face (cerca) = 2,7cm(E) x 7,2cm(L) x 1,220m(C)
    - Mourão = 12,2cm(E) x 12,2cml(L) x 1,520m(C)
    - Ripas = 2,7cm(E) x 12,2cm(L) x 2,520m(C)
- Após o destope as madeiras de cerca (as de 1,220m de comprimento) são cortadas numa das extremidades, em ângulos equivalentes de 60%, executando o formato de uma seta;
- As madeiras seguem para a laminadora para beneficiamento, que alisará e alinhará as 6 faces das madeiras de cortes retilíneos e as 7 faces das madeiras de cerca com corte retilíneo mas que possuem um ângulo de 60º. em uma de suas extremidades, formando os padrões finais de tamanhos, a saber:
    - Madeira de face (cerca) = 2,5cm(E) x 7,0cm(L) x 1,20m(C)
    - Mourão = 12,0cm(E) x 12,0cml(L) x 1,50m(C)
    - Ripas = 2,5cm(E) x 12,0cm(L) x 2,50m(C)
- As madeiras de mesmo formato são colocadas sobre pallets e encaminhadas ao barracão coberto para o romaneio da carga/*pallet*, a verificação dos pesos líquido e bruto, do volume em m^3, o enfardamento final, as marcações de nomes/números/símbolos e a aplicação de filme plástico para evitar a absorção de umidade do ar e da chuva;

- Os lotes prontos são encaminhados a outro barracão coberto (expedição), local em que ficarão disponíveis para serem transportados até o porto de origem mediante documentação pertinente.

Cada etapa da produção tem tempo e quantidades estabelecidas por hora trabalhada, de forma que em um turno de produção de 8 horas, o barracão de expedição deve receber 70m^3 e, ao final do expediente do turno, deve ter 560m3 prontos para exportação. Portanto, em 25 dias corridos, o Consórcio pode atender a 1.750m3 de produção finalizada com apenas um turno.

O *set-up* (parada para manutenção) das máquinas é feito no contra-turno do expediente (horário alternativo).

Todos os dados da produção são computados no sistema que apropria quantidades, volumes, pesos, custos individuais de produtos, da mão-de-obra, da tecnologia disponível e de valores agregados, calculando preços para exportação e para o mercado interno. O sistema também informa o tempo de cada etapa de produção e de sua capacidade por m^3 produzido, possibilitando ao Gerente ou ao Supervisor de Produção acompanhar o fluxo do processo, podendo acelerar ou diminuir o ritmo de determinadas etapas e evitar possíveis “gargalos” de produção.

A respeito do processo produtivo, REIS (2008, p.14) considera importante manter o foco da empresa no seu negócio e executar as etapas de produção de forma otimizada e, tanto quanto possível, com inovações:

> As empresas passam a buscar um modelo mais enxuto e flexível e, portanto, cresce a necessidade das organizações se concentrarem nas suas principais competências e, paralelamente, estabelecerem parcerias para desenvolver produtos, serviços e processos aptos a responderem às mudanças contínuas do ambiente e a necessidade de produção de inovações.

Sobre inovações, SUZUKI (2008, p.29) especifica os 4 tipos de inovação, segundo o manual de Oslo:

> Para alguns autores, o desafio da inovação é transformar idéias criativas em produtos ou processos que otimizem processos, reduzam custos ou gerem melhorias para a organização. A terceira edição do manual de Oslo (FINEP, 2006) define quatro tipos de inovação: 1. Inovações em produto: é a introdução de um benefício ou serviço que é novo ou melhorado, em relação às suas características ou usos pretendidos. 2. Inovações em processo: é a implementação de um novo ou significativamente melhorado

> processo produtivo ou entrega, incluindo modificações significativas nas técnicas, equipamentos e/ou software. 3. Inovações organizacionais: refere-se à implementação de novos métodos organizacionais, podendo ser mudanças em práticas de negócio, na organização do ambiente de trabalho, ou nas relações externas da empresa. 4. Inovações em marketing: envolvem implementação de novos métodos de marketing, podem incluir mudanças na aparência do produto e sua embalagem, na divulgação e distribuição do produto, e em métodos para definir preços de benefícios e serviços.

A produção e a inovação abordadas por Reis e Suzuki fazem parte das proposições do Modelo. Nesse contexto, a tela de produção permite verificar a cada momento como está ocorrendo o processo produtivo e seu resultado quantificado. A geração do produto final possibilita todas as demais etapas do negócio até a sua efetiva colocação no mercado, incluindo o atendimento pós-venda e a assistência técnica, quando for o caso.

Outros aspectos fundamentais do processo de produção que o modelo deve contemplar são determinados indicadores que, segundo GOMES (2009, p. web), fazem parte da rotina da produção/produtividade:

- Indicador estratégico: informa o quanto a empresa segue em direção da consecução de sua visão;
- Indicador de produtividade: mede a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos;
- Indicador de qualidade: focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço;
- Indicador de efetividade: focam as conseqüências dos bens/serviços (fazer a coisa certa de maneira certa);
- Indicador de capacidade: capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre saídas produzidas por unidade de tempo.

5.5 Dados de Mercado

Para uma empresa de formação consorciada, cujo objetivo principal é a exportação de bens e/ou serviços, o gestor tem uma dupla responsabilidade, pois deve conhecer e atuar tanto no mercado interno quanto no externo. WRIGHT (2007, p.367) comenta essa necessidade como estratégia da inter-relação internacional:

> Embora uma empresa possa escolher atuar apenas confinada em uma área local, essa escolha não necessariamente isenta da competição externa. Empresas estrangeiras conduzem seus negócios em virtualmente todos os setores. Algumas empresas decidem atuar em outros países de uma ou mais maneiras. No entanto, em cada caso, virtualmente, todo alto administrador deve possuir um entendimento das questões na administração estratégica internacional.

A colocação de Wright mostra a visão que o gestor deve ter da empresa, da concorrência e dos mercados. Assim, há necessidade de que a tela de mercado contemple dados tanto do mercado nacional quanto do mercado alvo no exterior.

Para que se possa obter o maior número possível de informações, é importante considerar uma gama de índices e de indicadores, além dos dados que serão inseridos manualmente por conta dos números gerados pela própria empresa relacionados aos mercados de atuação. Pode-se, então, especificar uma série de opções que poderão compor a tela para os diferentes mercados, conforme segue:

a) Mercado nacional

- Número de reflorestadoras de *Pinus elliottii*, localização e contato;
- Fornecedores/preços de toras de *Pinus elliottii*, localização e contato;
- Fornecedores/preços de madeiras serradas de *Pinus elliottii*, localização e contato;
- Demanda do mercado interno da madeira *Pinus elliottii*;
- Legislações e normas técnicas;
- Preço de mercado;
- Custos de transporte;
- Custos de armazenagem;
- Custos físicos e comerciais;
- Custos financeiros;
- Custos de vendas;
- Publicidade e propaganda;
- Risco de perdas e roubos;
- Indicadores: inflação; poupança; taxa Selic; taxas de juros; iBovespa; câmbio dólar/real; ouro; indicadores do desempenho da atividade econômica; índices da construção civil; índices de transportes; indicadores da demanda por papelão ondulado (embalagem); outros indicadores que permitam o monitoramento dos

movimentos do mercado nacional;

- Planilha de preços nacional para vendas a vista e a prazo, consideradas as margens de lucro desde 5% até 50%, possibilitando oferecer descontos por quantidades e também por pagamentos antecipados, a vista ou a prazo;
- Configuração dos pallets padrões e respectivas quantidades de peças, dimensões, pesos líquido e bruto.

b) Mercado internacional (Houston, Tx-USA):

- Número de distribuidores de madeiras para cercas e similares, localização e contato (*distributors*);
- Número de varejistas de madeiras para cercas e similares, localização e contato (*retailers*);
- Demanda do mercado local/estadual para madeiras de *Pinus elliottii*, em especial as pré-cortadas para a colocação de cercas em residências, sítios, etc.;
- Legislações e normas técnicas;
- Usos e costumes, cores, formatos;
- Preço de mercado;
- Custos de transporte;
- Publicidade e propaganda;
- Indicadores: inflação; poupança; taxas de juros; índices das Bolsas de Valores (New York e Nasdaq); ouro; indicadores do desempenho da atividade econômica; índices da construção civil; índices de transportes; indicadores da demanda por materiais de embalagem; outros indicadores que permitam o monitoramento dos movimentos do mercado local/estadual/nacional;
- Planilha de preços internacional em US$/m3/FOB-Paranaguá para vendas a vista e a prazo, consideradas as margens de lucro desde 5% até 50%, possibilitando oferecer descontos por quantidades e também por pagamentos antecipados (*advanced payment*), a vista (*cash against documents*) ou a prazo mediante carta de crédito (*leter of credit at 90 days from B/L*);
- Configuração dos *pallets* padrões e respectivas quantidades de peças, dimensões, pesos líquido e bruto;
- Configuração logística de quantidades de pallets e peças para embarque em *containers* de vinte (20') e de quarenta pés (40').

5.6 Dados de Resultados/Cenários

O monitor ou a tela de resultados/cenários deverá ser a mais utilizada pelo gestor. Esta tela apresenta os resultados *on line* do andamento das atividades da empresa. O gestor (ou o *board* da empresa) acessa e analisa os resultados por meio de números e gráficos, podendo tal análise também ser observada por setor.

Com a gama de dados das outras telas, considerados todos os *inputs* manuais e automáticos, a tela de resultados é extremamente importante uma vez que fornece de imediato quanto a empresa está faturando naquele momento, os contratos atuais e futuros, a receita, a despesa, a margem de lucro auferida, as contas a pagar e a receber, disponibilizando indicadores de análises técnicas quali/quantitativas, além de acusar o comportamento dos mercados em que a empresa atua. RODRIGUES DE ALMEIDA e SILVA FILHO (2008, p.3), destacam a importância do limiar da informação para as organizações:

> Cabe destacar que uma organização não será considerada cibernética apenas por enquadrar-se na utilização de alguns ou vários recursos tecnológicos em particular, mas especialmente por desenvolver novos modelos organizacionais que ofereçam condições efetivas para a aprendizagem organizacional, criando assim melhores condições de comunicação, controle e adaptação. A cibernética pode ser dividida em três grandes tópicos a saber: i) a cibernética teórica, que inclui problemas matemáticos e filosóficos; ii) a cibernética de sistemas e meios de controle, que inclui os problemas de coletar, processar a informação e disseminar conhecimento; e iii) a aplicação prática dos métodos e meios da cibernética em todos os campos da atividade humana.

Os autores dão a entender que a criação de novos modelos organizacionais é que colocam as empresas na vanguarda do conhecimento informatizado. A tela de resultados, por exemplo, espelha os dados inter-relacionados que geram informações precisas e em tempo real. É na tela de resultados que o gestor pode verificar a força de trabalho de sua organização e decidir sobre sua ampliação ou redução, sabendo exatamente quanto essa decisão irá impactar sobre o financeiro. Caso ele decida duplicar um determinado posto de trabalho, quanto custará a disponibilização tecnológica e a humana e quanto obterá de resultado potencial para ampliar a produção, a produtividade, as vendas e as receitas.

Com informações reais e previstas, as decisões gerenciais ocorrem de forma mais tecnicista e, portanto, menos subjetiva, pois estão amparadas por um sistema

de apoio tecnológico que garante acertiva em função dos métodos estabelecidos. MOTTA (2008, p.25) comenta sobre as responsabilidades daquele que toma as decisões, segundo uma das principais considerações do Movimento Central da Administração Científica:

> O homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles. Por essa razão pode escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados de sua decisão.

O decisor, ou o gestor, no caso, é a figura central dos objetivos deste trabalho. Sem minimizar a figura humana dos demais postos de trabalho da organização, todos os profissionais envolvidos contribuem com seu trabalho especializado, apresentam opiniões, idéias e inovações que possibilitam a melhoria do ambiente de trabalho, da produção e das vendas, envolvendo um conjunto entrelaçado de fatores que permeiam a cultura empresarial, a administração e os efetivos resultados perante seus concorrentes e o mercado.

Também como mecanismo de auxílio à decisão, o monitor ou a tela de resultados/cenários permite ao gestor executar simulações de vendas, de preços, de demanda, de alterações no mercado, entre outras simulações, sem que sejam apagados os dados reais. Tais cenários virtuais servem para constatar possíveis resultados, avaliar tendências futuras e criar oportunidades.

5.7 Análise de Resultados Alcançados

O Modelo do Consórcio de Exportação desenvolvido neste capítulo foi apresentado aos gestores dos consórcios estabelecidos na Região Metropolitana de Curitiba, assim como o questionário quali/quantitativo (vide Anexo IV) para a obtenção das respostas das questões objetivas e abertas propostas, com a finalidade de tabular as informações colhidas na pesquisa de campo e apresentar os resultados obtidos.

Os Consórcios 1 e 2, que trabalham com a exportação de madeiras, partes e peças, foram os primeiros a serem visitados, pois o produto com o qual trabalham é

similar ao modelo construído como simulação, o que facilitou o entendimento do assunto já que estas empresas detêm certo *know how* sobre o produto, os procedimentos para a sua manufatura e as principais características do mercado em que atuam.

O Consórcio 1 tem 2,5 anos de existência, iniciou suas atividades com 7 empresas mas atualmente só conta com 2 empresas parceiras. Já o Consórcio 2 já tem 8 anos, sendo este o mais antigo dentre as empresas visitadas e conta com 12 empresas parceiras.

Os gestores dessas empresas consideraram o Modelo consistente e disseram que certamente utilizariam esta ferramenta de apoio em suas empresas, se pudessem já dispor de um *software* que executasse todos os procedimentos previstos no Modelo apresentado. A respeito da indústria de *softwares*, GARRIDO (2005, p.45) diz que "de acordo com análises feitas no exterior, esta será uma das maiores bases para o crescimento da economia mundial em um futuro próximo". Também complementa afirmando "que o Brasil é o 7º. Mercado de software do mundo, crescendo a uma taxa de 11% ao ano, em média".

Os gestores também alegaram que utilizam determinados *softwares* (comercial e de logística adquiridos no mercado), mas que eles não atendem plenamente à atividade, tendo que complementar com outros recursos informatizados, tais como planilhas eletrônicas e programas especialmente desenvolvidos sob encomenda para atender aspectos da exportação. Também afirmaram os sistemas que utilizam não está integrado, ou seja, não há telas setoriais interconectadas e tampouco a de resultados, como proposto no Modelo, que lhes permita a otimização das informações para a tomada de decisão.

O Consórcio 3 tem 6 anos de existência e exporta peças para máquinas e equipamentos pesados, como tratores e guindastes e possui 6 empresas parceiras. O gestor achou o Modelo muito interessante e disse que é uma idéia inovadora mas que carece de ser posta em prática, o que seria muito útil para atender ao segmento em questão. Alegou que o sistema informatizado que possui atende parcialmente às suas necessidades e ele está satisfeito. Enfatizou a importância em contar com os indicadores de recursos humanos e a disponibilização da tela de mercado, por exemplo, aspectos que o sistema dele não atende plenamente. Achou fora do comum o mecanismo de simulações (cenários virtuais), com o qual poderia testar

alterações de preços e de demanda ou mesmo para lançamentos de novos produtos.

O Consórcio 4 tem 1,6 ano de existência e atua no segmento de chapas de MDF (*Medium Density Fiberboard*) e possui 3 empresas parceiras. O MDF é uma chapa prensada com uma mistura de fibras de madeira e resinas sintéticas, além de outros aditivos. Estas chapas substituem a madeira e servem de estrutura para a fabricação de móveis diversos. As chapas são exportadas pelo consórcio e o comprador no exterior executa o acabamento das chapas cobrindo-as com lâminas de madeira ou outras lâminas sintéticas.

O gestor não ficou interessado. Ele justificou que estava muito preocupado com o embarque de um lote de produtos que estava com atraso na sua finalização. A oportunidade foi ótima no sentido de apresentar as soluções do Modelo, com o qual ele poderia saber com antecipação sobre este problema, já que teria as informações *on line* disponíveis e, assim, poderia ter contornado o problema a tempo. Ele afirmou que essa idéia serve para empresas grandes, que dispõe de recursos para tal investimento, o que não era o caso da empresa deles, que estava tendo dificuldades de mercado e até mesmo porque é uma empresa nova e que precisa, prioritariamente, de maior estabilidade econômico-financeira para sua sobrevida.

O Consórcio 5 tem 4 anos de existência e exporta produtos artesanais diversos, contando com 9 empresas parceiras. Devido à produção não ser industrializada, há dificuldade em atender pedidos do exterior com relação às quantidades demandadas de cada item.

O gestor desse consórcio compreendeu rapidamente o contexto do Modelo e a inter-relação entre as telas, culminando com a tela de resultados. Falou que o sistema seria um excelente apoio aos fluxos administrativos e de produção, pois forneceria dados em tempo real, o que valorizaria o processo de gestão. Considerou a tela de recursos humanos e os indicadores muito apropriados, especialmente para saber, em números, gráficos e tabelas o valor da força de trabalho da organização. Disse que nunca havia pensado na valoração de escala para um posto de trabalho e muito menos para a tecnologia disponibilizada pela empresa àquele determinado posto. Que esta associação certamente mudará a maneira com que os proprietários das empresas decidirão sobre a contratação a mão-de-obra, assim como quanto à

disponibilização de máquinas e equipamentos para que um funcionário realize sua tarefa.

O que se percebe é o funcionário ser exigido a atender cotas elevadas de produção, mas os equipamentos que lhe são disponibilizados são precários. Com a idéia de escala de valores, pode-se perfeitamente constatar de imediato as discrepâncias operacionais, onde, por exemplo, um funcionário com valor 5 na escala IDPr, receba uma tecnologia disponível para o seu posto de trabalho que na escala IDTr vale apenas 2!

Apesar das dificuldades encontradas para a realização da pesquisa de campo, a simulação do Modelo apresentada aos gestores e dirigentes das empresas parceiras foi bem compreendida e aceita pela maioria dos pesquisados.

Com relação às questões quali/quantitativas propostas em questionário objetivo (sendo 9 questões fechadas e 1 aberta - vide Anexo IV), verificaram-se os seguintes resultados:

- 01 consórcio com 2 empresas parceiras; 01 consórcio com 3 empresas parceiras; 03 consórcios com mais de 6 empresas parceiras. Portanto, 60% dos consórcios contam com mais de 6 empresas parceiras;
- Para os consórcios 2 e 4, os gestores são sócios das empresas de maior porte dentre as parceiras; para os consórcios 1, 3 e 5, os gestores são executivos contratados no mercado. Assim sendo, 60% dos consórcios contrataram o gestor no mercado;
- Quanto ao nível de escolaridade observou-se o seguinte: para o consórcio 1 o gestor tem o Ensino Médio incompleto; para o consórcio 2, o gestor é graduado em Engenharia Florestal; para o consórcio 3, o gestor é graduado em Engenharia Mecatrônica; para o consórcio 4, o gestor é graduado em Tecnologia em Comércio Exterior; para o Consórcio 5, o gestor é graduado em Administração com Habilitação em Comércio Exterior. Consideradas as respostas obtidas, pode-se afirmar que 80% dos gestores têm formação superior.
- Com relação às principais variáveis que determinam a contratação do gestor de um consórcio de exportação, 76% das respostam apontaram a formação acadêmica e a experiência em comércio exterior;
- Verificado qual o perfil do gestor que prevalece na administração do consórcio, constatou-se que 60% dos gestores têm o perfil “consultivo/participativo”;

- Quanto ao grau de satisfação dos dirigentes das empresas consorciadas para com o gestor do consórcio, foi verificado que 80% deles consideraram o gestor como “bom”, sendo que um dos grupos considerou o gestor como “ótimo”. Nenhum dos entrevistados considerou o gestor como “péssimo”, “ruim” ou “razoável”, indicando um elevado grau de satisfação para com os gestores dos consórcios existentes em Curitiba;
- Na questão dirigida aos dirigentes das empresas partícipes da formação consorciada quanto ao interesse destes em uma ferramenta inovadora de gestão, baseada em tecnologia da informação (TI) que servisse de apoio às decisões do gestor do consórcio, estes foram unânimes em considerar a resposta “muito interesse”. Ficou, portanto, fechada esta questão em 100%, ou seja, todos ficaram interessados quanto a esta ferramenta inovadora de apoio à gestão;
- Após respondida a questão anterior, foi apresentado o Modelo de Gestão e todos concordaram que seria muito importante dispor deste modelo tecnológico de apoio à gestão do consórcio. Portanto, 100% dos dirigentes das empresas foram favoráveis em dispor de tal modelo como um *software* de apoio às decisões do gestor;
- Coube outra questão de verificação a estes dirigentes: para os que responderam a questão anterior como “muito importante”, perguntou-se se eles utilizariam esse Modelo nas empresas que dirigem, desde que adaptado às suas necessidades específicas. Novamente obteve-se 100% de interesse, todos respondendo “sim” à questão;
- Para a questão aberta, na qual cada um poderia apresentar suas considerações sobre o Modelo apresentado, 80% fizeram considerações positivas e elogiaram a construção do Modelo na forma apresentada. 20% deles alegaram que o Modelo precisaria de indicadores confiáveis nas outras telas, tal qual foi mostrada na tela de recursos humanos e que eles precisariam constatar na prática o funcionamento desse sistema.

As pesquisas de campo aplicadas (Modelos Teórico, Teórico-Prático e questionário quali/quantitativo) apresentam a opinião dos gestores dos consórcios de exportação quanto ao Modelo de Gestão, assim como quanto a aspectos profissionais da empresa e do gestor, também abrangendo perguntas específicas destinadas aos dirigentes das empresas partícipes desses consórcios. Com a

tabulação dos dados colhidos, pode-se chegar aos resultados da pesquisa que corroboram com os objetivos principal e secundários elencados no início deste trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O avanço tecnológico mudou o mundo nos últimos 20 anos e, certamente, o modificará ainda mais nos próximos 20, possivelmente em escala exponencial, pois novos conceitos vêm sobrepor-se aos anteriores e a velocidade de ascensão é, de fato, inimaginável. Esse advento propiciou a criação de serviços, máquinas e equipamentos jamais imaginados que elevaram o *status quo* das pessoas em como se vê o mundo e não mais apenas fixar a mente e o olhar na finita visão intra-muros. A velocidade da informação derrubou tabus e descortinou a imensidão de possibilidades à disposição daqueles que, com a mente aberta e receptiva às mudanças, conseguem trazer o futuro mais perto de si, sonhando, idealizando, materializando e realizando o que muitos considerariam impossível.

Criar é inerente ao ser humano. Faz parte da ciência e dos homens obstinados que sobrepõem a mente sobre o físico e se dedicam, às vezes, por uma vida inteira a por em prática uma idéia. O Modelo de Gestão abordado neste trabalho também é uma idéia que se transformou em um modelo. Um Modelo que pode ser posto em prática e, ao ser de fato experimentado, poderá quebrar certos tabus ainda existentes na administração e no pensamento de seus administradores. Esse Modelo certamente poderá proporcionar novos caminhos para que o conhecimento na área da administração possa sempre avançar, galgando novas posições que permitam ao homem, figura central das ações, ser valorizado em seus aspectos pessoais e profissionais.

O Modelo, portanto, agrega os inúmeros avanços tecnológicos disponíveis, em especial o das transmissões *on line* e a disponibilização de inúmeros dados como indicadores econômicos e de mercado que podem ser utilizados prontamente, possibilitando estabelecer cenários muito próximos da realidade para as empresas de consórcios de exportação. Como exemplo, pode-se destacar a tela de mercado que, no caso dos consórcios, exige estabelecer as realidades tanto do mercado interno quanto do mercado alvo no exterior. Sem essas informações em tempo real, reconhece-se que o gestor tem um duplo desafio na tomada de decisões. A falta de conhecimento pleno dos movimentos desses mercados e como eles podem,

independentemente, afetar os negócios em andamento e os contratos futuros, impactando substancialmente o processo de gestão e, por conseguinte, a estabilidade da empresa perante esses mercados e seus concorrentes.

6.1 Considerações

Uma das considerações importantes a serem ressaltadas diz respeito aos avanços tecnológicos em favor da gestão empresarial. O conhecimento das tecnologias disponíveis e o que há de vir, fazem parte da complexidade deste modelo que pretende ser, de fato, um apoio à gestão. Quanto mais tecnologia puder ser disponibilizada (destacando-se os *inputs* automáticos), maior o número de informações disponíveis e, portanto, maior será o conhecimento, minimizando decisões subjetivas suscetíveis ao erro humano. Este Modelo, priorizado na sua capacidade máxima, será uma valiosa ferramenta de suporte à administração empresarial, podendo o gestor fazer pleno uso dos dados reais e simular dados virtuais para o estabelecimento dos mais diversos cenários de negócios.

O gestor do consórcio e os administradores das empresas parceiras devem estar preparados para mudanças, pois hoje vive-se num mundo extremamente dinâmico em que os avanços da ciência impactam no dia-a-dia das pessoas. Ter a mente aberta e estar disposto assimilar novas tecnologias e métodos deve ser a tendência para administrar com eficiência e eficácia, evitando, assim, ser influenciado por conceitos e aprendizados ultrapassados ainda não reciclados.

Outra consideração que se faz mister destacar é que o modelo foi concebido de forma empírica e carece, portanto, de ser transformado em um *software* de grande porte que atenda a todas as estruturas previamente estabelecidas para as telas de controle. O foco do modelo de gestão está baseado na tela de recursos humanos, mediante a criação de indicadores para os fatores humano e tecnológico. Tais indicadores poderão ser estendidos às demais telas, desde que modificados para atender a determinadas configurações específicas de cada uma delas, gerando *outputs* informacionais para o gestor.

6.2 Conclusões

No que diz respeito aos objetivos geral (a) e específicos (b), este trabalho apresenta as seguintes conclusões:

a) Objetivo Geral

Que foi plenamente atendido, pois foi criado um Modelo contemplando um consórcio de exportação, onde foi possível aplicar os indicadores formulados, apresentando resultados que servem de apoio à tomada de decisões do gestor;

b) Objetivos Específicos

b.1 - No quesito sobre a formação acadêmica e o perfil profissional em gestão, os dados tabulados evidenciaram que 80% dos gestores tem formação superior e que 60% deles têm o perfil "consultivo/participativo";

b.2 - Em relação às principais variáveis que determinam os processos de gestão e que levam à contratação do gestor, 76% dos entrevistados apontaram que a formação acadêmica e a experiência em comércio exterior são as mais relevantes;

b.3 - Que o Modelo foi idealizado como uma ferramenta de apoio à administração de consórcios de exportação, sendo que sua simulação possibilitou demonstrar a otimização do processo de decisão em relação ao que tem sido executado atualmente pelos gestores dessas empresas;

b4 – Foi mostrada e justificada a estrutura do Modelo de Gestão e sua operacionalização para os gestores dos Consórcios de Exportação, especialmente no que se refere à tela de resultados e às possibilidades de simulações virtuais;

b.5 - O Modelo de Gestão foi avaliado e 100% aprovado tanto pelos dirigentes dos consórcios quanto pelos dirigentes das empresas que participam do empreendimento. Esses dirigentes também concordaram que utilizariam o Modelo em suas empresas como forma de apoio à administração.

Conclui-se também que um dos pontos a ser considerado diz respeito aos indicadores revelados para força de trabalho total (FTT). Os cálculos provam que se a empresa fatura "x" por mês com uma determinada FTT, se os indicadores fossem otimizados, a empresa poderia, então, faturar "Δx";

Conclui-se, ainda, que a alimentação de dados a ser executada por determinados funcionários autorizados pela empresa deve ser processada diretamente no sistema, sem a utilização de formulários manuais. Esse procedimento, na maioria das vezes, implica em que determinados resultados somente sejam lançados no sistema quinzenalmente ou depois do fechamento de cada mês, quando não esquecidos. Esse tipo de *delay* prejudicaria as informações em tempo real em detrimento dos dados na tela específica do setor e a de resultados.

6.3 Recomendações

Recomenda-se modificações nos cálculos do IDTr (real), especificamente na formulação do percentual do IDT*a,e* (área e edificações) para empresas de menor porte. Nesse caso, pode ser calculado um percentual levando-se em conta o valor total dos bens da empresa relacionados à área do terreno e edificações (IDT*a,e*), cujo total seria dividido pela quantidade de postos de trabalho existentes e, seu resultado, dividido pelo valor total dos bens a fim de obter um percentual calculado mais acurado por posto de trabalho [(IDT*a,e* ÷ Qt.PT) ÷ IDT*a,e*];

Que os gestores das empresas de consórcio devem sempre primar pela obtenção das melhores pontuações possíveis na escalas do IDPr e da TD para que tanto a produção da empresa como o faturamento sejam maximizados;

Outra recomendação importante é que haja inserção de *inputs* de dados por parte do representante da empresa no exterior, inerentes àquele mercado alvo, com a finalidade de auxiliar na formação da tela de mercado externo;

Recomenda-se, ainda, que este trabalho seja complementado por outros pesquisadores que possam melhorar o modelo nas inter-relações de fluxos e processos administrativos, utilizando bases científicas para criar novos vetores potenciais e até mesmo exponenciais que possibilitem maximizar acertivas às decisões administrativas, permitindo que o trabalho e a responsabilidade do gestor sejam sustentados por essa ferramenta tecnológica de apoio à gestão.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bokmann, 2001.

ABREU, Marcelo de Paiva. **Comércio exterior**: interesses do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ABURDENE, Patrícia. ***Megatrends* 2010**: o poder do capitalismo responsável. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de informática**: funções e fatores críticos de sucesso. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA, Paulo Fernando Rodrigues de; SILVA FILHO, Cândido Ferreira da. **Possibilidades e limitações de uso dos princípios cibernéticos no modelo organizacional das empresas brasileiras**. Ponta Grossa: Congresso Internacional de Administração, 2008.

ANASTASIOU, Lea das Graças Camargos. **Metodologia do ensino superior**: da prática docente a uma possível teoria pedagógica. Curitiba: IBPEX, 1998.
ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

APEX – Agência de Promoção de Exportações Brasileiras. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br> Acesso em: 21 abril 2006.
ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Teoria geral da administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

AUSTIN, James E. **Parcerias**. São Paulo: Futura, 2001.

BACEN - Banco Central do Brasil. Disponível em: <http://www.bancocentral.gov.br>. Acesso em: 05 nov 2005.

BENATO, João Vitorino Azolin. **Cooperativas e sua administração**. São Paulo: OCESP, 1992.

BENATO, João Vitorino Azolin. **O ABC do cooperativismo**. São Paulo: ICA, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atrlas, 1982.
BETHELEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br> Acesso em: 15 maio 2006.

BRASIL, Haroldo Vinagre; GOULART, Linda; ARRUDA, Carlos Alberto. **A internacionalização de empresas brasileiras**: motivações e alternativas. XVIII ENANPAD. v.8 - Organizações. Curitiba, 1994.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de. **Informação & conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco...[et al.]. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CASAROTO FILHO, Nelson. **Redes de pequenas empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTRO, José Augusto de. **Financiamentos à exportação e seguro de crédito**. São Paulo: Aduaneiras, 1999.

CAVALCANTI, Dinarte de Souza Bezerra. **Evolução teórica do comércio internacional e a sistemática brasileira do comércio exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1995.

CAVES, Richard E. **Economia internacional**: comércio e transações globais. São Paulo: Saraiva, 2001.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHARAM, Ram. ***Know-how**: the 8 skills that separate people who perform from those who don't*. Crown Publishing Group – USA, 2006.

CORRÊA, Henrique L. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA NETO, P. L. de Oliveira. **Estatística**. São Paulo: Edgar Blucher, 1977.

DABBAH, Steven. **A solução para sua empresa**: exportação. São Paulo: Érica, 1998.

DAEMON, Dalton. **Empresa de comércio internacional**: organização e operacionalidade. Blumenau: Ed. da FURB, 1993.

DAY, George S. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMO, Pedro. **Pesquisa**: princípio científico e educativo. São Paulo: Cortez, 2001.
DIAS, Reinaldo. **Introdução à administração da competitividade à sustentabilidade**. Campinas (SP): Ed. Alínea, 2003.

DOUGLAS, Susan & CRAIG, C. Samuel. **Global marketing strategy**. New York: McGraw-Hill,1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática da administração**. São Paulo: Pioneira, 2003.
DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

FLORES, Lúcia Locatelli. **Redação**: o texto técnico/científico e o texto literário, dissertação, descrição, narração, resumo, relatório. Florianópolis: Editora da UFSC, 1994.

FREITAS, Henrique (et al.). **Informação e decisão**: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FUNCEX-RJ & SEBRAE. **Desempenho e potencial exportador das MPE paulistas**. Rio de Janeiro: Funcex, 1998.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **World economic overlook**. 1999.

GAIER, Rodrigo Viga. **BNDES destina R$ 10,0 bi para giro, empréstimo-ponte e exportação**. São Paulo: Agência Reuters de Notícias, 2008.

GARRIDO, Ana Paula. **A diversidade e as aplicabilidades dos *softwares* de gestão no mercado brasileiro**. São Paulo: Ed. EPSE, Revista Banas Qualidade, Ano XIV, Edição de Agosto, 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookmark, 2000.

GOMES, José Carlos. **Programa de educação ambiental no pantanal do Mato Grosso**. V Congresso Ibero-Americano de Educação Ambiental. Joinvile (SC): 2006.

GRANEMANN, Sérgio R.; ROCHA, Carlos H. (Organizadores). **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

GURGEL, Floriano C. A. **Administração dos fluxos de materiais e produtos**. São Paulo: Atlas, 1996.

HEHN, Hermann F. **Peopleware**: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação. São Paulo: Gente, 1999.

HOLTZ, Sérgio Vieira. **Tudo sobre consórcio**. São Paulo: Hermes Editora e Informação Ltda., 1989.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> Acesso em: 12 Janeiro 2008.

IIDA, Itiro. **Ergonomia**: projeto e produção. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.
JORNAL O GLOBO. **Produtos primários representam mais de 60% das exportações do Mercosul**. Rio de janeiro: O Globo, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. ***Strategy maps****: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation – USA, 2004.

KÖECHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática de pesquisa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KROEMER, K. H. E. **Manual de ergonomia**: adaptando o trabalho ao homem. Porta Alegre: Bookman, 2005.
KUAZAQUI, Edson. **Marketing internacional**: como conquistar negócios em mercados internacionais. São Paulo: Makron Books, 1999.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
LABATUT, Ênio Neves. **Teoria e prática de comércio exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

LAURINDO, Fernando José Babin. **Tecnologia da informação**. São Paulo: Futura, 2002.

LAVILLE, Christian. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LOPES VÁZQUEZ, José. **Comércio exterior brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2007.

LOUREIRO, Fernando A.; SANTOS, Silvio A. **Internacionalização de empresas brasileiras**. RAEUSP, São Paulo, v.26, n.1, 1991.

MACIEL, Graccho Machado; LIMA, Leila Maria Moura. **Consórcios de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAZZUCHINI, Rita. **Consórcio**: seu maior poder de compra. Salvador: Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios, 1999.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br> Acesso em: 06 Novembro 2000.
MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br> Acesso em: 23 Julho 2008.

MEDEIROS, Eduardo Raposo de. **Economia internacional**. Lisboa: ISCSP, 1996.

MEDEIROS, Eduardo Raposo de. **Novas regras do comércio internacional**. Lisboa: ISCSP, 1996.

MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador**. Curitiba: ANPAD, RAC, v. 13, n. 1, art. 3, p. 36-56, Jan./Mar. 2009.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. T.G.A. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
MURTA, Roberto de Oliveira. **Contratos em comércio exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1992.

MUSEU DO COMPUTADOR. **A evolução da informática no mundo**. Obtido em http://www.museudocomputador.com.br/1940dc_1950dc.php. Acesso em 08 de Novembro de 2009.

NICÁCIO, José Ângelo. **Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas**. Florianópolis: UFSC, 1997.

OCEPAR. **Banco de dados cooperativista, agropecuário, crédito, eletrificação**. Curitiba: EMATER/Pr, OCEPAR, 1999.

OCEPAR. **Cooperativas**: caminhos macroeconômicos para as cooperativas paranaenses – desafios e oportunidades. Curitiba: OCEPAR, 1996.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2007.
PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.\

PASCAL, Blaise. **Bibliografia**. Disponível em www.wikipedia.org. Acesso em 08 de Novembro de 2009.

PASSOS, Carlos Arthur Krüger. **Capacitação empresarial** - Capacitação empresarial na economia do conhecimento. Brasília: IEL, 2005.

PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionário de termos de qualidade**. São Paulo: Atlas, 1996.

RAMIRO, Denise; RAMOS, Murilo. **Lições do crocodilo dundee**. Veja, São Paulo, ed.1737, ano 35, n.5. Abril, 2002.

RATTI, Bruno. **Comércio internacional e câmbio**. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

REDAÇÃO TERRA. **Primeiro computador do mundo completa 60 anos**. Disponível em http://tecnologia.terra.com.br/interna/0,,OI892512-EI4799,00.html. Acesso em 08 de Novembro de 2009.

REIS, Ana Paula dos. **A Dinâmica da Aprendizagem em Arranjos Produtivos Locais**: um estudo das redes de conhecimento das pequenas e médias empresas de software na construção de suas capacitações. São Paulo: XXVII ENEGEP [Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do

título de Doutor em Engenharia (Área de Concentração: Engenharia da Produção)], 2008.

REIS, Luiz Cláudio. **A união faz a força**. **Revista Rumos**, São Paulo, mar. 1999.

REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR. **Crédito pelo Proex não é um bicho-de-sete-cabeças**. Brasília: Banco do Brasil S/A, Edição 72, Ano 15, Novembro/Dezembro, 2007.

REVISTA EXAME PME. **Contagem regressiva**. São Paulo: Ed. Abril, Edição Junho - Julho, 2009.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2003.
ROCHA NETO, Ivan. **Gestão de organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.

RODRIGUES, Fábio Ângelo; HOFFMANN, Rosa Cristina. **Sistema Integrado de Gestão (ERP)**: um estudo sobre a aplicação da tecnologia na administração das organizações e a obtenção de vantagens competitivas. Ponta Grossa: Congresso Internacional de Administração, 2008.

ROGAR, Sílvia. **Em apenas 3 segundos**. São Paulo: Ed. Abril, Revista Tecnologia, Ano 41(Veja 2.078), 2008.

SANTOS, Aldemar de Araújo. **Informática na empresa**. São Paulo: Atlas, 2006.
SANTOS, José Souza. **Prepare-se para exportar**. Brasília: JSS Consultoria e Empreendimentos, 2000.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em: 22 out. 2007.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2004.

SPECTOR, Bert A. **Como criar e administrar empresas horizontalizadas**: lições práticas e valiosas para garantir mudanças bem-sucedidas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STAVISKI, Norberto. **Exportações de cooperativas paranaenses registram crescimento**. São Paulo: Gazeta Mercantil (Caderno de Finanças/Mercados), 2008.

SUZUKI, Ana Lúcia [et al]. **Exportar e importar**: acredite nesta idéia. São Paulo: Maltese/FGV, 1992.

SUZUKI, Érica. **Uma abordagem de engenharia do conhecimento à gestão estratégica da inovação**. Florianópolis: Dissertação de mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2008.

TERRA, José C. Cyrineu. **Inovação**: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.

TOFLER, Alvin. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1990.
TOLEDO G.L.; OVALLE, I. I. **Estatística Básica**. São Paulo: Atlas, 1997.

VALLADARES, Ricardo. **Atenção ao consumidor**. São Paulo: Ed. Abril, Revista Veja, Edição 1913, Ano 38, Nr. 28, 2005.

VIANA, Cláudia Salles Vilela. **Manual prático das sociedades cooperativas**. São Paulo: LTr, 1999.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOSSÁRIO

As palavras-chave constituem os termos, expressões ou mesmo jargões que são habitualmente empregados pelos usuários das mais distintas áreas do conhecimento humano. No caso dos consórcios, as palavras-chave constituem os termos utilizados pelos profissionais que transitam naquele nicho de mercado e que se comunicam com particularidades semânticas. A abordagem de algumas palavras e siglas, especialmente em nível conceitual, por certo orientará o leitor a melhor interpretar o que se pretende transmitir no corpo do texto:

- **ACE**: adiantamento contra cambiais entregues.
- **ACC**: adiantamento de contrato de câmbio.
- **ANPAD**: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- **APEX-BRASIL**: agência de exportação do Brasil.
- **BNDES**: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
- **CEO** – *Chief Executive Officer*. O cargo mais elevado de uma companhia nos Estados Unidos da América (EUA), comparável ao de Diretor Presidente das grandes empresas brasileiras de capital aberto.
- **Consórcio**: DABBAH (1998, p.21) define consórcio como "uma associação temporária de várias empresas na qual se juntam sinergias aumentando a competitividade com a conseqüente redução de custos e riscos".
- **Container**: cofre de ferro com medidas padronizadas, contendo portas e fendas nos quatro cantos inferiores e superiores para içamento e travamento.
- **Cooperado**: para VIANA (1999, p.17) "cooperado é pessoa que se associou a uma cooperativa".
- **Cooperativa**: VIANA (1999, p.17), em complemento ao seu conceito sobre

cooperado, o autor apresenta três definições sobre cooperativa:

a) Associação de consumidores ou produtores que, eliminando a exploração dos intermediários, exerce quaisquer atividades econômicas em benefício dos associados, sem o fito de lucro;

b) Sociedade ou empresa constituída por membros de determinado grupo econômico ou social e que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica;

c) União de esforços de uma comunidade ou de um segmento na busca de benefícios impossíveis de serem alcançados individualmente. Segundo alguns especialistas na matéria, "é uma forma avançada de organização que, além de seu visado desenvolvimento econômico, permite aos seus integrantes, por meio da união e da participação de todos, a sua evolução social".

- **Cooperativismo**: para BENATO (1994, p.21), "cooperativismo é uma doutrina econômica que se baseia na cooperação e que opera como um sistema reformista da sociedade que quer obter o justo preço, através do trabalho e da ajuda mútua".

- ***Curriculum Vitae***: conjunto de informações pessoais, acadêmicas e profissionais do indivíduo.

- **Download**: transferência de dados de um computador remoto para um computador local.

- **EMS**: Enterprise Management System (Sistema de Gerenciamento Empresarial).

- ***Expertise***: conhecimento técnico, qualificações, perícia.

- **Fat**: faturamento.

- **Fatores**: causa assinalável que pode vir a afetar os resultados de um experimento (PRAZERES, 1996).

- **FGPC**: Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade.

- **FOB**: *free on board*. Sigla que representa a colocação das mercadorias a bordo do navio no porto de origem.

- **FT/NH**: força de trabalho por nível hierárquico.

- **FTT**: força de trabalho total.

- **FUNCEX**: Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior.

- **Gestão**: entendida como conhecimento rigoroso e sistematizado, com leis conhecidas que as regram. (ROCHA NETO, 2003, p.157).

- **Gestor**: executivo ou gerente de qualquer área, que atua no cotidiano da organização e/ou consultor. (ARAÚJO, 2001. p.18).

- **IDH**: índice de desenvolvimento humano.

- **IDP**: índice de desenvolvimento pessoal.

- **IDT**: índice de desenvolvimento tecnológico.

- **IMC**: índice de massa corpórea.

- ***Input***: entrada de dados em um sistema informatizado.

- ***Interface***: dispositivo físico ou lógico que estabelece a adaptação entre dois sistemas.

- **ISO**: International Standard Organization. Organização internacional para padronização.

- ***Joint Venture***: MURTA (1992, p.135) contextualiza o termo alegando que "o termo americano significa etimologicamente 'especulação em conjunto'. Todavia, dentro do contexto técnico-contratual, quer identificar a 'associação de capitais', a 'participação acionária', por meio de concurso efetuado entre particulares, entre Estados, ou entre particulares e Estados, dentro ou fora do país".

- ***Know How***: conhecimento, saber fazer.

- ***Layout***: esboço mostrando a distribuição física e tamanhos dos elementos (texto,

imagens) para visualização antes da finalização de um determinado projeto.

- **M^2**: metro quadrado.

- **M^3**: metro cúbico.

- **Modelo**: objeto destinado a ser reproduzido por imitação; representação em pequena escala de algo que se pretende executar em grande (FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário aurélio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002).

- **Modos de entrada**: estratégias alternativas de uma organização para a globalização. Pode ser por meio de exportação – direta, indireta (via agentes ou comerciais exportadoras) e cooperativa partilhada (consórcios); formas contratuais, incluindo licenciamento, franquia, fabricação, montagem no exterior e *joint ventures* (casos em que a fabricação ou montagem ocorrem no exterior); e através de subsidiárias integralmente controladas obtidas por estabelecimento de novas empresas ou por aquisições de empresas existentes. (DOUGLAS, 1995).

- **Micro, pequenas e médias empresas**: algumas organizações estatais, mistas e privadas têm parametrizado o porte das empresas nacionais para diversas finalidades, tais como para fins de estudos de mercado, para estabelecer limites para ações sociais, para enquadramento em operações específicas decorrentes de programas governamentais de concessão de créditos a linhas especiais com juros subsidiados, para fomento, entre outros (vide Quadro 1 na pág 21).

- **NFe**: nota fiscal eletrônica.

- **NQ**: número de quesitos.

- ***On line***: ligado e conectado na rede mundial de computadores (*web*).

- ***Output***: o mesmo que saída em termos produtivos. Em um sistema informatizado representa os possíveis resultados das informações disponibilizadas em um formato previamente definido, o qual pode ser copiado em mídia magnética, transmitido a

outro usuário através da internet ou impresso.

- **P&D**: pesquisa e desenvolvimento.

- ***Pallet***: espécie de bandeja ou estrado de madeira sobre o qual a carga é depositada. O estrado possui calços na sua base o que permite o encaixe dos garfos das empilhadeiras para movimentação da carga.

- **Parcerias**: é a atuação conjunta de dois ou mais atores sociais, de maneira que a atuação de um deles complemente a atuação do outro (habilidades institucionais distintas). (Fonte: www.projetopangea.org.br).

- ***Performance***: atuação, desempenho.

- **PFT/NH**: percentual da força de trabalho por nível hierárquico.

- **Players**: fornecedores e concorrentes. Aqueles que participam do "jogo" ou do negócio.

- **PME**: pequenas e médias empresas.

- **Processo**: combinação lógica de máquinas, métodos, mão-de-obra, materiais, management (gestão ou gerenciamento), dinheiro e meio ambiente empregada para produção de produtos e/ou serviços, incluindo informações sobre os produtos/serviços e sobre o próprio processo (PRAZERES, 1996).

- **PROEX**: Programa de Financiamento às Exportações do Banco do Brasil.

- **PT**: posto de trabalho.

- **RP/NH**: resultado potencial por nível hierárquico.

- **RPFT**: resultado potencial da força de trabalho.

- **SBCE**: Seguradora Brasileira de Créditos à Exportação.

- ***Set-up***: tempo para ajuste de máquina ou sua manutenção.

- **SGE**: sistema de gerenciamento empresarial.

- ***Software***: programas, dados e rotinas desenvolvidos para computadores.

- **TAP**: teste de avaliação profissional.

- **TD**: tecnologia disponível.

- **Tecnologia da informação (TI)**: recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Esse conceito enquadra-se na visão de gestão da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (REZENDE, 2003, p.76).

- **TI**: tecnologia da informação.

- ***Timming***: tempo apropriado para a realização, conclusão ou apresentação de uma tarefa ou projeto.

- **TPO**: total de pontos obtidos.

- **TPOT**: total de pontos obtidos em tecnologia.

- ***Trading Company***: empresa exportadora/importadora de produtos/serviços que goza de benefícios e incentivos fiscais amparados nas leis brasileiras.

- ***Upload***: transferência de dados de um computador local para um servidor.

- **US$**: símbolo aplicado à moeda dos Estados Unidos da América, o Dólar.

- ***Web***: rede de alcance mundial, também conhecida como WWW - World Wide Web.

APÊNDICE – SUGESTÃO DE SITES PARA VISITAS NA INTERNET

ABRAMPE - Associação Brasileira para o Desenvolvimento da Micro e Pequena Empresa. Disponível em: <http://www.zabrampe.org.br> Acesso em: 13 ago. 2006.

BACEN - Banco Central do Brasil. Disponível em: <http://www.bancocentral.gov.br>. Acesso em: 15 maio 2006.

BB - Banco do Brasil S/A. Disponível em: <http://www.bancobrasil.com.br> Acesso em: 15 maio 2006.

Brasil Trade Net. Disponível em: <http://www.brasiltradenet.gov.br> Acesso em: 06 agosto 2006.

CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e Caribe. Disponível em: <http://www.cepal.com> Acesso em 06 Agosto 2006.

COAMO - Cooperativa Agropecuária Mourãoense. Disponível em: <http://www.coamo.com.br> Acesso em: 02 setembro 2006.

COOPAVEL - Cooperativa Agropecuária Cascavel Ltda. Disponível em: <http://www.coopavel.com.br> Acesso em: 02 setembro 2006.

Cooperativa Agroindustrial Holambra. Disponível em: <http://holambra.com.br> Acesso em: 02 setembro 2006.
COPACOL - Cooperativa Agrícola Consolata. Disponível em: <http://www.copacol.com.br> Acesso em: 02 setembro 2006.
Editora Aduaneiras. Disponível em: <http://www.aduaneiras.com.br> Acesso em: 15 maio 2006.

FIEP/Pr – Federação das Indústrias do estado do Paraná. Disponível em: <http://www.fiepr.com.br> Acesso em: 22 Julho 2008.
FMI – Fundo Monetário Internacional. Disponível em: <http://www.imf.org> Acesso em 07 Julho 2007.

FUNCEX - Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.funcex.com.br> Acesso em: 22 junho 2007.

GOMES, Valquíria. Sistema da informação e tipos de indicadores. Disponível em: http://www.artigonal.com/tec-de-informacao-artigos/sistema-da-informacao-e-tipos-de-indicadores-884729.html Acesso em 01 Julho 2009.
Governo do Estado do Paraná. Disponível em: <http://www.parana.gov.br> Acesso em: 13 Outubro. 2006.

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br> Acesso em: 02 ago. 2006.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br> Acesso em: 02 setembro 2006.
Ministério da Fazenda. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br> Acesso em: 02 Abril 2008.

Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: <http://www.mre.gov.br> Acesso em: 21 ago. 2006.

OCEPAR - Sindicato e Org. das Cooperativas do Estado do Paraná. Disponível em: <http://www.ocepar.org.br> Acesso em: 15 maio 2007.
Projeto Pangea. Disponível em http://www.projetopangea.org.br> Acesso em: 25 Junho 2008.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em: 12 jul. 2006.

SEIT - Secretaria de Estado da Indústria, Comércio e Turismo. http://www.pr.gov.br/sert/parana3.html > Acesso em: 12 Novembro 2007.

ANEXO I - LEI ITALIANA SOBRE OS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

DIÁRIO OFICIAL DA REPÚBLICA ITALIANA DE 10/03/1989 – SÉRIE GERAL N.º 58 – LEIS, DECRETOS E MEDIDAS PRESIDENCIAIS.

Lei nº 83 de 21 de Fevereiro de 1989.
Intervenções de sustento para consórcios entre pequenas e médias empresas industriais, comerciais e artesanais.

A Câmara dos Deputados e o Senado da República aprovaram;

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA
Promulga a seguinte Lei:

Art. 1
Sujeitos beneficiários

1. Os consórcios e sociedades de consórcio, também na forma de cooperativa, para o comércio exterior são admitidas a usufruir dos benefícios contidos nas disposições da presente lei. Consideram-se consórcios para o comércio exterior os consórcios e sociedades de consórcios que tenham como objetivos sociais exclusivos, também disjuntamente, a exportação dos produtos das empresas consorciadas e a atividade promocional necessária para realizá-la; para tais objetivos específicos, pode-se acrescentar a importação de matérias-primas e de semi-acabados a serem utilizados pela própria empresa.

2. Os consórcios e as sociedades de consórcio referidos no parágrafo 1 devem ser constituídos por pequenas e médias empresas que exerçam as atividades citadas no parágrafo primeiro, números 1), 2), 3) e 5) do artigo 2195 do código civil ou por empresas artesanais referidas na lei 443 de 08 de agosto de 1985; podem ainda serem constituídas conjuntamente por pequenas e médias empresas que exerçam as atividades acima indicadas e por empresas artesanais.

3. Para fins da presente lei, consideram-se pequenas e médias empresas aquelas possuidoras dos requisitos dimensionais determinados em conformidade com o artigo 2, parágrafo segundo, letra f da lei nº 675 de 12 de agosto de 1977.

4. Fica excluída a participação de sociedades que, por coligações técnico-financeiras, se configurem como pertencentes a grupos empresariais. Consideram-se pertencentes a grupos empresariais as sociedades controladas ou controladoras conforme o artigo 2359 do código civil, com exceção daquelas que, consideradas como empresa única, não superem os limites dimensionais relacionados no parágrafo 3.

Art. 2

Requisitos dos consórcios para o comércio exterior

1. Os consórcios e sociedades de consórcios referidos no artigo 1 devem ser constituídos por pelo menos oito empresas. Permanece restando para as sociedades de consórcios os montantes mínimos de capital previstos pelo código civil para as sociedades por ações, a comandita por ações e responsabilidade limitada, cada uma das empresas não poderá, entretanto, subscrever um fundo capital inferior a 2.500.000 liras.

2. A quota de participação subscrita por cada uma das empresas não pode superar 20 por cento do fundo ou capital.

3. Os consórcios e sociedades de consórcio referidos no parágrafo 1 podem ser constituídos por não menos de cinco empresas no caso que operem nos territórios referidos no artigo 1 do texto único das leis sobre intervenções na região Sul, aprovado pelo Decreto do Presidente da República nº 218 de 06 de março de 1978, ou em setores mercadológicos especializados, individualizados pelo Decreto do Ministro da Indústria, Comércio e Artesanato; a mesma redução se aplica aos consórcios e sociedades de consórcios entre empresas artesanais referidas no artigo 6 da lei nº 443 de 08 de agosto de 1985.

4. Os consórcios e sociedades de consórcio referidos no artigo 1 não podem distribuir sobras de exercício de nenhum gênero e sob qualquer forma às empresas consorciadas ou sócios, nem mesmo em caso de dissolução do consórcio ou da sociedade de consórcio. Tal proibição deve constar em expressa disposição do estatuto.

5. A perda dos requisitos indicados pela presente lei para consórcio e para o comércio exterior determina a revogação dos benefícios previstos pela própria lei, com prévia assinatura de prazo de um ano para uniformizar-se

novamente com as condições estabelecidas; é feita ressalva, até o final dos prazos de adequação, à aplicabilidade das normas relativas aos requisitos dos beneficiários referidos na lei nº 240 de 21 de maio de 1981.

Art. 3

Incentivos tributários

1. Não concorrem para formar a renda tributável dos consórcios e sociedades de consórcios referidos no artigo 1 os adiantamentos de exercício destinados a fundos de reserva indivisíveis, à condição que seja excluída a possibilidade de distribuir tais fundos sob qualquer forma, tanto durante a vida da entidade quanto no ato de sua dissolução.

2. Os serviços prestados pelos consórcios e pela sociedade de consórcios referidos no artigo 1 às empresas consorciadas constituem serviços internacionais ou ligados às trocas internacionais conforme o artigo 9 do Decreto do Presidente da República nº 633 de 26 de outubro de 1972 e sucessivas modificações.

Art. 4

Contribuições financeiras anuais

1. Aos consórcios e sociedades de consórcios referidos no artigo 1 podem ser concedidas contribuições financeiras anuais, a menos que os mesmos não sejam destinados a subvencionar a exportação.

2. O pedido de admissão às contribuições deve ser apresentado ao Ministério do Comércio com o Exterior, documentada com o ato constitutivo e do estatuto do consórcio e da sociedade consorciada, dos programas das atividades como também de uma relação detalhada referente às atividades específicas desenvolvidas.

3. Os contributos são concedidos pelo Ministro do Comércio com o Exterior dando prioridade aos consórcios e às sociedades consorciadas compostos na sua maioria por sócios que desenvolvem atividades em consonância com o nº 1) do primeiro parágrafo do artigo 2195 do código civil, ouvido o parecer de uma equipe técnica, nomeada com decreto do Ministro e composto por:

a) um representante do Ministério do Comércio com o Exterior;

b) um representante do Ministério da Indústria, do Comércio e do Artesanato;

c) um representante do Ministério da Fazenda;

d) um representante do Ministério do Balanço e da Programação Econômica;

e) dois representantes de cada uma das organizações das categorias industriais, comerciais, do artesanato e do movimento cooperativo, designados das mais representativas a nível nacional;

f) dois representantes de organismos de consórcio para a exportação;

g) um representante da União Italiana das câmaras de comércio, indústria, artesanato e agricultura.

h) um representante do Instituto Nacional para o Comércio Exterior (ICE).

4. A equipe, presidida pelo Ministro do Comércio com o Exterior e por um subsecretário de Estado por ele delegado, é integrado, a cada vez, por um representante da região em cujo território figura a sede legal do consórcio ou a sociedade consorciada que solicita os contributos.

5. As funções do secretário são exercidas por um funcionário do Ministério do Comércio com o Exterior com qualificação não inferior àquela de primeiro dirigente.

6. Será também providenciada a nomeação de substitutos dos componentes da equipe que entrarão em ação na ausência dos titulares.

7. A equipe delibera por maioria dos presentes. Em caso de paridade prevalece o voto do presidente.

8. Com decreto do Ministro do Comércio com o Exterior, a ser expedido no prazo de trinta dias da entrada em vigor da presente lei, serão fixadas as modalidades de funcionamento da equipe e o tipo de remuneração que competem aos membros da mesma equipe.

Art. 5

Montante das contribuições

1. As contribuições em favor dos consórcios e sociedades consorciadas em conformidade com o artigo 1 podem ser concedidas na percentagem de 40% das despesas resultantes da contabilidade dos lucros e dos prejuízos do ano anterior

àquele da apresentação do pedido, com o limite anual de 150 milhões de liras.

2. Para os consórcios e as sociedades consorciadas que no momento da apresentação do pedido constem constituídas de não menos de 25 empresas, o limite máximo anual indicado no parágrafo 1 fica elevado a 200 milhões de liras.

3. O limite supracitado será elevado a 300 milhões de liras para os consórcios e as sociedades consorciadas com não menos de 75 empresas.

4. Para os consórcios e as sociedades consorciadas entre as pequenas e médias empresas localizadas nos territórios conforme o artigo 1 do texto único das leis sobre intervenções na região Sul, aprovado pelo Decreto do Presidente da República nº 218 de 06 de março de 1978, a percentagem máxima das contribuições indicada no parágrafo 1 fica elevada a 60%, ficando fixados os limites máximos anuais em conformidade com os parágrafos 1, 2 e 3.

5. Aos consórcios e às sociedades consorciadas que, no momento da apresentação do pedido constem constituídas por um prazo não superior a cinco anos, a contribuição pode ser concedida na percentagem máxima de 70% das despesas resultantes da contabilidade dos lucros e prejuízos do ano precedente, ficando fixados os limites máximos anuais previstos nos parágrafos 1,2,3 e 4.

6. As contribuições a que se refere a presente lei não são cumulados com as contribuições concedidas, no mesmo título, pelas regiões.

Art. 6

Disposições financeiras

1. As contribuições previstas no art. 4 em favor dos consórcios para o comércio exterior dependem da liberação em conformidade com o capítulo 1612 do estado de previsão de despesas do Ministério do Comércio com o Exterior que, para tal fim é integrado com a liberação de 25 bilhões de liras para cada um dos anos 1989, 1990 e 1991.

2. O ônus derivante da aplicação da presente lei, avaliado em 25 bilhões de liras anuais, é enfrentado, nos anos de 1989, 1990 e 1991 mediante correspondente redução da previsão inscrita, para fins do balanço trienal 1989-91, no capítulo 6856 do estado de previsão do Ministério do Tesouro para o ano de 1989, utilizando para tal fim a reserva específica "Contributos para Consórcios e Sociedades Consorciadas que tenham como finalidade social exclusiva a exportação

das matérias-primas e dos semibeneficiados a serem utilizados pelas mesmas empresas".

A presente lei, com o selo do Estado, será incluída na Listagem Oficial dos atos normativos da República Italiana. Todos os interessados deverão respeitá-la e faze-la observar como lei do Estado.

Roma, 21 de fevereiro de 1989.

Francesco Cossiga, Presidente

De Mita, Presidente do Conselho dos Ministros.

Tradução fiel ao original. Francisco Serale, Intérprete e Tradutor Público Juramentado na Meritíssima Junta Comercial do Paraná, traduziu, em razão do seu ofício, o documento supracitado e escrito no idioma italiano, nesta data de 25 de maio de 1999.

ANEXO II - REGULAMENTO APEX - DEZEMBRO DE 1999 - FORMAÇÃO DE CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

I - Definições

O consórcio de exportação, como tratado no presente documento, é um nome fantasia que descreve o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Essa entidade será constituída como uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras definem como vão trabalhar em conjunto com o objetivo de melhorar a oferta exportável e de promover a exportação.

Um Projeto de Formação de Consórcio de Exportação é a descrição detalhada do conjunto de atividades e ações, com o objetivo de associar empresas e otimizar esforços de promoção e comercialização de seus produtos e serviços no exterior.

As propostas de Projetos de Formação de Consórcios devem ser apresentadas:

1 - Pelos SEBRAE/UF;

2 - Por organizações privadas (entidades de classe, cooperativas, associações sem fins lucrativos);

3 - Por instituições públicas.

II - Formas de apresentação do projeto de consórcio de exportação à APEX (As informações devem ser detalhadas, claras e completas)

Projeto de Formação de Consórcio de Exportação será elaborado, apresentado, acompanhado e executado conforme as Instruções Normativas do SEBRAE que tratam dos contratos e convênios com os Agentes e terceiros parceiros. O Projeto deverá ser apresentado em dois momentos distintos:

- Um projeto inicial, de pré-formação do consórcio (Primeira e Segunda Fases);
- Um projeto aditivo ou complementar, de manutenção do consórcio já constituído (Terceira Fase).

A apresentação dos projetos em dois momentos distintos deverá ser planejada de modo a evitar descontinuidade das ações (lista exemplificativa de ações, não exaustiva) que estão previstas nessa etapa complementar.

Pré-formação do consórcio:

Primeira Fase, apoio à criação do consórcio: o objetivo principal é o de selecionar as empresas que formarão o consórcio. Atividades principais:

- Preparação da unidade gerencial do projeto, da entidade proponente do grupo do consórcio;
- Elaboração do manual de apresentação do projeto para ser distribuído às empresas;
- Sensibilização, arregimentação e motivação das empresas, por meio de seminários, reuniões e workshops e outras técnicas de trabalho de grupo;
- Identificação das empresas (estimar o número e descrever o perfil das mesmas);
- Avaliação das experiências de exportação e do estágio tecnológico das empresas;
- Seleção das empresas a serem visitadas e analisadas;
- Preparação do material para diagnóstico das empresas (check up);
- Realização de visitas e de diagnósticos individuais das empresas interessadas;
- Seleção final das empresas que detenham efetivo potencial exportador, levando-se em consideração o porte e a experiência de cada empresa, de forma a se evitar desequilíbrios insuperáveis;
- Seleção e priorização dos mercados para os quais serão dirigidas as ações de prospecção e promoção;
- Avaliação da necessidade de programas de qualidade;
- Identificação da estrutura e forma de organização do consórcio mais adequadas para o grupo de empresas selecionadas.

Segunda Fase, constituição do consórcio: etapa de curta duração, que tem por objetivo a instalação do consórcio, com ênfase nas ações administrativa e jurídica, tais como:

- Definição do estatuto, considerando os pontos indicados no modelo de estatuto em anexo, adaptando-o às necessidades das empresas selecionadas;

- Elaboração do regimento interno, com definição das obrigações e das normas que as empresas consorciadas deverão cumprir, assim como as suas responsabilidades;

- Definição do perfil do gerente e identificação de possíveis candidatos a gestor (gerente) do consórcio;

- Análise das necessidades financeiras e avaliação dos custos e riscos;

- Constituição jurídica do consórcio e criação ou contratação da empresa comercial exportadora que prestará os serviços de comercialização, quando for o caso;

- Aprovação do estatuto e do regimento interno;

- Instalação do consórcio.

Terceira Fase, manutenção do consórcio: o objetivo é consolidar e fortalecer os consórcios constituídos, com o foco em ações de melhoria da oferta exportável e em atividades de promoção à exportação. Esta fase abrange ações(exemplos, não exaustivo) tais como:

- Custeio das atividades de gestão, contratação do gerente, locação de escritório, despesas de comunicação (fax, telefone, etc.);

- Estudos de mercado para subsidiar os gerentes na definição das estratégias de ocupação dos mercados selecionados;

- Ações direcionadas à melhoria da oferta exportável:

. Adequação de processos (técnicos, industriais, comerciais e administrativos);

. Adequação do produto;

. Criação de marca/selo do consórcio (caso aplicável);

. Seleção de produtos por suas características, preço, qualidade, design, embalagem;

. Identificação dos principais eventos no Brasil e no exterior;

. Organização de missões empresariais.

- Avaliação da necessidade de contratar consultorias de marketing, design, qualidade, produção;

- Realização de seminários com profissionais da área de design, marketing, produção e qualidade;

- Ações de promoção direta à exportação: aprofundamento dos estudos de mercado, produção e aquisição de material publicitário, determinação dos métodos de marketing; escolha dos canais de distribuição; feiras, rodada de negócios, etc.

Quando um grupo de empresas vier a constituir um consórcio de exportação, por já terem alguma capacidade de exportação ou por exportarem com certa regularidade, a proposta de consórcio poderá conter apenas as ações de manutenção. Cabe a estas, na figura do representante da associação, a comprovação perante à APEX de que cumpriram as etapas previstas nas Fases I e II, inclusive, a constituição jurídica do consórcio e a constituição ou de contratação de empresa comercial exportadora, conforme o caso, com a apresentação dos documentos exigidos. A verificação do cumprimento dessas fases ficará a cargo do Sebrae/UF do Estado onde vier a ser sediado o grupo do consórcio.

Quando as empresas tiverem pouca ou nenhuma experiência de exportação, o projeto deve conter as ações de pré-formação do consórcio (apoio à criação e constituição do consórcio) e as exportações deverão ser realizadas por uma empresa comercial exportadora contratada ou criada com o fim de prestar serviços comerciais às empresas que formam o consórcio.

- A empresa comercial exportadora é o braço exportador do consórcio. Caberá à ela:

- Comercializar diretamente os produtos de cada uma das empresas consorciadas, ou em conjunto;

- Buscar a utilização de instrumentos creditícios e fiscais concedidos pelo Governo à exportação;

- Administrar as vendas, com estratégia própria de política comercial;

- Prestar assistência nos trâmites administrativos; e

- Preparar a documentação necessária para a exportação.

- As empresas participantes deverão definir se os produtos serão exportados com marca comum do consórcio ou com marca própria acompanhada ou não por um selo do consórcio.

III - Condições mínimas para o apoio financeiro da APEX no processo de formação de consórcio de exportação:

Para terem analisados e aprovados seus Projetos de Formação de Consórcio de Exportação, as entidades proponentes devem detalhar como pretendem desenvolver cada uma das atividades/ações (necessárias ao desenvolvimento do projeto, sendo mais uma iniciativa de orientação, do que uma lista exaustiva de passos a serem seguidos) e seus respectivos custos. 75% destas despesas, passando para 50%, no segundo ano e para 25% no terceiro ano.

Nas demais atividades (aprofundamento dos estudos de mercado, de melhoria da oferta exportável e de promoção direta às exportações), a participação da APEX será de até 40% no primeiro ano, passando para até 50% no segundo ano e para até 60% no terceiro ano. A partir do quarto ano, os consórcios poderão buscar o apoio financeiro da APEX, apresentando projetos setoriais ou isolados, que poderão receber financiamento de até 50% dos custos das atividades/ações relativas à melhoria da oferta exportável e de promoção direta à exportação.

O repasse de recursos por parte da APEX fica condicionado à garantia da contrapartida, ficando a instituição proponente obrigada a restituir os recursos recebidos quando a despesa não for realizada no montante previsto ou quando a contrapartida não foi aportada conforme originalmente prevista.

Na contrapartida de 50% do total do projeto, as entidades proponentes e/ou as empresas consorciadas, deverão contribuir com um mínimo de 35% em recursos financeiros e com até 15% em aporte econômico.

A liberação de recursos estará condicionada ao cronograma de execução estabelecido no projeto. O desembolso de cada parcela fica condicionado à apresentação da prestação de contas da parcela anterior, bem como ao desenvolvimento das atividades previstas para o período, sendo necessária a execução de no mínimo 80% das ações referentes à parcela anterior. As parcelas serão liberadas com a anuência dos SEBRAE-UF.

Observe-se que as despesas relativas à prestação dos serviços de comercialização (comissões, transportes, embalagens, etc.) realizadas pelas empresas comerciais exportadoras, serão custeadas exclusivamente pelas empresas que constituírem os consórcios de vendas.

IV - Apoio financeiro da APEX

O apoio financeiro da APEX para os consórcios se dará sob as seguintes condições:

Na etapa de pré-formação do consórcio, a APEX poderá financiar até 50% do custo do projeto, cabendo às entidades e às empresas alocar e comprovar a contrapartida.

Na etapa de manutenção do consórcio, os projetos poderão receber o apoio financeiro da APEX por um prazo de até 3 anos. As entidades proponentes serão co-responsáveis pelo processo em sua totalidade. Em cada um dos anos, a participação da Agência não deverá ultrapassar 50% do custo total, e a contrapartida será feita pelo consórcio com os recursos das empresas que o compõem.

As ações de custeio relativas ao núcleo de gestão deverão corresponder no máximo a 30% das despesas previstas e terão um tratamento diferenciado. No primeiro ano, a APEX poderá aportar até 75% destas despesas, passando para 50%, no segundo ano e para 25% no terceiro ano.

Nas demais atividades (aprofundamento dos estudos de mercado, de melhoria da oferta exportável e de promoção direta às exportações), a participação da APEX será de até 40% no primeiro ano, passando para até 50% no segundo ano e para até 60% no terceiro ano. A partir do quarto ano, os consórcios poderão buscar o apoio financeiro da APEX, apresentando projetos setoriais ou isolados, que poderão receber financiamento de até 50% dos custos das atividades/ações relativas à melhoria da oferta exportável e de promoção direta à exportação.

O repasse de recursos por parte da APEX fica condicionado à garantia da contrapartida, ficando a instituição proponente obrigada a restituir os recursos recebidos quando a despesa não for realizada no montante previsto ou quando a contrapartida não foi aportada conforme originalmente prevista.

Na contrapartida de 50% do total do projeto, as entidades proponentes e/ou as empresas consorciadas, deverão contribuir com um mínimo de 35% em recursos financeiros e com até 15% em aporte econômico.

A liberação de recursos estará condicionada ao cronograma de execução estabelecido no projeto. O desembolso de cada parcela fica condicionado à apresentação da prestação de contas da parcela anterior, bem como ao desenvolvimento das atividades previstas para o período, sendo necessária a

execução de no mínimo 80% das ações referentes à parcela anterior. As parcelas serão liberadas com a anuência dos SEBRAE-UF.

Observe-se que as despesas relativas à prestação dos serviços de comercialização (comissões, transportes, embalagens, etc.) realizadas pelas empresas comerciais exportadoras, serão custeadas exclusivamente pelas empresas que constituírem os consórcios de vendas

V - Avaliação dos projetos pela APEX

A área técnica da APEX analisará os projetos e os respectivos planos de trabalho com vistas à verificação da consistência técnica dos mesmos, devendo emitir parecer conclusivo sobre a sua viabilidade técnica, adequação, o seu cabimento e propriedade.

À APEX/SEBRAE-UF caberá o acompanhamento e o monitoramento da execução dos projetos mediante reuniões com os gerentes e visitas periódicas aos consórcios, visando manter ajustadas as metas e os compromissos.

Os SEBRAE/UF trabalharão com a APEX, na avaliação do interesse regional e na identificação de formas de participação nos projetos propostos pelas instituições privadas.

Será assegurada à APEX ampla participação nas ações a serem desenvolvidas e a fiscalização sobre a aplicação dos recursos alocados.

VI - Formatação Jurídica dos Consórcios de Exportação

Os consórcios de exportação serão constituídos sob a forma de associação sem fins lucrativos.

Os Documentos de Constituição do Consórcio de Exportação são:

1 - Contrato Social ou Ata da Assembléia de Constituição;

2 - Estatuto;

3 - Regimento Interno (Normas de Funcionamento);

4 - Instrumento de constituição jurídica da empresa comercial exportadora ou contrato de prestação de serviços celebrado com empresa comercial exportadora já existente, quando for o caso.

- O estatuto (estes são pontos que deverão estar claramente definidos, cabendo ao consórcio incluir outros que julgue pertinente ao grupo de empresas em

questão. O modelo de Estatuto da APEX pretende ser uma referência, cabendo a cada grupo a adaptação do mesmo às suas necessidades) deve apresentar manifestações como:

- Objeto do consórcio e forma de funcionamento;
- Composição e atribuição dos órgãos de administração e fiscal;
- Competência das Assembléias;
- Direitos e obrigações dos sócios;
- Compromissos e atribuições dos órgãos de gerência, estrutura gerencial com funções bem definidas e detalhadas;
- Origem e destino dos recursos e dos bens da associação; destinação de eventuais contribuições e apoios recebidos para as ações de promoção de exportação;
- Orientação rigorosa quanto ao respeito pelo gestor ao orçamento das despesas, com diretrizes bem definidas para a sua execução;
- Definição clara de aspectos da política financeira a ser seguida, em função da dimensão das ações promocionais estabelecidas;
- Compromissos quanto ao aporte dos recursos da contrapartida dos custos do projeto;
- Regras claras quanto ao compromisso das empresas em questões como a adesão, a assunção de responsabilidades e o cumprimento das obrigações acordadas.
- Em linhas gerais, o regimento interno(Trata-se de lista de orientação, não sendo, portanto, exaustiva. Cabe aos grupos adaptá-la às suas necessidades.) deverá dispor sobre:
- Regras quanto aos deveres e obrigações das empresas consorciadas;
- Atribuições e responsabilidades da Gerência;
- Avaliação do potencial da produção de cada empresa por cada tipo de produto;
- Regras quanto à escolha de produtos, distribuição percentual ou quota de produção potencial de cada empresa consorciada;
- Atribuições e competências quanto ao orçamento, plano de marketing, aquisições, despesas, relatórios, prestação de contas, etc.;
- Aportes de contrapartidas, contribuições e outras obrigações financeiras;

- Definição sobre o percentual a ser cobrado pelas vendas;
- Regras quanto ao desenvolvimento de ações publicitárias, inclusive quanto à participação nos gastos;
- Elaboração de catálogos dos produtos;
- Definição de que ações serão conjuntas/individuais;
- Estratégia de participação em feiras, mostras, missões no exterior, como forma de obter pedidos de exportação;
- Como será feita a aquisição de matérias-primas, se de forma separada ou conjunta;
- Como se entrega a mercadoria;
- Regras sobre a propriedade e a utilização de equipamentos adquiridos;
- Uso de selos de qualidade comuns;
- Estudo e registro de marcas do consórcio;
- Troca de informações entre as empresas do consórcio sobre clientes.

ANEXO III – MODELO DE ESTATUTO PARA CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

Este modelo pretende ser uma referência de pontos do Estatuto de constituição da Associação sem fins lucrativos, que as empresas formadoras do consórcio de exportação constituirão. Cabe às empresas do consórcio incluir outros pontos que julguem pertinentes ao grupo, bem como a adaptação deste modelo a suas necessidades.

ASSOCIAÇÃO CIVIL (sem fins lucrativos) DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÃO DA ASSEMBLÉIA GERAL DE CONSTITUIÇÃO (ATA CONSTITUTIVA)

ANEXOS: 1 - Estatuto Social
2 - Lista de Presença
3 - Nomes e Qualificação dos Diretores eleitos

ESTATUTO SOCIAL

1)[Empresa]
2)[Empresa]
3)[Empresa]
4)[Empresa]
5) [Empresa]

Tais pessoas serão, doravante, denominadas, coletivamente, como "Instituidores".

Considerando que os instituidores são empresas do ramo de....., situadas na mesma base geográfica, que é o da região de .....;

Considerando que pretendem os instituidores, com eventuais outros futuros associados, cooperarem ativamente para aumentar a capacidade de colocação de seus produtos no mercado externo, explorando em comum atividades de estímulo e promoção à exportação;

Resolvem, de comum acordo, constituir uma Associação de Promoção às Exportações, com base nas seguintes cláusulas:

TÍTULO I - DA ASSOCIAÇÃO E SEUS FINS

DENOMINAÇÃO, SEDE, DURAÇÃO, FINALIDADE E REGIME JURÍDICO

ARTIGO 1º - A Associação terá por nome "Associação Civil de Promoção à Exportação de ....., doravante designada "Associação", sendo regida pelo presente Estatuto e pelas leis e regulamentos da República Federativa do Brasil.

ARTIGO 2º - A Associação tem sede e foro no ....., na cidade de ....., podendo mudar de sede, abrir filiais, agências, escritórios, oficinas, depósitos e outras dependências em qualquer parte do território nacional ou do exterior, a juízo e critério dos associados, observadas as formalidades legais.

ARTIGO 3º - A duração da Associação terá prazo indeterminado.

ARTIGO 4º - A Associação tem por objeto, individualmente ou em associação com outras entidades:

I. Contribuir para a capacitação de exportação da economia da região onde a Associação exerce suas atividades, através de estímulo às atividades de capacitação profissional, aperfeiçoamento tecnológico, design e outras atividades de cunho econômico, social, educacional e tecnológicas de interesse geral da comunidade;

II. Realizar atividades de apoio à capacitação dos associados para a exportação de seus produtos, incluindo, a contratação de pessoal para tais atividades, locação de escritório, despesas de comunicação (fax, telefone, etc.), entre outras;

III. Desempenhar atividades direcionadas à melhoria da oferta exportável;

IV. Assessorar os associados quanto ao melhoramento técnico, industrial, comercial, administrativo, com vistas à exportação;

V. Realizar ou fazer realizar estudos de mercado para seleção de mercados prioritários, para posterior subsídio na definição dos mercados a serem selecionados;

VI. Criar ou contratar empresa comercial exportadora para realizar as exportação em nome das associadas;

VII. Coordenar a implantação de adequação dos produtos às necessidades dos mercados de exportação;

VIII. Criar os signos distintivos (selos, marcas comuns) e outros instrumentos de reconhecimento de produto e de sua fonte, inclusive marca própria;

IX. Selecionar os produtos a serem inseridos no programa de exportação, pelo

conteúdo, preço, qualidade, design, embalagem;

X. Acompanhar as oportunidades internacionais e identificar os principais eventos no Brasil e no exterior, para participação dos associados;

XI. Organizar missões empresarias, com o objetivo de buscar parcerias comerciais e técnico-industriais. assim como rodadas de negócios;

XII. Avaliar a necessidade e promover a contratação, pelos associados, de consultoria de marketing, design, qualidade, produção;

XIII. Promover a realização de seminários com profissionais da área de design, marketing, produção, e qualidade;

XIV. Desempenhar outras atividades, sem fins lucrativos, em favor de seus associados e para os propósitos de promoção da exportação;

XV. Organizar catálogos próprios de produtos fabricados pelos associados;

XVI. Utilizar meios modernos de comercialização, como o comércio eletrônico;

XVII. Procurar manter o equilíbrio técnico e organizacional entre os participantes da Associação.

ARTIGO 5º - A Associação não tem finalidades lucrativas e não distribuirá lucros, resultados ou qualquer remuneração, seja aos associados seja a seus diretores ou aos membros do Conselho de Administração, tendo eventual resultado positivo como destino de aplicação suas atividades institucionais.

PARAGRAFO ÚNICO - A Associação não prestará serviços remunerados a seus sócios ou a terceiros; sendo a contribuição dos associados destinada a manter as atividades institucionais em geral.

TÍTULO II - DOS ASSOCIADOS

ARTIGO 6º - Serão associados da Associação os seus instituidores e outros produtores, empresas do ramo de....., situadas na mesma base geográfica, que a isso se propuserem e forem aceitos pela totalidade dos associados, membros da entidade no momento de apreciação da proposta.

ARTIGO 7º - Os associados, para assegurarem as contrapartidas inerentes às atividades da Associação, poderão decidir, periodicamente, quanto à participação dos mesmos em contribuições adicionais ao orçamento da Associação, segundo a proporção que acordarem, através de contribuições em dinheiro, crédito, serviços ou produtos.

PARÁGRAFO ÚNICO - As contribuições deverão ser sempre efetuadas simultaneamente por todos os associados, de forma a manter intacta a proporção da participação de cada um no orçamento da Associação.

ARTIGO 8º - Os associados não têm qualquer responsabilidade, primária, subsidiária, ou de qualquer natureza, quanto aos débitos e obrigações da Associação, e não terão débitos financeiros para com ela, salvo as obrigações estipuladas na forma deste Estatuto.

ARTIGO 9º - Qualquer associado que desejar renunciar, ceder, transferir ou de outro modo alienar ou onerar sua posição como associado, de qualquer dos direitos a ela imanentes, a terceiros, mesmo que temporariamente, estará sujeito à regra de que, tendo em vista a finalidade cooperativa da Associação, não poderão ser admitidos como associados, ou exercerem direitos de associado, pessoas que não operem empresas ligadas ao setor de.....ou similares, na base territorial da Associação, ou que não se voltem ao mercado externo.

ARTIGO 10º - O associado que não respeitar os deveres estabelecidos quanto ao objeto da Associação poderá ser excluído da mesma, por proposição da Diretoria Executiva encaminhada ao Conselho de Administração e referendada pela Assembléia.

TÍTULO III - DO PATRIMÔMIO E DAS RECEITAS

ARTIGO 11 - O Patrimônio da Associação é constituído:

I - pelas dotações iniciais, em bens móveis e imóveis e em dinheiro, que lhe forem concedidas;

II - por doações, auxílios, subvenções e legados que lhe venham a ser feitos;

III - por bens e direitos que venha a adquirir.

ARTIGO 12 - Constituem receitas da Associação:

I - As provenientes da administração do seu patrimônio;

II - as contribuições a qualquer título que lhe forem feitas por pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais;

III - os percentuais definidos em contrato de negócios realizados pelas empresas;

IV - as decorrentes do exercício de suas atividades.

ARTIGO 13 - O patrimônio e as receitas da Associação só poderão ser aplicados na realização de seus objetivos definidos no art. 4º deste Estatuto.

TÍTULO IV - DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA

CAPÍTULO I - DOS ÓRGÃOS ADMINISTRATIVOS

ARTIGO 14 - A estrutura organizacional básica da Associação compõe-se dos seguintes órgãos de deliberação superior, de fiscalização e de direção:

I) Assembléia Geral

II) Conselho de Administração

III) Conselho Fiscal

IV) Diretoria Executiva

ARTIGO 15 - Os membros dos órgãos de que trata o art. 14, no exercício regular de suas atribuições e competência, bem como seus associados, não respondem solidária ou subsidiariamente pelas obrigações ou encargos da Associação.

ARTIGO 16 - Os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal não perceberão da Associação remuneração de qualquer espécie, sendo-lhes devido, porém, o fornecimento de meios adequados de transporte e de diárias para custeio da estada, quando do deslocamento, no interesse da Associação, da cidade na qual mantenham residência e domicílio.

SEÇÃO I - DA ASSEMBLÉIA GERAL

ARTIGO 17 - A Assembléia Geral é o órgão soberano da Associação, e é constituída pelo conjunto dos associados e presidida pelo Presidente do Conselho de Administração.

ARTIGO 18 - A Assembléia Geral reunir-se-á ordinariamente a cada meses, por deliberação do Presidente do Conselho de Administração e extraordinariamente, por convocação de um terço (1/3) dos associados, para finalidade expressa na convocação.

ARTIGO 19 - À Assembléia Geral ordinária compete:

e) eleger o Conselho de Administração;

f) eleger os membros do Conselho Fiscal;

g) aprovar e alterar o Estatuto da Associação;

h) decidir sobre qualquer alteração ou modificação, acréscimo ou eliminação dos objetos da Associação, conforme descritos no Artigo 4º do presente;

i) decidir sobre a incorporação, consolidação ou associação da Associação com alguma outra pessoa jurídica;

j) apreciar a proposta de exclusão de associado que não trabalhe para os objetivos da Associação;

k) resolver, em última instância, os conflitos entre os demais órgãos;

l) decidirá sobre a dissolução da Associação e a destinação do seu patrimônio;

m) apreciar o relatório anual, as contas e o balanço anual da Associação, apresentadas pelo Conselho de Administração e os pareceres e sugestões do Conselho Fiscal.

ARTIGO 20 - A convocação de Assembléia Geral se fará com a antecedência mínima de oito (8) dias.

ARTIGO 21 - A Assembléia Geral só poderá funcionar ordinariamente com a presença de, no mínimo, metade mais um de seus associados, instalando-se, em segunda convocação, pelo menos uma hora depois, com qualquer número de votantes.

ARTIGO 22 - Excetuada a situação do artigo 36, a Assembléia Geral deliberará por maioria dos sócios presentes, cabendo ao Presidente do Conselho de Administração o voto de qualidade.

ARTIGO 23 - As atas da Assembléia Geral serão assinadas pelos membros da Mesa Diretora dos trabalhos.

SEÇÃO II - DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

ARTIGO 24 - O Conselho de Administração é o órgão colegiado de administração superior e soberano da Associação e compõem-se de, no mínimo, quatro (4) membros, eleitos pela Assembléia Geral.

PARÁGRAFO ÚNICO - O Conselho de Administração será dirigido por um (1) Presidente, dois (2) Vice-Presidentes e um (1) Secretário-Geral.

ARTIGO 25 - O mandato dos membros eleitos para compor o Conselho de Administração será de anos, admitida a recondução.

ARTIGO 26 - O Conselho de Administração se reunirá, ordinariamente, em Assembléia ..... ( ) vezes a cada ano, por convocação de seu presidente, e extraordinariamente por convocação de seu presidente ou por solicitação de dois quintos (2/5) de seus membros, que não poderá recusar-se a fazê-lo.

ARTIGO 27 - Caberá ao Conselho de Administração:

I) Eleger seu Presidente;

II) Eleger os membros da Diretoria Executiva;

III) Aprovar o quadro de pessoal e sua remuneração por proposta da Diretoria Executiva;

IV) IV - Fazer cumprir o objetivo social da Associação, definido no art. 4º deste Estatuto;

V) V - Aprovar a política institucional da Associação, proposta pela Diretoria Executiva;

VI) VI - Estabelecer, sempre pelo voto da maioria dos presentes à reunião, contado um voto por cada associado:

i) O Regimento Interno de Operações da Associação;

j) Os membros da Diretoria Executiva;

k) A cada ano, o plano geral e o orçamento de custeio da Associação para o exercício, e;

l) Periodicamente, projetos específicos de ação para mercados escolhidos;

m) Dispêndios anuais por parte da Associação, inclusive com arrendamento, pela Associação, de propriedades móveis ou imóveis que envolvam um custo ou aluguéis globais anuais, conforme o caso, acima do valor de R$ ..... (.....reais) atualizados, a partir desta data, pela correção do IGPM (índice geral de preços do mercado) - FGV;

n) Aquisição, pela Associação, de quotas, ações ou qualquer outra forma de participação em pessoas jurídicas, exceto as aquisições decorrentes de incentivos fiscais;

o) Quaisquer tomadas de empréstimo ou aceitação de subsídios de qualquer natureza, sujeitas a contrapartida, feita pela Associação, dentro ou fora do território da República Federativa do Brasil, numa importância global em reais que exceda, em qualquer data, o equivalente a ....., no que tange a empréstimos externos ou empréstimos que seja indexados pela taxa de câmbio;

p) Quaisquer empréstimos concedidos pela Associação ou quaisquer endossos, exceto endosso para cobrança, ou garantia de qualquer natureza dadas pela Associação em benefício de terceiros;

q) A decisão de criar, ou escolher a empresa comercial exportadora que será o braço comercial da associação;

r) Outras decisões, previstas neste Estatuto para serem exercidas pelo Conselho de Administração.

SEÇÃO III - DO CONSELHO FISCAL

ARTIGO 28 - O Conselho Fiscal será integrado por três (3) membros efetivos e igual número de suplentes, eleitos pela Assembléia, com mandato de duração predeterminada, admitida uma recondução, sendo necessariamente pessoas diferentes daquelas integrantes do Conselho de Administração.

ARTIGO 29 - C7ompete ao Conselho Fiscal examinar e emitir pareceres sobre prestação de contas e balanço anual da Associação, para que possam ser apresentados ao Conselho de Administração e à Assembléia Geral Ordinária.

SEÇÃO IV - DA DIRETORIA EXECUTIVA

ARTIGO 30 - A Diretoria Executiva da Associação será exercida por três (3) membros, eleitos pelo Conselho de Administração, um (1) Diretor-Superintendente e dois (2) Diretores-Adjuntos. Cabe à Diretoria Executiva a escolha do gerente da Associação, entre profissionais com experiência em comércio exterior, qualificados e capacitados, sem quaisquer vínculos com as empresas participantes da Associação, que tem a função de direção, na unidade de gerenciamento da Associação e aquelas atribuídas pelo Conselho de Administração, contratados por tempo indeterminado.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - No caso de Associações proposta por entidades de classe, poderá ser aceito profissional do quadro da entidade proponente, desde que de reconhecida competência e com dedicação exclusiva ao gerenciamento do programa da Associação;

PARÁGRAFO SEGUNDO - Os Diretores estão dispensados de prestar caução, e, em conjunto:

I) Representarão a Associação, em juízo ou fora dele;

II) Praticarão todos os demais atos necessários para a operação normal da Associação, inclusive a abertura, movimentação e fechamento de contas bancárias, a emissão, assinatura e endosso de cheques, ordens de pagamento e quaisquer outros documentos relativos a tais contas; a assinatura de contratos em geral, inclusive contrato de mútuo; o recebimento e a quitação de dívidas; a nomeação, em nome da Associação, de representantes, agentes e procuradores, sejam "ad-judicia" ou "ad-negotia".

PARÁGRAFO TERCEIRO - A relação de trabalho prestado à Associação será regida pela Consolidação das Leis do Trabalho.

ARTIGO 31 - A administração da Associação por sua Diretoria Executiva será exercida de acordo com o plano geral de ação da Associação, e projetos específicos de promoção à exportação traçados periodicamente pelo Conselho de Administração, os quais elegerão mercados prioritários, formas de atuação em cada mercado, orçamento, cronograma e planos de contribuição dos associados para os objetivos comuns.

PARÁGRAFO ÚNICO - Para efeitos de contribuição dos associados para os objetivos comuns na forma do Artigo 7º , a Diretoria Executiva proporá ao Conselho de Administração o orçamento dos custos gerais da Associação para o período contemplado no plano geral, a serem suportadas por todos os associados, assim como os relativos aos projetos específicos, esses a serem suportados pelos associados que estiverem engajados em tais projetos, e a ele tenham especificamente assentido.

ARTIGO 32 - Os Associados, os Diretores e eventuais outros representantes da Associação ficam expressamente proibidos de usar o nome da Associação em quaisquer negócios alheios aos objetivos e finalidades da Associação, conforme descritos no Artigo 4º do presente, ou no que diz respeito a garantias, fianças e avais em benefícios desses associados, Diretores ou representantes, ou de quaisquer terceiros.

CAPÍTULO II - DO EXERCÍCIO FINANCEIRO E DAS CONTAS

ARTIGO 33 - O exercício financeiro coincidirá com o ano civil, levantando-se o balanço geral no dia 31 de dezembro de cada ano.

ARTIGO 34 - Até a data estabelecida pelo Regimento Interno, o Conselho de Administração encaminhará à Diretoria Executiva proposta orçamentária, para o exercício, referente ao custeio da estrutura administrativa da Associação.

ARTIGO 35 - A prestação anual de contas será apresentada pelo Diretor Executivo ao Conselho de Administração, de acordo com o estabelecido pelo Regimento Interno da Associação.

TÍTULO V - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS DA DISSOLUÇÃO

ARTIGO 36 - Salvo hipótese de imperativo legal, este Estatuto só poderá ser alterado por proposta do Conselho de Administração ou de pedido subscrito por um terço (1/3) dos associados em Assembléia Geral, especialmente convocada,

devendo a deliberação ser aprovada por, no mínimo, dois terços (2/3) dos associados.

PARÁGRAFO ÚNICO - A eventual deliberação para dissolução da Associação só poderá ser votada nas condições do presente artigo.

ARTIGO 37 - Na hipótese de dissolução da Associação, o procedimento estabelecido em Lei deverá ser adotado. A Associação não será dissolvida por saída, interdição, ou morte de qualquer dos associados.

ARTIGO 38 - Os bens da Associação, após pagos todos os débitos, serão destinados a outra Associação similar, conforme deliberado pelos associados, ou, à falta de tal deliberação, na forma do art. 22 do Código Civil.

DA LEI E DA JURISDIÇÃO

ARTIGO 39 - O presente Estatuto será complementado pelas disposições do Código Civil Brasileiro.

ARTIGO 40 - As partes elegem o foro da comarca de ....., com renúncia a qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para dirimir quaisquer dúvidas oriundas do presente Contrato.

ARTIGO 41 - O presente Estatuto entrará em vigor na data de seu registro em cartório.

E, por estarem assim justos e contratados, assinam o presente em 3 (três) vias, de igual teor e para um só efeito, na presença de 2 (duas) testemunhas .

Local, de de 200_.

_____

_____

_____

_____

TESTEMUNHAS:

_____

RG. n.º :

Local e Data

_____

R G. n.º :

Local e Data

Assina o PRESIDENTE DA ASSEMBLÉIA DE CONSTITUIÇÃO

ANEXO IV – QUESTIONÁRIO – PESQUISA DE CAMPO

CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

QUESTIONÁRIO – PESQUISA DE CAMPO

Marque com um "X" as questões abaixo, validando apenas uma marcação em cada questão, exceto àquelas questões em que conste texto específico permitindo mais de uma opção:

1) QUANTAS EMPRESAS COMPÕEM O CONSÓRCIO?

☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ou mais empresas

2) O DIRIGENTE DO CONSÓRCIO: (Marque com um "X")

( ) Faz parte de alguma empresa que compõe o consórcio.	( ) É executivo contratado pelo consórcio, sem vínculo com qualquer das empresas que o compõe.

3) QUAL O NÍVEL DE ESCOLARIDADE DO DIRIGENTE DO CONSÓRCIO? (Marque com um "X")

☐ 2º grau incompleto ☐ 2º grau completo ☐ Nível superior incompleto

☐ Nível superior completo → Curso: _____

☐ Pós-Graduado:

- Especialização → em: _____
- Mestrado → em: _____
- Doutorado → em: _____

4) QUAIS AS PRINCIPAIS VARIÁVEIS QUE DETERMINAM A CONTRATAÇÃO DO GESTOR DE UM CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO? (Marque com um "X" as

☐ Formação acadêmica em Administração e experiência como administrador

☐ Experiência em Comércio Exterior

☐ Capacidade de liderança, de união de equipes e obtenção de resultados

opções que você considera como sendo as 3 principais variáveis dentre as abaixo disponibilizadas)

5) QUAL O PERFIL DO GESTOR QUE PREVALECE NA ADMINISTRAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO?

☐ Autocrático/Coercitivo/Centralizador

☐ Capaz de impor sua vontade e de cobrar resultados

☐ Que seja membro integrante de uma das empresas consorciadas

☐ Conhecimento do mercado de atuação do consórcio

☐ Burocrático

☐ Hierarquizado

☐ Consultivo/Participativo

6) QUAL O GRAU DE SATISFAÇÃO DOS DIRIGENTES DAS EMPRESAS CONSORCIADAS PARA COM O GESTOR DO CONSÓRCIO?

☐ Péssimo ☐ Ruim ☐ Razoável ☐ Bom ☐ Ótimo

7) NA QUALIDADE DE EMPRESA PARTÍCIPE DO CONSÓRCIO, QUAL O SEU INTERESSE EM UMA FERRAMENTA INOVADORA DE GESTÃO, BASEADA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, QUE SERVISSE DE APOIO ÀS DECISÕES DO GESTOR DO CONSÓRCIO?

☐ Nenhum interesse ☐ Muito interesse

8) DE ACORDO COM O MODELO DEMONSTRADO, QUAL A SUA CONSTATAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DESSA FERRAMENTA TECNOLÓGICA COMO APOIO ÀS DECISÕES DO GESTOR DO CONSÓRCIO?

☐ Pouco importante ☐ Muito importante

9) SE A SUA RESPOSTA AO ITEM ANTERIOR FOI "MUITO IMPORTANTE", VOCÊ UTILIZARIA ESSE MODELO NA SUA EMPRESA, DESDE QUE ADAPTADO ÀS SUAS NECESSIDADES ESPECÍFICAS?

☐ Não ☐ Sim

10) QUAIS AS SUAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO APRESENTADO. UTILIZE O ESPAÇO ABAIXO PARA SUAS CRÍTICAS E SUGESTÕES.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

DATA:

DE: **FAX:**

PARA: Igor Hasselmann Marques **FAX:** 41-3264 8874

AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DO NOME DA EMPRESA PARTÍCIPE E/OU DO CONSÓRCIO NO TEXTO DA TESE DE DOUTORADO. (**Marque com um "X"**)

☐ **SIM**. Estamos cientes, de acordo e autorizamos que o nome de nossa empresa e/ou do consórcio e o resultado da pesquisa sejam divulgados no texto da Tese de Doutorado, assim como da possibilidade de ser publicado um livro a respeito, ambos sob autoria de Igor Hasselmann Marques.

☐ **NÃO**. Proibimos que o nome de nossa empresa e/ou do consórcio sejam divulgados nos textos da pesquisa e em qualquer livro que venha a ser publicado. No entanto, os dados apresentados poderão ser utilizados como aspectos contributivos ao resultado da pesquisa. Para o autor referir-se à empresa partícipe e/ou ao consórcio, o mesmo deverá valer-se de nomes fictícios.

_____

Assinatura

_____

Nome do representante legal da empresa

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo