

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia da Produção

O GERENCIAMENTO MODERNO NO CENÁRIO
DA GLOBALIZAÇÃO E DE ALTA COMPETITIVIDADE

Hideo Wilson Ogassawara

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção.

Florianópolis

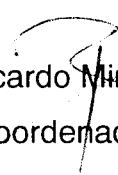
2001

Hideo Wilson Ogassawara


O GERENCIAMENTO MODERNO NO CENÁRIO DA
GLOBALIZAÇÃO E DE ALTA COMPETITIVIDADE

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em **Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 24 de outubro de 2001

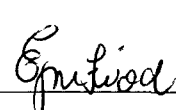

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



Profa. Édis Mafra Lapolli, Dra.

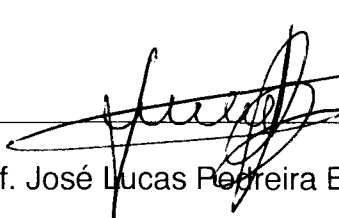
Orientador



Profa. Edna Garcia Maciel Fiod, Dra.



Profa. Sônia Maria Pereira, Dra.



Prof. José Lucas Pedreira Bueno, M. Eng.

À minha esposa, Edna, pela paciência
e compreensão no tempo dedicado
à realização deste trabalho.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina. À Coordenação de
Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.
À Professora Édis Mafra Lapolli, pela sua orientação segura e paciente.
A todos os professores do Curso de Engenharia de Produção.
A Luiz Ramos, pelo companheirismo e apoio motivacional.

“Num mundo de mudanças rápidas, em que conhecimentos e habilidades – necessários – já não são facilmente previsíveis, as organizações devem criar mais condições para que as pessoas liberem seu potencial criativo e promovam as inovações requeridas pelas novas circunstâncias.”

Paulo Roberto Motta

Sumário

Lista de Figuras	p.viii
Lista de Quadros.....	p.ix
Lista de Reduções	p.x
Resumo.....	p.xii
Abstract	p.xiii
1 INTRODUÇÃO.....	p.1
1.1 Origem do Trabalho.....	p.1
1.2 Definição do Problema	p.4
1.3 Objetivos do Trabalho	p.6
1.3.1 Objetivo Geral	p.6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	p.6
1.4 Justificativa e Importância do Trabalho	p.7
1.5 Estrutura do Trabalho	p.7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	p.10
2.1 Gerenciamento Moderno.....	p.10
2.1.1 Um Breve Retrospecto Histórico.....	p.10
2.2 O Cenário da Globalização.....	p.37
2.2.1 Tecnologia e Trabalho.....	p.37
2.2.1.1 Progresso tecnológico como desenvolvimento	p.37
2.2.2 A Globalização Induzida pelo Desenvolvimento Tecnológico	p.39
2.2.3 As Implicações do Progresso Tecnológico e da Globalização sobre o Trabalho	p.43
3 CONTEXTUALIZAÇÃO INTERNACIONAL DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	p.47
3.1 Considerações Iniciais	p.47
3.2 Setor Farmacêutico no Brasil	p.47
3.3 Mudanças Ocorridas no Setor Farmacêutico.....	p.49
3.4 Classificação dos Medicamentos.....	p.51
3.5 Atividades Farmacêuticas.....	p.51
3.6 Indústrias Farmacêuticas Internacionais	p.52
3.7 Consumo de Medicamentos	p.55
4 DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS SANTA CRUZ.....	p.62
4.1. Histórico	p.62
4.2 Caracterização da Organização.....	p.63
4.3 Análise de Ambiente.....	p.71
4.4 Diagnóstico Estratégico.....	p.74
4.5 Missão.....	p.82
5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL	p.83
5.1 Conceituação e Histórico da Contabilidade Gerencial.....	p.83
5.2 Características de um Sistema de Informação Gerencial	p.88
5.3 Orçamento Empresarial: Conceito e Características	p.98
5.4 O Sistema de Informação Gerencial da Santa Cruz.....	p.107
5.5 A Implantação do SIG e o Crescimento da Distribuidora Santa Cruz.....	p.117

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	p.123
6.1 Conclusões.....	p.123
6.2 Sugestões para Futuros Trabalhos.....	p.124
7 FONTES BIBLIOGRÁFICAS.....	p.126
8 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	p.131
9 ANEXOS.....	p.133
9.1 Demonstrativos das Despesas Comerciais.....	p.133
9.2 Gráfico do Comparativo Comercial.....	p.134
9.3 Quadro – Comparativo Orçamento X Realizado de Despesas Comerciais – Consolidado (1999).....	p.135
9.4 Gráfico – Orçamento X Realizado – Vendas – 1999.....	p.136

Lista de figuras

Figura 4.1: Mapa de estrutura dos centros de distribuição	p.64
Figura 4.2: Organograma de negócios Santa Cruz.....	p.68
Figura 4.3: Organograma - presidência	p.69
Figura 4.4: Organograma – diretoria comercial	p.69
Figura 4.5: Organograma – diretoria área de negócios	p.70
Figura 4.6: Organograma – diretoria administrativa/financeira	p.70
Figura 4.7: Matriz de perfil estratégico.....	p.78
Figura 5.1: Planilha de desempenho	p.112
Figura 5.2: Planilha de acompanhamento diário.....	p.113

Lista de quadros

Quadro 4.1: Demonstrativo da visão da diretoria.....	p.67
Quadro 4.2: Análise interna – finanças.....	p.75
Quadro 4.3: Análise interna – marketing.....	p.76
Quadro 4.4: Análise interna – produção	p.77
Quadro 4.5: Análise interna – gestão de pessoas	p.78
Quadro 4.6: Análise externa – oportunidades e ameaças	p.81

Lista de reduções

Abreviaturas

2diapl = Planilha de Acompanhamento Diário
5drmes = Planilha de Acompanhamento Mensal
6dgplan = Planilha de Despesas Gerais
7admin = Planilha do Administrativo
8finam = Planilha do Financeiro
Com. = Comércio
Def. = Deflação
Dev. = Devolução
Distrib. = Distribuição
Farmac. = Farmacêutica
Ind. = Indústria
Inad. = Inadimplência
Ltda. = Limitada
Med. = Medicamentos
Org. = Organização
S.A. = Sociedade Anônima
Tec. = Técnico

Siglas

Abifarma Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica
ALANAC Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais
AN Área de Negócio
AN Área de Vendas
ANVS Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BH Belo Horizonte
BPPH Banco de Preços Praticados na Área Hospitalar
CD Centro de Distribuição
CIP Conselho Interministerial de Preços
Cip Desconto Cipado
CMV Custo da Mercadoria Vendida
DC Desconto Comercial
DC Despesas Corporativas
DEC Distribuidor Especializado Categorizado
DEG Despesas Gerais
DF Despesas Financeiras
DG Despesas Gerais
DGC Despesas Gerais Corporativas
DO Descontos Obtidos

DRE Demonstrativo de Resultados
ICMS Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
Icr Instituto da Criança
IGP-M Índice Geral de Preços do Mercado
Insoft Instituto do **Software**
IOF Imposto sobre Operações Financeiras
IR Resultado após a incidência do Imposto de Renda
LB Lucro Bruto
MERCOSUL Mercado Comum do Sul
MG Minas Gerais
OD Outros Descontos
Od Outras Despesas
Oper Despesas Operacionais
ORC Outras Receitas Corporativas
P Perdas
PO Plano Orçamentário
PP Venda Prevista Proporcional
PQT Plano de Qualidade Total
PR Paraná
PRE Perdas e Recuperação de Estoques
QS Quebras e/ou Sobras do Estoque
R Recuperação
RA Resultado Antes da Incidência do Imposto de Renda
REC IMP Ressarcimento de Impostos
RH Recursos Humanos
RJ Rio de Janeiro
RL Resultado Líquido
RO Resultado Operacional
SESI Serviço Social da Indústria
SIG Sistema de Informação Gerencial
SP SÃO Paulo
SUS Sistema Único de Saúde
T.A. Teoria da administração
T.O. Teoria das organizações
UTI Unidade de Terapia Intensiva
UFC Universidade Federal do Ceará
VB Venda Bruta Dolarizada
Vend Despesas de Vendas
VL Venda Líquida Dolarizada Deflacionada

Símbolos

%

Resumo

OGASSAWARA, Hideo Wilson. **O gerenciamento moderno no cenário da globalização e de alta competitividade**. 2001. 148f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A dissertação aborda o tema Indústria Farmacêutica e Sistemas de Informação Gerencial. Com base em extensa revisão bibliográfica, a pesquisa enfoca o moderno gerenciamento empresarial, traçando um histórico da evolução das principais teorias da Administração e analisando a influência exercida nesta pela globalização. Aspectos como a relação entre tecnologia e trabalho, o progresso tecnológico como forma de desenvolvimento e a maneira como o desenvolvimento tecnológico influencia o processo de globalização, são enfocados. Em seguida, é esboçado um quadro do contexto da Indústria Farmacêutica no Brasil e no Mundo e das mudanças que ocorreram no setor durante a segunda metade do século XX, além de estabelecer um perfil do consumo de medicamentos pela população brasileira. Para analisar a evolução das empresas farmacêuticas, no período 1970-2000, foi escolhida como parâmetro a Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda. Esta evoluiu de simples farmácia, fundada em 1955, até a posição de segunda maior distribuidora de medicamentos do país. A pesquisa estudou um dos fatores que auxiliaram na modernização e profissionalização da Santa Cruz: o sistema de informação gerencial implantado a partir de 1998. Buscou-se estabelecer o grau de influência deste sistema neste processo. A dissertação acabou concluindo que um sistema como este é um poderoso auxílio para as empresas que desejam modernizar e profissionalizar seus processos. A pesquisa termina recomendando que outras empresas desenvolvam sistemas de informação semelhantes, desde que os mesmos sejam adaptados às características próprias de cada uma.

Palavras-chave: Administração; Indústria Farmacêutica; Engenharia de Produção; Sistemas de informação; Globalização.

Abstract

OGASSAWARA, Hideo Wilson. **O gerenciamento moderno no cenário da globalização e de alta competitividade**. 2001. 138f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The dissertation approaches the subject of pharmaceutical industries and management information systems. Based in a huge bibliographical review, the research analyses modern business management, elaborating an historical of means administration theories' evolution and determining globalization's influence on Administration Theories. The research focus aspects like relation between technology and work, technological progress as a way of development and the way technological development influences globalization's process. After this, a picture of Pharmaceutical Industry's situation in Brazil and the World is drowned. The same occurs with changes of the sector during the second half of twentieth century and a profile of medicament's consumption by Brazilian population is made. For the analyses of Pharmaceutical Enterprises' evolution, during the period between 1970 and 2000, the dissertation chose as a parameter Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda. This evolves from a simple pharmacy, founded in 1955, to the position of second place of the medicament's distributors from the country. The research studied one of the factors which help a lot in Santa Cruz's modernization: the Management Information system implanted in 1998. This work tried to establish the grade of influence of this system in the process. Dissertation concluded that a system like this is a great help for enterprises which want to modernize their processes. Dissertation ends recommending that other enterprises develop similar management information systems that must be adapted to their own characteristics.

Key-words: Administration; Pharmaceutical Industry; Production Engineering; Information Systems; Globalization.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Origem do Trabalho

O mundo dos negócios vem sofrendo uma transformação muito grande nas últimas décadas, fruto do desenvolvimento tecnológico, da abertura de mercados, da concorrência que deixa de ser local e passa a ser globalizada, da liberação ou desregulamentação de diversos setores e, principalmente, de uma grande quantidade de capital que não tem destino e está à procura de uma grande idéia ou de oportunidades para investimento.

Soma-se a isso o contínuo e incessante avanço na área da tecnologia da informação, que vem impulsionando novos negócios e derrubando barreiras. O mundo se torna cada vez menor e a velocidade de propagação da informação instantânea, eliminando as restrições de tempo e espaço. Com isso, hábitos e costumes de diversos países modificam-se, criando uma nova aldeia global.

A disponibilidade de informação em maior quantidade, qualidade e agilidade, leva à integração de diversos países, seja por intermédio da televisão, rádio ou Internet, ou outro meio de comunicação, o que tem acarretado profundas modificações na sociedade contemporânea. Esta, a partir da Revolução Industrial, passou a utilizar a indústria como referência para o crescimento, desenvolvimento e integração econômicos.

Pode-se afirmar que está ocorrendo uma transição de uma economia baseada em produção, em manufatura, para uma economia influenciada e valorizada pela informação, serviços e bom atendimento. Cada vez menos se recorre ao trabalho braçal, valorizando-se, conseqüentemente, o trabalhador munido de conhecimento e habilidades específicas.

Nos últimos anos, verificou-se a passagem do **marketing** de massa para o **marketing** individual em conseqüência de uma forte tendência à fragmentação dos mercados de consumo e negócios. Isto permite perceber que mesmo grupos de clientes semelhantes podem apresentar diferenças acentuadas entre o que preferem comprar e como desejam fazê-lo. Novos nichos de mercado são desenvolvidos e rapidamente supridos.

O ser humano encontra-se diariamente submetido a diversas influências, o que pode levar, em muitos casos, à perda relativa de sua identidade e personalidade individual. Tais influências podem ser, entre outras, a exposição à convivência em uma sociedade multirracial ou à excessiva publicidade veiculada pela mídia.

A conquista e o assédio ao consumidor se tornam a batalha diária entre as empresas, batalha esta que, muitas vezes, ultrapassa os limites da ética, ou do que se pode chamar de concorrência saudável. A disputa por **market share** deixa de ser apenas uma questão de mercado, passando a ser questão de sobrevivência das empresas. Ocorre a busca de um espaço próprio, de um nicho ainda não explorado, objetivando alcançar resultados que resultem em vantagem competitiva.

Em face deste contexto, as empresas necessitam estar constantemente se reinventando, buscando formas diferentes de atender às mesmas necessidades do mercado. Criatividade e dinamismo são necessários para conquistar novos clientes, não somente atendendo às necessidades existentes, mas criando novas. Não basta apenas fazer o melhor trabalho. É imprescindível mudar, criar e inovar a forma de fazer.

A necessidade de mudança é fator inerente na vida das pessoas, bem como das empresas. Sabe-se apenas que o amanhã será diferente do hoje. As pessoas podem participar desta mudança como agentes ativos ou passivos. A mudança ocorre impulsionada por forças internas ou externas, independentemente da vontade do indivíduo.

É possível estimar que aquelas empresas que somente se adaptam às mudanças cotidianas no cenário econômico provavelmente não sobreviverão. O ciclo de vida dos produtos será, certamente, cada vez menor e os processos de produção modificados rapidamente, devido à força da tecnologia e seu rápido desenvolvimento (que acaba acarretando em substituição de pessoas), à especialização da mão-de-obra, ou a novas técnicas de gestão empresarial.

O tempo é fator fundamental no processo de mudança. Não se pode confundir velocidade de mudança com a rapidez com que as coisas são produzidas. É importante salientar que, cada vez mais, as empresas

precisarão competir e inovar simultaneamente. Isto poderá ser realizado através da criação de novos produtos ou de formas diferentes de atendimento aos clientes, resultando na projeção e implantação de uma nova forma de estrutura organizacional.

Não se advoga o fim das empresas nacionais ou se pretende descrever um cenário negativo e apocalíptico para o futuro delas, mas analisar os efeitos da abertura de mercado e do que se convencionou denominar “globalização”.

Diversas organizações procuram desenvolver tecnologias de gestão próprias ou copiam as já existentes, como forma de enfrentar concorrentes e fortalecer-se em um mercado altamente competitivo. Entre as tecnologias mais aplicadas nas últimas décadas destacam-se a terceirização, o **downsizing**, a reengenharia, a visão de futuro e o planejamento estratégico, além de outros programas que ainda se encontram em processo de elaboração.

O esforço e o investimento das empresas podem tornar-se inúteis ou produzirem pouco efeito quando decisões e diretrizes forem definidas com base em falsas expectativas, dados e fatos. Caso estes não espelhem a realidade da empresa e/ou do cenário mercadológico em que esta se encontra inserida, podem apresentar, para a administração, uma visão distorcida, gerando conflitos internos com prováveis desgastes emocional e financeiro da organização.

Para evitar tal situação é necessário um sistema de informação gerencial que demonstre claramente os indicadores de desempenho da organização. Tal sistema de informação deve apresentar, com a máxima imparcialidade, os números relativos ao desempenho atingido, sem mascarar ou beneficiar quaisquer setores da empresa.

A administração de toda e qualquer organização necessita contar com indicadores confiáveis para desempenhar a contento suas funções de analisar, organizar, planejar, atuar e desenvolver.

Os funcionários das empresas recebem constante cobrança por resultados positivos. O que ocorre, em muitos casos, é que há ausência de informações precisas para avaliar o desempenho desses funcionários, afim de que eles mesmos possam corrigir suas eventuais falhas. Além disso, não existem

planos ou metas traçados que possibilitem comparações entre o trabalho realizado e o desempenho que se espera deles.

Os sistemas de informação gerencial suprem a falta de informação necessária para melhorar o processo decisório da organização, a avaliação de desempenho e, conseqüentemente, a gestão das empresas. Da qualidade das informações supridas pelos sistemas de informação gerencial depende a correta avaliação de desempenho da organização como um todo, e de cada funcionário e setor em particular. Se as informações levarem a correções de desvios, os sistemas estarão colaborando eficazmente no processo de gerência da empresa.

1.2 Definição do Problema

Muitas organizações brasileiras, por falta de uma ampla visão econômico-financeira, administram as suas empresas com os olhos voltados tão somente para o fluxo de caixa, disponibilidade da conta corrente, ou, nos casos mais extremos, para o volume do patrimônio pessoal dos principais acionistas, deixando de fazer não só a análise de seus números como também de administrar as empresas de forma profissional.

Outras empresas escondem os verdadeiros números devido ao fato do lucro, no Brasil, ser considerado, de forma geral, como sinônimo de exploração ou tendo possível origem "ilegal/imoral". Muitos empresários preferem ocultá-los como forma de evitar a cobiça e a inveja de outrem, bem como problemas de fiscalização tributária. De qualquer forma, estas informações não recebem tratamento adequado, permanecendo guardadas a sete chaves no departamento de contabilidade e, conseqüentemente, distantes da maior parte dos membros da organização.

Algumas empresas ainda permanecem atadas à velha cultura inflacionária. Um dos efeitos de uma economia inflacionária é a perda da consciência do valor real dos produtos. No Brasil, era comum a existência, em determinados produtos, de margens de lucro absurdas que geravam, aparentemente, grande

rentabilidade. Apesar da mudança do cenário econômico, que já não comporta tais práticas, muitas empresas ainda continuam empregando esta política de preços. Daí não sentirem necessidade de analisar números ou coletar informações mais específicas, pois os lucros, aparentemente, cobrem todos os problemas da organização.

Esta mesma postura é adotada por muitos administradores que, por receio de expor sua falta de capacidade, escondem determinadas informações às diversas áreas da empresa, procurando deter, desta forma, um “poder” diferente dentro da organização. Este escamoteamento não só mascara a realidade, como justifica e explica sua permanência nos cargos, prejudicando o processo administrativo da empresa.

Sejam quais forem as razões, os números contábeis, em geral, não são divulgados pelas empresas ou compartilhados com as pessoas que gerenciam a organização. Este tipo de informação flui somente em meio a uma casta elitizada, com os demais níveis recebendo-a de forma particionada, truncada ou estanque, sem poder elaborar uma visão global da organização. Cada funcionário tem conhecimento tão somente daqueles dados relativos a seu setor específico, não podendo verificar, analisar e interpretar os números em sua totalidade.

Cada setor específico possui seus próprios indicadores baseando-se nestes para aquilatar suas conquistas ou corrigir defeitos e erros. Tal situação não permite compreender totalmente o funcionamento da empresa nem contribuir para o aprimoramento da produtividade e eficiência da organização. Esta tarefa fica restrita à cúpula diretiva, a qual, por vezes, pouco conhece do dia-a-dia do chão de fábrica ou do ambiente externo onde é travada a batalha das vendas. Com isso, tem reduzidas oportunidades de encontrar soluções adequadas às dificuldades e necessidades do negócio.

A primeira dificuldade encontrada para implantar um sistema de informação gerencial é conscientizar empresários, diretores e administradores da necessidade de democratizar a informação de forma organizada e transparente para os diversos níveis da organização. Caso contrário, o quadro funcional será composto, em sua maior parte, por pessoas que trabalharão apenas em

função de seus próprios interesses, impossibilitando a formação de um grupo coeso, que busque um objetivo comum. A motivação diária restringir-se-á tão somente aos salários e/ou autopromoção, raramente pela busca do crescimento e consolidação da empresa.

Outra condição essencial para a implantação do sistema de informações é que os números da empresa, os seus indicadores de desempenho, sejam considerados e tratados como diretrizes da organização, devendo ser cumpridos com o maior rigor. Tais diretrizes não poderão jamais ser ignoradas ou negligenciadas, pois somente tal grau de comprometimento, compreensão e atuação poderão mudar e melhorar a organização, permitindo a consecução dos objetivos traçados.

1.3 Objetivos do Trabalho

1.3.1 Objetivo Geral:

- Verificar se um Sistema de Informação Gerencial é uma ferramenta de gestão capaz de auxiliar a cúpula administrativa das empresas a tomar decisões baseadas em informações transparentes e confiáveis.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Demonstrar a importância da implementação de uma cultura de abertura e democratização de informações em todos os níveis de uma organização;
- Verificar as condições necessárias para a correta implementação de um Sistema de Informação Gerencial em uma empresa;
- Aquilatar os benefícios da implantação de um Sistema de Informação Gerencial na estrutura organizacional de uma empresa-modelo (Distribuidora Santa Cruz de Medicamentos).

1.4 Justificativa e Importância do Trabalho

As empresas estão enfrentando um período de alta competitividade no qual precisam estar renovando constantemente suas práticas, e realizando alterações em sua forma de atuação operacional, suas estratégias comerciais ou mesmo estratégias de estruturação interna. Estas mudanças são necessárias na medida em que a globalização promove o acirramento da disputa pelos mercados e os produtos tornam-se ultrapassados devido à velocidade com que surgem novas necessidades de consumo.

Para responder a este desafio é importante que as empresas se utilizem de ferramentas de alta tecnologia que possam ajudar a garantir sua sobrevivência e crescimento. Estas ferramentas auxiliam a remodelar o planejamento estratégico e implementar novos conceitos gerenciais, buscando, ao mesmo tempo, aperfeiçoar os controles orçamentários e financeiros e servir de base segura e confiável para a tomada de decisões.

Nesse contexto, torna-se oportuno, para qualquer empresa, o desenvolvimento de um Sistema de Informações Gerenciais que possa fornecer dados confiáveis, de forma transparente e clara. Tais informações devem ser fornecidas em tempo adequado para a tomada de decisões, correções de eventuais erros e desenvolvimento de todo o planejamento organizacional, seja este estratégico ou orçamentário.

Tal sistema deverá estar baseado em dados e metodologia desenvolvidos dentro da organização a que se destina. O sistema deve comprovar sua eficiência gerencial, sua capacidade de ser desenvolvida e implantada em outras organizações e ainda demonstrar que é de vital importância para a continuidade das organizações.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho, em seu primeiro capítulo, traça um esboço do cenário atual da economia mundial. Busca descrever as principais transformações ocorridas

nas últimas décadas, bem como os reflexos desses acontecimentos na economia e na sociedade brasileiras. O capítulo 1 ainda define os objetivos gerais e específicos do trabalho, deixando claro os limites entre análises subjetivas ou teóricas e a realidade da tomada de decisões baseada em informações gerenciais.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, onde são apresentados alguns autores que versam sobre as adversidades do mundo globalizado, das modernas técnicas de gestão e, principalmente, sobre a importância de se contar com uma base sólida de uso de informações gerenciais para a tomada de decisões. São apresentadas as idéias não só dos autores clássicos, mas também dos mais recentes, buscando a compreensão de momentos distintos no tempo, porém interligados na História. A análise se estenderá desde o surgimento da teoria da administração, ligada aos primórdios da evolução industrial, até suas variantes mais atuais, moldadas, em grande parte, pela revolução tecnológica.

Em seguida, desenha-se o cenário econômico encontrado pela empresa-modelo na época da implantação desta metodologia. O capítulo 3 analisará o contexto dos mercados mundial e nacional em que se encontra inserida a empresa na qual será desenvolvido o trabalho de pesquisa. Será apresentado, igualmente, um panorama do segmento de mercado da empresa-alvo, resumindo as dificuldades e problemas vivenciados pelas empresas na disputa pela participação no mercado.

O capítulo 4 tratará, especificamente, da evolução das diferentes formas de gestão empregadas na empresa-alvo, durante um período de cinco anos. Verificar-se-á a importância da informação gerencial como mecanismo de gestão e tomada de decisões. Dessa forma, será elaborado um retrato fiel do papel representado anteriormente pela empresa neste mercado, demonstrando-se sua evolução desde este período até o ano 2000.

No transcorrer do capítulo 5 serão enfocadas as particularidades da implantação desta ferramenta nos diferentes níveis da organização. Descrever-se-á toda a mudança cultural implementada em cada departamento, bem como as barreiras que precisaram ser vencidas. Entre estas, destacam-

se: a necessidade da aceitação geral de uma nova forma de gerenciamento; as dificuldades encontradas no treinamento dos funcionários na compreensão e utilização da nova ferramenta; a necessidade dos funcionários se acostumarem a analisar e atuar sobre os números apresentados pelo SIG e, finalmente, avaliar, com imparcialidade, a evolução individual e conjunta alcançadas a cada período de avaliação.

No capítulo 6 serão apresentadas as conclusões da pesquisa, com base na avaliação dos resultados obtidos pela empresa-alvo com a aplicação desta metodologia. Será estabelecido o grau de eficiência operacional demonstrado pela organização durante as diversas fases de implantação do sistema de informações gerenciais. Da mesma forma, será estabelecido o grau de eficiência desta ferramenta de gestão e sua importância para os diversos setores da organização. Além disso, apresentar-se-ão sugestões para futuros trabalhos.

Finalmente, será listada toda a bibliografia utilizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gerenciamento Moderno

2.1.1 Um Breve Retrospecto Histórico

Os últimos duzentos anos viram o mundo passar por um processo de transformação radical. Sob o impulso do desenvolvimento industrial, a história acelerou-se, ganhou outro ritmo. E hoje, quando comparamos o mundo industrial moderno com o mundo de há dois ou três séculos, verificamos que muitos elementos que então não existiam ou tinham pouca importância ganharam particular significado.

“Hoje, as organizações são indiscutivelmente o tipo de sistema social predominante das sociedades industriais. Enquanto antes a sociedade era constituída de inúmeros pequenos sistemas sociais desorganizados, hoje são as organizações, que estão cada vez maiores e melhor estruturadas, que dominam o panorama social contemporâneo. Enquanto em um passado não muito longínquo eram, a família, a tribo, o clã, o feudo, a pequena empresa familiar, de caráter agrário, artesanal, ou eventualmente comercial, os sistemas sociais dominantes, no mundo moderno apenas a família, embora muito modificada, conserva sua importância; as pequenas empresas tendem a desaparecer, e aqueles outros tipos de sistema social já desapareceram, dando lugar às grandes empresas, ao Estado moderno com toda a imensa gama de serviços que *presta, aos clubes, às escolas, às igrejas, às associações de classe*” (Baccaro, 1988, p. 11).

A sociedade moderna se caracteriza pelas organizações. Entre as características que tornam única a época atual, o grande número de organizações e a predominância desse tipo de sistema social em relação aos demais, são das mais significativas.

O princípio fundamental que rege a vida das organizações é o princípio da eficiência. Um sistema social qualquer não necessita ser eficiente, produtivo. Já nas organizações, a eficiência ou pelo menos a procura da eficiência é uma condição de existência.

A sociedade moderna é caracterizada pela competitividade do contexto global e, para acompanhar a conjuntura econômica, é fundamental um gerenciamento dinâmico engajado com todas as necessidades da sociedade moderna. Para melhor compreensão do desenvolvimento do gerenciamento e da administração faz-se necessária uma retrospectiva destes, desde os autores clássicos até os atuais.

A fundamentação teórica da administração evoluiu gradativamente, sendo, em certos aspectos, uma decorrência da Teoria das Organizações (T.O.), um meio de operacionalizar conceitos e ideologias das organizações. A T.O. aborda o estudo e análise das organizações humanas em geral, enquanto a Teoria da Administração (T.A.), enfoca o estudo da administração das organizações em geral e das empresas em particular. Tendo surgido como uma teoria de sistema fechado, a T.A. tem experimentado uma crescente expansão e abrangência cada vez maior. Inicialmente, lidava apenas com aspectos e variáveis restritos à realidade interna das organizações, ocupando-se dos problemas mais concretos e imediatos do ponto de vista de sua aplicação. Posteriormente, seu objeto de estudo foi expandindo-se e ampliando-se gradativamente.

A T.A. originou-se da tentativa de racionalização e metodização das tarefas ao nível do operário e melhoria da eficiência do processo produtivo. Logo, percebeu-se que somente a eficiência dos operários, e de suas máquinas e linhas de montagem, não solucionaria todos os problemas da empresa como uma totalidade. Urgia, portanto, realizar-se um estudo mais amplo da estrutura organizacional da empresa em termos globais. Deslocou-se, assim, a ênfase inicial sobre as tarefas para a estrutura organizacional. As diversas ênfases de abordagem, ou seja, nas tarefas, na estrutura organizacional, nas pessoas, no ambiente e na tecnologia, representam os passos gradativos da T.A. rumo ao

moderno conceito de administração. A seguir, explanar-se-á, resumidamente, cada uma dessas abordagens:

Ênfase nas Tarefas – De acordo com Chiavenato (1994, p. 5), esta é a abordagem típica da Escola da Administração Científica, tendo recebido este nome por causa da tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial. Os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da administração são observação e a mensuração. A Escola da Administração Científica foi iniciada no começo deste século pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor (1856-1915), considerado o fundador da moderna T.A. Taylor teve inúmeros seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth e outros) e provocou verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da sua época. Sua preocupação original foi tentar eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial. A Administração Científica representa uma primeira aproximação teórica aos estudos da administração empresarial e localizou-se inicialmente no plano do trabalho individual de cada operário tomado isoladamente. Taylor procurou tirar do operário o direito de escolher a sua maneira pessoal de executar a tarefa –no que foi bem sucedido – para impor-lhe um método planejado e estudado por um profissional especializado no planejamento das tarefas.

Taylor, citado por Chiavenato (1994, p. 6), teve quatro princípios como embasamento teórico:

“— Princípio de planejamento: substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, pelos métodos baseados em procedimentos. Substituir a improvisação pela ciência, através do planejamento do método.

— Princípio de preparo: selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor de acordo com o método planejado. Além do preparo da mão-de-

obra, preparar também as máquinas e equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais.

— Princípios do controle: controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível.

— Princípio da execução: distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada”.

Como forma de alcançar um “método racional” de trabalho, Taylor utilizava o estudo de tempos e movimentos (*motion-time-study*). Assim, as atividades mais complexas seriam subdivididas em atividades mais simples e estas em movimentos elementares para facilitar sua racionalização e padronização. Nessa fase, Taylor estava preocupado com a produtividade, o tempo e a remuneração, dentro da seguinte relação:

< TEMPO ⇔ > PRODUTIVIDADE > VENDA

Até os movimentos elementares –denominados *Therbligs* para poder utilizá-los como a unidade fundamental de trabalho – foram padronizados no sentido de facilitar a atividade dos cronoanalistas. Tais movimentos elementares, criados por Gilbreth, citado por Chiavenato (1994, p. 6), apresentam a seguinte seqüência: “procurar, escolher; pegar; transportar vazio; transportar cheio; posicionar (colocar em posição); preposicionar (preparar para colocar em posição); unir (amontoar); separar; utilizar; soltar a carga; inspecionar; segurar; esperar inevitavelmente; esperar quando inevitável; repousar; planejar”. De acordo com Schein, citado por Chiavenato (1994, p. 7), os principais objetivos deste estudo de tempo e movimentos visavam:

“Reelaboração da tarefa para fazer com que os movimentos sejam mais simples e mais rápidos; desenvolvimento de padrões mais eficientes de movimento para os trabalhadores, de modo que possam fazer o trabalho mais rapidamente e com menor fadiga; estabelecimento de padrões para que certas tarefas sejam usadas como base para a determinação de escalas de pagamento e como critérios de avaliação dos trabalhadores; desenvolvimento de uma descrição completa de tarefas para ajudar no processo de recrutamento e seleção de novos trabalhadores, orientação e treinamento dos mesmos.”

Explica-se, assim, a fragmentação das tarefas na linha de montagem, como forma de possibilitar a especialização do trabalhador. Cada operário executaria tarefas simples e repetitivas. Estas seriam simplificadas o máximo possível, sem comprometer a qualidade, buscando-se, dessa forma, sua padronização. A partir do momento em que fosse determinada a “melhor maneira” de execução das tarefas, esta passaria a ser adotada como o método de trabalho padrão do operário. Em seguida, com o auxílio da cronometragem, seria tentado o estabelecimento de tempos e padrões de produção para definir o tempo médio necessário em que um operário normal realizaria a tarefa devidamente racionalizada.

Este tempo foi denominado tempo-padrão ou eficiência equivalente a 100%. Este se constituiu numa das principais formas de controle do desempenho do operário. Como forma de conseguir a colaboração do operário neste sistema foram criados os planos de incentivos salariais e prêmios de produção. A produção individual até o nível de 100% de eficiência era remunerada de acordo com o número de peças produzidas. Acima deste índice, a remuneração era acrescida de um prêmio, ou incentivo adicional, que aumentava à medida que se elevava a eficiência do operário. Os teóricos desta abordagem acreditavam na existência do *homo aeconomicus*. Pressupunha-se que as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses salariais e materiais. Portanto, seria possível ao operário trocar a liberdade de escolha por uma remuneração maior. Com esta imagem materialista e

utilitarista da natureza humana e com o preconceito de que o desperdício industrial era causado pela vadiagem do operariado, Taylor e seus seguidores se preocuparam em construir um modelo de administração baseado na racionalização e no controle das atividades humanas. Os resultados alcançados não compensaram as expectativas, uma vez que o estudo desconsiderava o elemento humano, tornando o trabalho um processo mecânico e monótono.

Para Kwasnicka (1987, p. 25), a segunda fase de Taylor teve início quando ele introduziu a administração científica.

“[...] nessa fase ele observou, por exemplo, que a administração não tinha um claro conceito das responsabilidades, que não eram aplicados padrões de desempenho, que as decisões gerenciais eram baseadas em intuição ou experiência passada. Foi nessa época que escreveu o livro ***The Principles of Scientific Management***. Taylor procurou então olhar para algumas técnicas, tais como: sistema de incentivo, estudo de tempos e métodos e outras que pudessem aumentar a eficiência. Além de preocupar-se com a eficiência, Taylor também considerou muito o comportamento do trabalhador, e criou o que ele chamou de ‘Os Princípios da Administração Científica’ ”.

Em sua ânsia por uma produtividade cada vez maior, a Administração Científica voltou-se para a tecnologia de produção em massa, apoiada em cinco conceitos. Davis, citado por Chiavenato (1994, p. 8), relaciona, desta forma, esses princípios:

“Padronização, intercâmbio do trabalho; movimento ordenado do produto, através da fábrica, numa série de operações planejadas em pontos de trabalhos específicos; entrega mecânica das partes componentes aos postos de trabalho e transferência de montagens; divisão das operações segundo os movimentos simples que as constituem”.

Calculava-se que a tecnologia de produção em massa em conjunção com a técnica de estudos de tempos e movimentos para a elaboração de tarefas individuais seria a solução ideal para todos os problemas da produtividade. Em suma, previa-se antecipadamente o aumento da produção, a redução de custos e uma melhor qualidade do trabalho.

Os cuidados com a estrutura da organização resultaram num substancial aumento do campo de estudo da T.A. A microabordagem ao nível individual de cada operário com relação à tarefa foi grandemente ampliada ao nível da empresa como um todo em relação à sua estrutura organizacional.

Segundo Ferreira; Reis e Pereira (1997), três são as abordagens relacionadas com a estrutura organizacional: a abordagem anatômica de Fayol, a abordagem burocrática de Weber e a abordagem estruturalista.

De acordo com Chiavenato (1994, p. 10) a Teoria Clássica surgiu com Henri Fayol, o qual inaugurou a abordagem anatômica estrutural da empresa, ao abandonar a linha de ação de Taylor, eminentemente analítica e concreta, em troca de uma abordagem sintética, global e universal. Fayol, assim como Taylor, também teve seus seguidores, como Urwick, Gulick, Dale e Mooney entre outros. Sua abordagem preconizava uma visão anatômica da empresa como organização formal. Dessa forma, buscava-se uma síntese dos diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo. Ainda segundo Chiavenato (op. cit., p. 10-11), Fayol definia, desta forma, as principais funções da empresa:

- “— Funções técnicas, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa,
- Funções comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutação;
- Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais;
- Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas;

- Funções contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas;
- Funções administrativas, relacionadas com a integração da cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas”.

Kwasnicka (1987, p. 26-27), ressalta, contudo, que as teorias de Taylor e Fayol não eram mutuamente excludentes.

“Após a morte de Taylor, surgiu outra corrente na teoria administrativa, a formada por executivos de empresa, que procuravam explorar a forma orgânica das empresas, sua estrutura e componentes. Essa corrente foi encabeçada por Henry Fayol (1841-1925) e bastante defendida por Lyndall F. Urwick e Luther Gulick. Apesar de estarem partindo de pontos diferentes, as contribuições de Taylor e Fayol são complementares. Taylor partiu do trabalho operário para definir as responsabilidades do topo e Fayol baseou suas observações como administrador de cúpula e procurou definir as responsabilidades partindo do topo para a base e defendia a centralização. Procurou explorar de forma mais clara os cinco elementos primários: planejamento, organização, direção, coordenação e controle”.

Para Fayol, portanto, existe uma proporcionalidade da função administrativa, isto é, ela se reparte com todos os níveis da hierarquia da empresa e não é privativa da alta cúpula. Em outros termos, a função administrativa não se concentra exclusivamente no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos. À medida que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa e, à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas.

As funções administrativas mencionadas por Kwasnicka englobam os elementos da administração, isto é, as funções do administrador. Segundo Chiavenato (1994, p. 11), tais funções são:

- “— Prever: visualizar o futuro e traçar o programa da ação.
- Organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa.
- Comandar: dirigir e orientar o pessoal.
- Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
- Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas”.

Estes são os elementos da administração que constituem o chamado processo administrativo. Tais atividades administrativas essenciais são desempenhadas pelo diretor, gerente, chefe, supervisor e encarregado, cada qual em seu nível.

Fayol ressalta que, a administração, como toda ciência, deve fundamentar-se em leis e/ou princípios universais: os chamados princípios gerais da administração. Estes seriam os princípios da unidade de comando, da unidade de direção, da divisão do trabalho, da autoridade e responsabilidade e da centralização, entre outros, devendo ser aplicados às diversas situações com as quais o administrador se depara.

A abordagem da Teoria Clássica de Fayol e seus seguidores neoclássicos caracteriza-se, basicamente, pelo seu enfoque eminentemente prescritivo e normativo: como o administrador deve conduzir-se em todas as situações através do processo administrativo e quais os princípios gerais que deve seguir para obter a máxima eficiência. A preocupação com as regras do jogo é fundamental.

Teoria da Burocracia: esta abordagem surgiu com Max Weber. Para ele, a palavra burocracia não possui a conotação pejorativa comumente empregada. Significa, isso sim, um termo que identifica certas características

da organização formal voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência.

Analisada sob um ângulo de visão estritamente técnico, a burocracia alcança o mais alto grau de eficiência na consecução dos objetivos organizacionais. A burocracia, portanto, refere-se ao tipo de organização humana em que a racionalização atinge seu mais elevado grau. A racionalidade significa a adequação dos meios para o alcance de determinados fins ou objetivos. É aquilo que Weber, citado por Harrington (1976, p. 45), denominava o “agir-racional-com-respeito-a-fins”. A burocracia constitui um exemplo típico do modelo de organização formal, dotado de estrutura organizacional passível de ser aplicado a todos os tipos de organizações e empresas, independentemente de sua natureza, operações e tamanho, que a T.A. durante certo tempo buscou com insistência. Segundo Weber, o tipo “ideal” de burocracia objetiva atingir determinadas conseqüências previamente desejadas: a previsibilidade do comportamento humano dentro da organização. Em certo grau, isto se traduziria pela tentativa de padronização do desempenho humano, com vistas a alcançar a máxima eficiência organizacional.

São quatro os aspectos essenciais do modelo burocrático preconizado por Weber: hierarquia, ordem, racionalidade e impessoalidade. De acordo com Hall, citado por Chiavenato (1994, p. 15), entretanto, seriam seis as dimensões essenciais da burocracia:

- Uma divisão de trabalho baseada na especialização funcional;
- Uma bem definida hierarquia de autoridade;
- Um sistema de regras e regulamentos que cobre todos os direitos e deveres dos ocupantes de funções e posições;
- Um sistema de procedimentos e rotinas para lidar com todas as situações possíveis de trabalho;
- Impessoalidade nas inter-relações entre os ocupantes de funções;
- Promoção e seleção para emprego baseadas na competência técnica”.

A Teoria Estruturalista foi desenvolvida a partir dos estudos sobre as limitações e rigidez do modelo burocrático. Este é considerado como um modelo típico de sistema fechado, altamente mecanístico e fundado em uma “teoria da máquina”. Assim, a organização é concebida como um arranjo estático de peças cujo funcionamento é deterministicamente previsto. Com vistas a originar novos modelos organizacionais com base no modelo burocrático, os teóricos estruturalistas aplicaram o conceito de sistema aberto ao estudo organizacional, como forma de compatibilizar as contribuições clássica e humanística da T.A. Surgia, pela primeira vez, uma abordagem múltipla e mais compreensiva na análise das organizações, sendo estas vistas sob a forma de complexos estruturais formais e informais.

Ênfase nas Pessoas: tal abordagem busca enfatizar as pessoas dentro das organizações, relegando a um plano secundário a estrutura e as tarefas. É também denominada de abordagem humanística, podendo ser desdobrada em duas vertentes teóricas ou escolas: a Escola das Relações Humanas e a Teoria do Comportamento Organizacional.

A primeira foi a “manifestação” inicial da abordagem humanística, sendo Elton Mayo e Kurt Lewin seus principais precursores. Quando surgiu, esta teoria opunha-se abertamente à Teoria Clássica derivada das concepções de Taylor e Fayol. No afã de democratizar e humanizar a administração das empresas, a Escola das Relações Humanas procurou negar e/ou omitir os conceitos desenvolvidos e afirmados pelos autores anteriores, como organização formal, autoridade e responsabilidade, hierarquia, unidade de comando, estudos de tempos e movimentos, eficiência, departamentalização e princípios gerais de administração, entre outros. Em lugar destes, tentou difundir outros conceitos desenvolvidos a partir da Psicologia e Sociologia Industrial, como é o caso da organização informal, motivação e necessidades humanas básicas, dinâmica de grupo, comunicação e liderança, entre outros. O administrador típico da Teoria Clássica – eminentemente técnico e voltado para os aspectos lógicos da organização – cedeu lugar ao administrador típico dessa nova abordagem eminentemente humanista e voltado para os aspectos psicológicos e sociológicos da organização.

A Escola do Comportamento Organizacional, segunda abordagem humanística da T.A., extraiu seus princípios básicos da obra de Herbert A. Simon, “Comportamento Administrativo” (1971). Neste livro, o autor desenvolve uma teoria das decisões, salientando que a decisão é muito mais importante do que a execução que a sucede. A partir deste momento, as empresas passam a ser encaradas como sistemas de decisões, dentro dos quais as pessoas percebem, sentem, decidem e agem, definindo seus comportamentos de acordo com as características específicas das situações que se apresentam.

O Desenvolvimento Organizacional, surgido mais recentemente dentro da abordagem comportamental, volta-se para estratégias de mudança organizacional planejada através de modelos de diagnóstico, intervenção e de mudança envolvendo modificações estruturais ao lado de modificações comportamentais para melhorar a eficiência e eficácia das empresas.

A influência da Teoria de Sistemas na T.A. levou a verificação de que contando apenas com o estudo das variáveis intra-organizacionais – as variáveis endógenas – não seria possível aos estudiosos do tema uma compreensão mais ampla da estrutura e comportamento organizacional. Importava levar a cabo uma análise das variáveis exógenas, isto é, daquelas situadas para além dos limites da empresa e no reflexo exercido pelas mesmas sobre o comportamento e estrutura organizacionais. As relações interativas entre empresas e seus ambientes externos possibilitaram compreender de forma mais realista alguns aspectos da estrutura das organizações e dos processos utilizados pelas empresas. Segundo Chiavenato (1994), a Teoria da Contingência, que negava a existência de uma única “melhor maneira” (*the best way*) de organizar as empresas, ressaltando a importância das características ambientais que as circundam na definição das suas características estruturais, levou alguns autores a afirmar, inclusive, a existência de um “imperativo ambiental”. O âmago desta teoria implica num determinismo das influências externas sobre a estruturação das empresas, ou seja, as variáveis ambientais são tidas na conta de variáveis independentes e

aqueles aspectos estruturais da organização são, por sua vez, variáveis dependentes.

Por tudo o que foi visto no retrospecto empreendido, todas as teorias administrativas tem sua validade específica. Não obstante cada qual apresente a sua concepção e fundamentação próprias, enfatizando apenas uma ou algumas das cinco variáveis básicas, todas contribuiram significativamente para o desenvolvimento da área da Administração.

Atualmente, a T.A. estuda a administração das empresas e demais tipos de organização do ponto de vista da interação e interdependência entre as cinco variáveis principais. Cada uma destas constitui objeto específico de estudo por parte de uma ou mais correntes da teoria administrativa. As cinco variáveis básicas: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente constituem os principais componentes no estudo da administração das empresas. O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo, tal como ocorre nos modelos de todo orgânico: cada um exerce influência sobre os demais e por eles é influenciado. Modificações em um provocam modificações em maior ou menor grau nos demais. O comportamento do conjunto desses componentes é diferente da soma dos comportamentos de cada componente considerado isoladamente. Sem embargo, a busca da adequação entre essas cinco variáveis constitui-se no principal desafio posto à administração.

Muito embora a administração seja uma disciplina relativamente nova, o seu desenvolvimento foi muito rápido. A própria história do pensamento administrativo proporciona uma perspectiva das contribuições e dos problemas e situações com que se defrontou no correr destas últimas sete décadas no mundo industrial.

Assim, a administração constitui-se numa atividade das mais representativas do mundo moderno. Cada empresa impõe, para o seu funcionamento, a necessidade de uma ação complexa e interativa. A tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, a obtenção e alocação de diferentes recursos, entre outras. Um enorme grupo de atividades administrativas (levadas a cabo por diversos administradores)

voltadas para tipos específicos de áreas e de problemas precisam ser realizadas em cada empresa. Para Chiavenato (1994), a ciência da administração tornou-se tão importante quanto o próprio trabalho a ser executado, à medida que este foi se especializando e sua escala de operações crescendo enormemente. A administração é uma disciplina que não busca fins em si mesma, mas sim, a obtenção de meios que permitam realizar as coisas com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia possíveis e estes são condicionados em grande parte pelas situações com que se defronta ao longo da História.

Nas primeiras décadas do século XX, particularmente, à época da Primeira Guerra Mundial, ocorreram grandes e importantes mudanças no panorama social, político e econômico do ocidente. Estas mudanças revolveram a fundo o terreno cultural sedimentado pelo desenvolvimento gradativo das forças produtivas nos séculos anteriores. O ritmo da História parecia ter se acelerado repentinamente e as mudanças pareciam suceder-se, portanto, num ritmo maior e mais frenético. Os mais diversos autores captaram das mais diversas formas esse processo e suas repercussões nos campos da cultura, educação, ciência, economia, política e filosofia, entre outras. O poeta William B. Yeats, citado por Francis (1980, p. 85), falando da quebra do consenso espiritual da civilização burguesa, declarou que: “O Centro não se sustém”. Outro poeta, T. S. Eliot, apud Junqueira (1981, p. 89), referindo-se às mesmas premissas culturais em colapso, perguntava: “Que raízes são essas que se arraigam/Que ramos se esgalham nessa imundície pedregosa?”. No campo econômico e social as incertezas não eram menores. Analisando o período, Galbraith (1979, p. 157, 160) declarava:

“Assim teve início a era da incerteza. Sua índole provinha basicamente de novos alinhamentos sociais, a nova coalizão governante que ora surgia. Mas houve uma repercussão sobre questões menores de economia política. Um caso de destaque foi o dinheiro. Nos anos que antecederam a 1914, o dinheiro fora uma das grandes certezas da vida. Ele era bom e eterno. Depois de 1914, nunca mais foi o mesmo. [...] foi

a Primeira Guerra Mundial que mostrou que a nova estabilidade do dinheiro não passava de uma ilusão. Juntamente com os velhos sistemas políticos, a estabilidade monetária também descolou. Haveria uma incerteza maior do que antes sobre a maneira de ganhar dinheiro. E haveria novamente incerteza quanto ao que ele poderia comprar”.

Na década de 1950, os valores socioeconômicos passavam por grandes reformulações. Após as privações e dificuldades de consumo impostas pela Segunda Guerra Mundial (1939-1945), as pessoas passaram a ver no consumo possibilidade de auto-realização. A filosofia materialista da época estimulava a produção em massa e o desenvolvimento de novas formas de comunicação. A difusão da televisão acirrava a competição entre os produtos e incendiava a cultura do consumismo (Ferreira; Reis; Pereira, 1997).

Segundo Drucker (1981, p. 10):

“Para que a organização seja bem-sucedida, deve desempenhar algumas funções essenciais. A primeira delas é a busca do bom desempenho econômico, já que sem ele deixará de existir. Assim, toda ação administrativa tem como objetivo último a obtenção de resultados econômicos, esperados. De forma a alcançá-los, a gestão deve cumprir alguns encargos: gerir eficientemente a empresa, transformar recursos humanos e materiais em uma empresa produtiva e administrar o trabalho e os trabalhadores”.

Peter Drucker (1981) é um defensor incondicional da importância do **marketing** para o sucesso da empresa. Afinal, a finalidade da empresa não é interna a ela, mas está na sociedade. É o que o autor denomina criar um cliente. Sendo assim, “a empresa possui duas – e somente estas duas – funções básicas: **marketing** e inovação”. O **marketing** é visto de forma ampla, abrangendo toda a empresa, sob a perspectiva do consumidor.

Da mesma forma, quando Humble (1970) defende que os objetivos da empresa devem levar em consideração seus pontos fortes e fracos,

relativamente às oportunidades e ameaças ambientais, para que a partir disso os administradores possam traçar os objetivos almejados, estamos diante da proposta básica do Planejamento Estratégico.

A estratégia passou a ocupar espaço no mundo empresarial em meados dos anos 60, em resposta à obsolescência dos tradicionais planejamentos a médio e longo prazo e à dificuldade de esses instrumentos se adaptarem a um ambiente turbulento, em constante mutação. A partir da década de 80 o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à administração estratégica. Os administradores passaram a perceber que com a definição clara da missão e da estratégia empresariais seus objetivos podiam ser mais facilmente atingidos.

A visão estratégica de um negócio, ou seja, o que se deseja que o negócio seja no futuro pode ser alcançada através de um processo desestruturado, tal como a visão de um negócio futuro que seu fundador deseja concretizar. A visão estratégica pode ainda ser alcançada através de um processo sistemático de análise e síntese, o planejamento empresarial.

O planejamento empresarial vem evoluindo ao longo das últimas décadas. Inicialmente consistia no orçamento anual a ser cumprido, posteriormente passou a incluir projeções de tendências, resultando no planejamento de longo prazo. Somente em meados dos anos 70 surgiu o planejamento estratégico como um método estruturado para determinar o futuro.

A evolução mais recente do planejamento empresarial se deu nos anos 80, caracterizando a administração estratégica. Segundo Fischmann (1987), a administração estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacitação gerencial, suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional. Ou seja, a administração estratégica vai além de um processo sistemático de análise de informações, pois procura capacitar as pessoas a pensar estrategicamente, alcançando uma mudança de comportamento dos decisores.

A participação dos funcionários nas decisões da empresa, em maior ou menor escala, vem sendo uma constante em uma série de modelos de gestão pós-tayloristas. Nas duas últimas décadas, porém, um conjunto de tendências paralelas tem fortalecido a adoção do modelo de administração participativa. A democratização das relações sociais, o desenvolvimento de uma consciência de classe trabalhista, a elevação do nível educacional, a complexidade das empresas modernas, a velocidade vertiginosa de mudanças e a intensificação das comunicações são algumas das razões que justificam a adoção de um grau maior de envolvimento dos funcionários na gestão das empresas.

Destaque deve ser conferido à turbulência ambiental, onde sobressai o acirramento da concorrência. Para garantir sua expansão ou ao menos sua sobrevivência, as empresas procuram se dinamizar a partir de suas relações internas, descobrindo, incentivando e utilizando as potencialidades de seu corpo de funcionários.

O interesse pela administração participativa foi reforçado no mundo ocidental, principalmente a partir do declínio da hegemonia econômica dos Estados Unidos. Tal decadência foi caracterizada pelo crescimento lento da produtividade das suas empresas. Apesar do desenvolvimento tecnológico norte-americano, seu índice de produtividade não acompanhou o de outros países – Alemanha Ocidental, França, Japão e Itália – durante a década de 70, gerando perda de competitividade dos seus produtos em quase todos os mercados do mundo, inclusive sem suas próprias fronteiras. A administração participativa despontou e se consolidou como um dos fatores diferenciadores de produtividade e contribuiu para o extraordinário avanço tecnológico dos produtos fabricados em países orientais. Não é sem motivo que a administração participativa tem sido uma das grandes armas utilizadas pelas empresas norte-americanas, na tentativa de fazer frente à administração japonesa.

A administração japonesa poderia ser classificada como um modelo de gestão fortemente embasado na participação direta dos funcionários. Em especial participação na produtividade e eficiência voltada para a tarefa, do que na linha gerencial das relações e desenvolvimento humanos, desenvolvida e

implementada principalmente pelos americanos. Para Ferreira, Reis e Pereira (1997), não somente os índices de produtividade japoneses superaram os da maioria dos países ocidentais, a partir da década de 70, mas também porque as peculiaridades da cultura oriental, infiltradas no comportamento organizacional, sempre provocam polêmica e discussões sobre a importância do aspecto cultural, refletido no caráter obediente e disciplinado do trabalhador japonês, como fator condicionante do sucesso da administração das técnicas industriais japonesas.

As características gerais da administração japonesa, na concepção de diversos autores são:

Administração Participativa – de acordo com Ferro (1990, p. 57-68), a administração japonesa se baseia na forma participativa de gestão “envolvendo participação dos funcionários no processo decisório, negociação de metas, trabalho em grupo, controle exercido através de liderança, comunicação bilateral, participação nos resultados”.

Prevalência do Planejamento Estratégico – para Ohmae (1985, p.38), a falta de planejamento desperdiça mão-de-obra, recursos materiais e tempo, elevando os custos de produção, gerando perdas de mercado e desemprego. “Através de um planejamento estratégico a empresa ganha flexibilidade, utilizando seus pontos fortes para atender às necessidades de seus clientes e conquistar os clientes da concorrência”.

Visão Sistêmica – segundo Maury (1990), a empresa é um sistema, pressupondo o conhecimento das inter-relações de seus diversos componentes. O desempenho de cada componente do sistema deve ser considerado por sua contribuição ao objetivo do sistema.

Supremacia do Coletivo – Ishikawa (1991) considera que o coletivo prevalece sobre o individual e que o ser humano, visto como o bem mais valioso das organizações, deve ser estimulado a direcionar seu trabalho para as metas compartilhadas da empresa, preenchendo suas necessidades humanas e se auto-realizando através do trabalho.

Um dos aspectos mais fascinantes do modelo japonês de administração é que seus princípios são interligados como as peças de um relógio. O Controle

da Qualidade Total, por exemplo, não tem como meta única fornecer uma produção com defeito zero. Baseado no controle de processos, o CQT abre canais de comunicação dentro da empresa garantindo e se tornando dependente da participação e da iniciativa de funcionários envolvidos em cada processo. A própria visão do funcionário é assim transformada. O investimento de longo prazo em educação e treinamento passa a ser um investimento quase direto na produtividade empresarial.

Uma outra teoria administrativa é o **Benchmarking**. Segundo Camp (1993, p. 3), ele encontra-se “alicerçado no princípio japonês do **dantotsu**, processo de busca e superação dos pontos fortes dos concorrentes”. No Ocidente passou a ser visto como uma nova forma de estratégia competitiva, tendo sido adotado por várias grandes empresas.

Sua primeira aplicação enquanto técnica que se pretende nova, ocorreu na **Xerox Corporation**, nos Estados Unidos, em 1979. Em função de mudanças no ambiente e na corporação, o centro de custos de logística e distribuição da empresa teve de encontrar uma forma de aprimorar seu desempenho. Um programa de **benchmarking** foi então elaborado, para fornecer aos gerentes dados acerca do desempenho e dos custos das diversas funções da **Xerox**, comparados aos de seus maiores concorrentes (Ferreira; Reis; Pereira, 1997).

Assim, o **benchmarking** parece renomear a prática administrativa usual de observar os concorrentes e as mudanças ambientais, para receber e tentar prever quais são os pontos fortes e fracos de cada empresa, frente às ameaças e oportunidades do ambiente. Entretanto, o mérito do **benchmarking** pode estar justamente nesse ponto: despertar, para a realidade concorrencial, empresas que estavam acostumadas a ter seu feudo relativamente intacto.

As décadas de 60 e 70 geraram uma série de movimentos filosóficos, espirituais e políticos que parecem caminhar na direção de tentar restabelecer um equilíbrio dos aspectos da natureza humana. Percebe-se um direcionamento para uma visão sistêmica da vida. Essa visão mostra-se mais apropriada e particularmente urgente, porque todos os problemas atuais parecem ser problemas sistêmicos, que já não podem ser entendidos dentro do âmbito da visão cartesiana do mundo.

A globalização política e econômica, por exemplo, significa na prática a globalização das oportunidades e problemas também. É a realidade refletida nestes dois aspectos que exige a aplicação da teoria sistêmica no confronto dos planos. O enfoque sistêmico é mais do que um modelo estruturado de ampla aplicação em toda as ciências; ele exige dos indivíduos uma nova forma de pensar uma nova visão de mundo, que lhes permitirá perceber com todos os sentidos a unicidade de si mesmos e de tudo que os cerca.

É nesse contexto que surge a busca de uma sabedoria sistêmica, que bem pode ser interpretada como sendo a busca de uma visão holística. Esta pode ser considerada como a forma de perceber a realidade, e a abordagem sistêmica o nível de operacionalização desta visão, sendo ambas aplicáveis, portanto, a todas as áreas do conhecimento. E, com certeza, a área de administração de empresas não é uma exceção.

Outra contribuição para a evolução administrativa foi a administração empreendedora. Segundo Drucker (1987), o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade. Ele cria algo novo, algo diferente, ele muda ou transforma valores, não restringindo o seu empreendimento a instituições exclusivamente econômicas. Ele é capaz de conviver com os riscos e incertezas envolvidos nas decisões. Ele inova. Contudo, seu espírito empreendedor não é uma característica de personalidade. Qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender e se comportar de forma empreendedora.

Nos anos 90, nasce um novo modelo de administração, a corporação virtual, a qual se propõe a responder às pressões geradas pela crescente conscientização e exigência de consumidores e pelo acirramento da concorrência em todos os setores da economia, através de respostas mais ágeis, maior eficiência, flexibilidade e redução de custos. A corporação virtual integra todas as inovações de modelos de administração, que se desenvolveram ao longo das últimas décadas em diferentes países e que serão reforçadas pelo processamento de informações em tempo real, permitido pelo avanço tecnológico. O surgimento desse tipo de organização ou desse modelo

de gestão só se tornou possível graças à utilização de novas tecnologias e à crescente valorização do potencial humano.

Para Klein, citado por Ferreira, Reis e Pereira (1997), a administração virtual constitui um modelo de reengenharia. Essa postura parece aceitável, considerando-se sua característica de processo revolucionário de gestão. Entretanto, a corporação virtual apresenta especificidades, a exemplo do uso maciço de novas tecnologias.

Nadler et al. (1994), vêm na pressão crescente da década de 90, especialmente no acirramento da concorrência, a origem do desenvolvimento de novas arquiteturas organizacionais. Após a onda de fusões, aquisições e **joint ventures** que marcaram as duas últimas décadas, foi sugerida uma forma de organização que conseguisse reunir as vantagens das uniões clássicas, sem por isso pagar a alta conta da reestruturação cultural, comercial e organizacional. Alianças estratégicas, por exemplo, seriam uma resposta. Elas consistem na união entre duas ou mais empresas, com o objetivo de cumprir tarefas específicas, porém sem a união física das instalações, mas com o compartilhamento do controle através do fluxo de informações. Nesta linha, a corporação virtual seria uma versão mais acabada de uma aliança estratégica onde o trânsito de informações ocorresse em tempo real, permitindo seu compartilhamento, a troca de expertise, e, conseqüentemente, possibilitando respostas mais rápidas às oportunidades do mercado. Nesse caso, ao contrário das fusões, aquisições ou **joint ventures**, a corporação virtual poderia até não existir fisicamente, pois não se trata necessariamente de constituir uma nova empresa, mas de somar capacidades e conhecimentos para que diferentes empresas desenvolvam um determinado trabalho conjunto.

Para Toffler (1980), as diversas abordagens sobre a Revolução da Informação se complementam, parecendo coerentes com a realidade dos anos 90 e com as tendências que já se faziam sentir. O desenvolvimento tecnológico está no cerne da discussão sobre o que é a corporação virtual, levantada por Davidow e Malone (1993). É a revolução da informação, transformando toda a sociedade. A corporação virtual é apenas uma das conseqüências.

Considerando o impacto econômico, social, político e ambiental da evolução tecnológica, há que se discutir seus limites. Não se trata de impor limites ao intelecto humano, mas de uma questão ética. A ética impõe limites de forma a harmonizar o convívio em sociedade, permitindo nossa evolução através de sucessivos estágios de equilíbrio. A princípio a ética é o caminho, favorecendo que os decisores se dirijam à mesa de negociações, na busca de soluções alternativas pacíficas para os impactos provocados pelas mudanças.

Com a revolução da informação tem-se bilhões de informações à disposição da sociedade, transitando à velocidade da luz através de fibras ópticas, satélites, cabos telefônicos. Para as empresas isto se traduz em mais alguns aspectos interessantes: controle em tempo real e decisões quase em tempo real. Quase, pois ainda dependem do homem. Mesmo adaptado à velocidade vertiginosa das mudanças deste final de milênio, o ser humano a princípio não responde com a mesma agilidade dos computadores, quando se trata de decisões complexas. Afinal, o contexto da decisão sempre exigirá alguma análise, dependendo da importância do assunto e dos riscos envolvidos.

Com a economia moderna, a reengenharia surge como a defesa de uma transformação radical da organização. Não se trata mais de proceder a aprimoramentos superficiais nos processos produtivos e administrativos, mas substituí-los, radicalmente, dentro da proposta de uma nova estrutura de organização. A reengenharia aparece, portanto, como uma ferramenta de gestão, que tem com objetivo último a transformação total da empresa.

A reengenharia é a alternativa para que a organização se torne suficientemente flexível para se ajustar rapidamente às condições mutantes do mercado, suficientemente enxuta para derrotar o preço de qualquer concorrente, suficientemente inovadora para manter-se tecnologicamente atualizada em seus produtos e serviços e suficientemente dedicada para fornecer o máximo de qualidade de atendimento aos clientes. O resultado intangível de um processo de reengenharia bem sucedido é uma nova cultura na empresa, que privilegie a inovação e a criatividade. O resultado tangível é um salto drástico nos indicadores de desempenho mercadológico da empresa, através do agrupamento de todas as atividades do negócio em processos.

A reengenharia é a adoção de uma inovação, através de uma mudança radical, visando alcançar resultados visíveis e drásticos. Ela exige a definição clara dos objetivos que se deseja alcançar e o profundo conhecimento das atividades componentes de todo o negócio.

A reengenharia operacionaliza a meta de transformar o negócio em uma empresa empreendedora. Ela começa na visão do cliente, aproxima as pessoas dos resultados e considera o cliente. A reengenharia é, acima de tudo, uma ferramenta para a reorganização dos processos. Todavia, a estrutura de processos depois da reengenharia pode estar adequada hoje e obsoleta amanhã, caso não se realize o constante questionamento do estado de coisas ou a inovação não se torne um estado de espírito na nova cultura da empresa. Por isso, pode-se colocar a cultura empreendedora como objetivo maior da reengenharia. O que se depreende da argumentação é que a cultura empreendedora seria o estágio final de um processo de reengenharia bem-sucedido, principalmente para as empresas de grande porte (Ferreira, Reis e Pereira, 1997).

A retórica gerencial popular nos anos 80 e 90 promoveu um ambiente de trabalho adequado aos sistemas de computação que caracterizam o **downsizing**. Poucas dentre tais teorias gerenciais, porém, vieram solicitar o **downsizing** especificamente. Tom Peters, autor de *In Search of Excellence*, exorta os líderes empresariais a adotar um número de “aléns” – pensando além das teorias gerenciais em moda. Peters, citado por Tomasko (1992, p. 49), afirma que nós precisamos nos mover para além da nossa realidade de indivíduos dotados de poder, para nos tornar indivíduos dotados de informação. “Ser ‘informados’ não significa apenas ser dotados de autoridade para tomar decisões, mas também que temos ao nosso alcance a informação necessária para a tomada de decisões empresariais oportunas e bem fundamentadas”.

Não obstante os conceitos positivos a respeito do **downsizing** que possam ter sido tomados emprestados da teoria gerencial, o **downsizing** dos sistemas de informação tem sido, em primeiro lugar, associado ao conceito do **downsizing** de empresas em geral, ou seja: eliminação dos excessos de burocracia da infra-estrutura.

Segundo Tomasko (1992), os objetivos para o **downsizing** planejado são os seguintes:

- “— Custos menores;
- Maior rapidez em responsividade e tomada de decisões;
- Menos distorções nas comunicações.
- Delegação de poder a pessoas;
- Maior produtividade”.

Tomasko (1992) sugere que tais objetivos sejam alcançados por meio de um estratégico exame, seguido de modificações na estrutura da empresa, na cultura da empresa e em suas políticas. Sistemas de Informação, já com **downsizing** implementado, capazes de encorajar a comunicação entre colegas de trabalho, são particularmente adequados a tal ambiente.

O processo de **downsizing** em sistemas de informação adquiriu grande relevância e tornou-se mais do que apenas uma reação útil dos sistemas de informação ao processo de **downsizing** empresarial. São imensas as diferenças entre o **downsizing** empresarial geral e o **downsizing** de sistemas de informação.

Embora algumas empresas tenham implementado **downsizing** em seus sistemas de informação com o propósito de reduzir custos, este é mais freqüentemente implementado por razões pró-ativas do que reativas. Por exemplo, o **downsizing** de sistemas de informação é conduzido por razões críticas, tais como redução de tempo de chegada de produtos e de serviços ao mercado ou redução do tempo de resposta a modificações na empresa, nas regulamentações ou na economia. Outras incluem a crescente comunicação entre trabalhadores, a simplificação no acesso a dados e a criação de maior flexibilidade.

O **downsizing** e a reengenharia, todavia, apresentam um certo grau de convergência; ambos começam com a visão estratégica do negócio futuro, ambos são um projeto de impacto que se espera aconteça uma única vez; ambos são uma alternativa radical. De certa forma o **downsizing** se antecipa à

reengenharia, no sentido de que uma empresa que sofreu o **downsizing** teria maior probabilidade de sucesso em ampliar a reengenharia posteriormente, já que, eliminadas as gorduras nos quadros administrativos, ficaria mais fácil enxergar os processos reais de trabalho. Mas o **downsizing**, por outro lado, é um tratamento de choque limitado, que não necessariamente alcançará resultados ambiciosos. Ele não focaliza os processos, apenas a fragmentação do trabalho, gerada por estruturas funcionais. Enfoca essencialmente as pessoas e sua produtividade. Para reduzir discrepâncias de desempenho frente à concorrência a empresa não deve apenas implantá-lo, mas reavaliar sua estrutura de processos.

A evolução das teorias administrativas e as inovações da tecnologia trouxeram algumas consequências para a humanidade. Entre estas, destaca-se o desemprego, sendo que para Ferreira, Reis e Pereira (1997), tal fenômeno não é novo no percurso histórico, uma vez que Taylor, no início do século XX, foi acusado de provocar desemprego com seus princípios de administração científica. Durante a revolução industrial massas de trabalhadores do campo foram deslocados e posteriormente absorvidos pelas indústrias nascentes. A quebra da bolsa de Nova York, em 1929, repercutiu na maioria dos países industrializados, causando depressão econômica de desemprego alarmantes. Os níveis de emprego são um fato econômico considerado normalmente no planejamento institucional.

Porém, ainda que o desemprego não seja algo novo, a preocupação com seus impactos reside hoje no aparente fato de que o setor de serviços não absorverá as pessoas deslocadas dos outros setores pelo **downsizing** e, posteriormente, pela reengenharia. É o impacto da era da informação se fazendo sentir em todas as organizações, sejam públicas ou privadas, com fins lucrativos ou não, independente do setor em que atuam.

Portanto, aquilo que os economistas denominam de desemprego estrutural é um fenômeno macroeconômico, provocado pelo avanço tecnológico da era da informação cujo processo de inovação não estabelece ou aceita limites que venham a ser impostos.

Nas empresas, o trabalho continua existindo e dependendo de quem o saiba fazer. Mudam, porém, as características do relacionamento entre empregado e empregador. A tendência não é mais existir um cargo ou função, mas sim a contratação para executar uma tarefa condicionada a determinados resultados.

Dos tempos de Taylor até os nossos dias, sucederam-se os mais variados modelos e teorias de gestão. Eles ora sugeriam uma nova forma de administrar, que ainda contava com elementos do antigo modelo, ora propunham uma ruptura radical com o que anteriormente era considerado o mais adequado modo de gerir uma organização.

Este retrospecto histórico leva a refletir sobre a importância de cada teoria para o seu contexto. Hoje, muitas delas encontram-se ultrapassadas e/ou falidas, mas contribuíram significativamente para o aperfeiçoamento da metodologia administrativa. A criticidade do administrador deve consistir na capacidade de percepção da necessidade de mudanças, seja utilizando elementos tecnológicos para revolucionar a sociedade de sua época, seja respondendo às transformações impostas por essa à comunidade empresarial, a qual é alvo permanente de mudanças.

A mudança por si só não é o aspecto principal da questão. Da mesma forma que um ambiente flexível não é garantia de sucesso absoluto na evolução de uma empresa, não se pode afirmar que uma crise possa gerar oportunidades fantásticas de crescimento. Apesar da flexibilidade, uma empresa poderá não contar com recursos suficientes para enfrentar mudanças de certa amplitude. Já uma empresa em crise, sendo proprietária de vastos recursos, ou pelo menos de recursos suficientes, poderá encontrar soluções para superar o caos. Geralmente, o primeiro passo nesse caso será uma mudança radical de atitude das pessoas, que passam a encarar a crise como um desafio e, movendo-se pela mais pura motivação pessoal, são capazes de exceder seus próprios limites, superando o que antes parecia inatingível. O fato realmente relevante é a forma como a mudança se opera.

Uma das grandes tarefas do administrador de nosso tempo é, conseqüentemente, prever e se antecipar às mudanças. Outra delas é liderar,

formar pessoas que o acompanhem nessa empreitada. Preparar espíritos igualmente abertos a transformações, eliminar resistências destrutivas, expulsar a cultura da acomodação, tão presente em setores monopolísticos ou, em menor grau, em economias — como a da maioria dos países da Europa Oriental — que também permaneceram fechadas à competitividade internacional. Na falta de concorrência, a empresa tem sua sobrevivência garantida. Quando o ambiente muda, as transformações internas necessárias vão muito além da atualização tecnológica, da implantação de um novo modelo de gestão e da requalificação do conhecimento de seus funcionários. Na verdade, o que se exige é uma mudança cultural que possa eliminar a resistência do **status quo**, sinalizando o rumo que a nova organização deve seguir.

Estar preparada para reagir prontamente a mudanças é o que leva algumas empresas a desenvolver uma cultura de desafio constante. O grande patrimônio das organizações contemporâneas é o seu corpo de talentos, seus recursos humanos. Estimular no ser humano a capacidade de criar e de se superar, fazendo-o sentir-se autogratis e realizado, gera um círculo virtuoso de motivação. E é essa habilidade de liderança dos gestores, aliada à sua perspicácia no fornecimento de capacitação e reciclagem adequados, que determinará as empresas que irão se destacar nos próximos anos.

Empresas que investem em pessoas, tecnologias e informações valorizando uma cultura receptiva ao novo, dificilmente se verão em dificuldades. Ao contrário, poderão se aproveitar de sua liderança nas mudanças para promover ações focalizadas, onde todos os fatores envolvidos podem ser melhor controlados e os resultados avaliados em um curto período de tempo, permitindo os ajustes necessários, exigindo menores recursos e funcionando como a semente das mudanças necessárias que se propagarão por toda a organização.

Empresas assim ultrapassam a percepção de que a mudança é uma constante. Elas têm consciência de que o sucesso é transitório, deve ser permanentemente conquistado e bem administrado, evitando que se

desenvolva na organização o espírito de acomodação, cuja ausência foi justamente o que permitiu à empresa ser bem sucedida.

Se as teorias explanadas não foram inovadoras na forma de administrar uma organização, tiveram o mérito de chamar a atenção para aspectos vitais responsáveis pelo sucesso de uma empresa no contexto que estavam inseridas. Constituem temáticas de seminários e congressos de administração e estão presentes quase que diariamente em todos os meios de comunicação que se dedicam a empresas, negócios e administração.

Por outro lado, algumas tendências realmente levam à formação de novos modelos de gestão. Uma delas, amplamente discutida e alvo de atenção por parte de qualquer profissional ou estudante de administração, é a globalização. Abaixo, far-se-á um breve comentário sobre o cenário da nova tendência econômica.

2.2 O Cenário da Globalização

2.2.1 Tecnologia e Trabalho

A utilização de novas tecnologias, a partir da Revolução Industrial, não aliviou, inicialmente, a carga de trabalho do operário, que viu sua jornada de trabalho ser aumentada para acompanhar o incremento de produção. Somente em meados da década de 1870, as novas tecnologias permitiram a redução da jornada de trabalho (Harrington, 1976). A tecnologia, contudo, não prescinde totalmente, ainda hoje, da presença do trabalhador, mesmo com o advento da robótica. Aonde chegará a relação entre tecnologia e trabalho ainda é um mistério.

2.2.1.1 Progresso Tecnológico como Desenvolvimento

O progresso técnico tem sido, no decorrer da evolução sócio-econômica das nações, elemento-chave que impulsiona as economias, na busca da

melhoria dos padrões de subsistência das sociedades, desde que acarreta o aumento do produto gerado por trabalhador ou o aumento na relação produto/insumos. O papel da inovação tecnológica sobre a geração do produto, a distribuição do excedente e o desenvolvimento econômico é, assim, amplamente contrastado e a divisão crescente do trabalho e a especialização das funções no processo de produção representou um avanço no sentido de racionalização de sua capacidade produtiva.

Segundo Salerno, citado por Ferreti (1994, p. 60), na economia moderna, o progresso técnico tem sido examinado seja como induzido pelo crescimento, seja como indutor.

“Muitos autores explicam o avanço tecnológico como um fator exógeno, na forma de uma função exponencial do tempo determinada fora do sistema econômico e, neste modelo, o investimento não influencia o crescimento. Por outro lado, a taxa pela qual são introduzidas novas técnicas depende grandemente da taxa de investimentos possibilitada pela economia no momento, e neste conceito o progresso é determinado endogenamente e influenciado pelo investimento”.

A inter-relação entre investimento e progresso técnico é também visualizada na direção oposta, como salienta Salerno, citado por Ferreti (op. cit., p. 60-61), quando o aparecimento de inovações estimula o investimento de tal maneira que produz uma tendência secular, ou seja, existe uma tendência inerente ao capitalismo de superar constantemente os conflitos entre oferta e demanda, através da contínua mudança técnica. Observa-se uma realimentação positiva entre investimentos e inovação tecnológica, ou seja, o primeiro estimula a produção de inovações e estas estimulam o investimento.

Nesse sentido, o desenvolvimento de novas tecnologias tem sido, no decorrer da evolução da sociedade, um agente relevante que conduz à expansão das oportunidades de combinações de recursos materiais e humanos disponíveis. A inovação tecnológica, portanto, decorre da necessidade de aumento da produtividade e de eficiência no uso dos recursos.

Em consequência, são observados reflexos consideráveis no caráter e na natureza do trabalho humano. Para Batista (2001, p. 10-11):

“Sem barreiras políticas ou culturais, o capital financeiro encontra caminho livre para avançar. A seu favor, soma-se o grande impacto proporcionado pelas mudanças no mundo do trabalho. O incremento da informática e da robótica permitem maior controle sobre os processos produtivos e sobre a força de trabalho. A efervescência decorrente do surgimento de novos paradigmas econômicos reveste-se de atrativos. Com grande poder de sedução, apresentam-se como soluções para as crises que se delineiam na esfera da produção, insinuam a possibilidade da sua reestruturação por intermédio de engenharias que aumentam a rentabilidade técnica e reduzem a participação do trabalho humano”.

Este novo sistema de produção flexível facilitou a localização de cada função das empresas em território geográfico onde as vantagens comparativas superiores impulsionaram o processo de globalização econômica. Este processo foi intensificado, também, pelo fato de que o aumento da velocidade da inovação tecnológica nos países avançados nos anos oitenta resultou num crescimento também considerável da produtividade e do desemprego crônico associado a um esgotamento das possibilidades de aumento da demanda interna. A forma das empresas contornarem estas dificuldades está na exportação e na globalização de suas atividades.

2.2.2 A Globalização Induzida pelo Desenvolvimento Tecnológico

A partir do desenvolvimento tecnológico nos sistemas de transportes (desde o século XVI), tem sido possível às nações a intensificação de suas inter-relações econômicas, ampliando o acesso a insumos e a mercados, com resultados na internacionalização econômica. Esta internacionalização, que desde aquele século tinha o caráter de trocas comerciais de mercadorias, se

intensificou na segunda metade do século XIX, passando da esfera da circulação de mercadorias para a produção, com o desenvolvimento da indústria na Europa e o processo extremamente rápido de concentração da produção.

“As novas necessidades do Industrialismo implicavam na resolução do problema dos transportes. Havia a necessidade de se atingir rapidamente os mercados consumidores dos produtos manufaturados. A matéria-prima precisava ser levada até a fábrica, por baixo custo de transporte. Os caixeiros viajantes, cobradores, vendedores e mascates necessitavam deslocar-se de uma cidade para outra. [...] as matérias-primas eram transportadas em carroças. No entanto, estas eram custosas e de pequena tonelagem. Passou-se, então, a utilizar o transporte mais barato, as vias aquáticas. [...] o novo transporte [navio a vapor] resolveu o problema de cruzar os oceanos. Bases navais surgiram para fornecer-lhes carvão e víveres. [...] as estradas [de ferro] cortaram o mundo. Surgiram as ‘trans’, onde as mais famosas foram as transcontinentais, nos E.U.A., a transiberiana, na Rússia e a transeuropéia na França, Alemanha e Itália” (Barbeiro, 1976, p. 258).

Particularmente a partir da Segunda Guerra Mundial, os países subdesenvolvidos foram também conduzidos a um processo de industrialização e a uma nova dimensão internacional do trabalho, que conservou, porém, uma desigualdade estrutural já consolidada anteriormente, resultante do monopólio do novo conhecimento científico e técnico. Os países periféricos receberam este conhecimento tecnológico já pronto, sem possuírem inicialmente o controle destas técnicas e se convertiam em base de fabricação mundial, sobretudo por oferecerem a vantagem de uma mão-de-obra barata.

“Desde meados dos anos 1970, o capitalismo entrou em uma fase de relativa estagnação econômica, cuja expressão maior são as baixas taxas de crescimento e a persistente queda dos investimentos, embora

observemos uma recuperação da lucratividade das empresas a partir de meados da década de 1980. O capitalismo vive uma crise crônica de superprodução, sendo a valorização do capital sustentada, em boa medida, pela elevação do endividamento público e privado. A resposta que as grandes empresas, os grandes bancos, os fundos de investimento e pensão e importantes governos deram à crise foi, de um lado, buscar espaços mais amplos e desregulamentados de acumulação e, de outro lado, reestruturar e reorganizar a produção” (Corsi, 2000, p. 1-2).

O fenômeno da globalização atualmente observado no mercado mundial é, portanto, um processo de internacionalização do capital, que se difundiu com maior velocidade, particularmente a partir das três últimas décadas, graças ao avanço tecnológico.

Neste contexto, desde a década de oitenta, configurou-se uma nova etapa mais avançada e veloz de transformações tecnológicas e de acumulação financeira, intensificando a internacionalização da vida econômica, social, cultural e política. Observou-se então que as atividades econômicas passaram progressivamente a se desenvolver de forma independente dos recursos de território nacional, sejam recursos naturais ou construídos pelo homem. Esta desterritorialização tem como causas o padrão do progresso técnico, a preferência dos consumidores, organização corporativa e/ou políticas públicas de governos nacionais, o que favorece a maior mobilidade dos fatores produtivos sem perda de eficiência, competitividade e rentabilidade.

Como salienta Santos (1986), a noção do território na atualidade transcende a idéia apenas geográfica de espaços contíguos vizinhos que caracterizam uma região, em direção à noção de rede, formada por pontos distantes uns dos outros, ligados por todas as formas e processos sociais; o espaço econômico, neste sentido, é organizado hierarquicamente, como resultado da tendência à racionalização das atividades e se faz sob um comando que tende a se concentrar em cidades mundiais (onde a Tecnologia da Informação desempenha um papel relevante) e por bases em territórios globais diversos.

No caminho do desenvolvimento tecnológico e do processo de globalização econômica novas formas de competição entre empresas e sistemas econômicos se moldam e se fazem sentir em diversas áreas. De acordo com Baumann (1996), observa-se inicialmente uma integração financeira internacional com aumento do volume e da velocidade de circulação dos recursos disponíveis. Do ponto de vista comercial a globalização acarreta no desenvolvimento de semelhança nas estruturas de demanda e homogeneidade da estrutura de oferta dos vários países, e a competição entre empresas se volta não apenas para o produto, mas, principalmente para a tecnologia dos processos produtivos. A competitividade tecnológica implica também em custos elevados em pesquisas para desenvolvimento de produtos existentes e criação de novos produtos e serviços, na sofisticação, no atendimento da demanda e na provisão da assistência técnica. As empresas se reestruturam geograficamente, visando a competição em nível mundial, procurando as vantagens comparativas de cada país.

Por um lado, os processos produtivos passam a apresentar semelhanças entre as técnicas produtivas, métodos organizacionais e administrativos. Estes processos estimulam a concentração de capital e de mercado e a consolidação de oligopólios. No entanto, muitas vezes estas estruturas de mercado se revestem de rigidez excessiva ante os novos paradigmas baseados em flexibilidade produtiva e distributiva. As condições da oferta de produtos são interligadas, em âmbito mundial, através da crescente cooperação entre empresas, que entram em acordos quanto à divisão de mercado, à troca de conhecimentos tecnológicos, compartilhando muitas vezes riscos e custos financeiros. O aumento do número de fusões em nível mundial leva à evidência do crescimento da atuação das empresas transnacionais, que, no entanto, se concentram regionalmente, no sentido do atendimento dos grandes blocos econômicos que se desenvolveram (Baumann, *op. cit.*, p. 64).

Para Corsi (2000), por outro lado, com a aceleração da globalização, a política econômica de cada país passa a ser grandemente condicionada por fatores externos, visando atender aos objetivos da competitividade internacional e da participação ativa no processo de inter-relação da

internacionalização das atividades, em grande parte é influenciada pelas políticas públicas internas compatíveis com os requisitos do aumento dos fluxos entre países. Nesse sentido, os programas sugeridos pelo denominado “Consenso de Washington”, adotado em muitos países desde a década de oitenta – e que resultou de uma convergência de idéias de vários países sobre a adoção de programas de estabilização, reformas estruturais liberalizantes, baseadas em descentralização fiscal, desregulamentação financeira, liberalização comercial, privatização e formas tributárias – contribuiu para a aceleração e estruturação do processo de globalização econômica. Portanto, os reflexos da aceleração do progresso tecnológico nas últimas décadas e do processo de globalização econômica produz grandes reflexos sobre a natureza e a divisão nacional e internacional do trabalho, como se analisará em seqüência.

2.2.3 Implicações do Progresso Tecnológico e da Globalização sobre o Trabalho

Na história do desenvolvimento econômico dos países, particularmente a partir do final do século passado, a opção de mobilizar os recursos produtivos para os objetivos de crescimento se fez através da intensificação do progresso técnico que resultou na maior especialização de tarefas pela mão-de-obra e na dinâmica demográfica de ajustamento às necessidades e oportunidades de emprego. Os paradigmas organizacionais dos processos produtivos como Tayloristas e Fordistas resultaram na especialização das tarefas pela mão-de-obra, culminando com as idéias do *time and motion study* de Taylor para a organização do processo produtivo (Chiavenato, 1994).

Neste contexto, a divisão nacional e internacional do trabalho era baseada na incorporação de trabalhadores qualificados para tarefas específicas deste processo, que implicavam em conhecimentos repetitivos e que em sua maior parte não demandavam alto grau de qualificação. Internamente às nações, o surgimento de pólos econômicos industrializados resultou na concentração de

trabalhadores habilitados para estas tarefas nestes espaços, mas também de trabalhadores menos qualificados que encontravam oportunidades de trabalho em ocupações autônomas cujos requisitos de habilitação e de recursos de capital são menores (Dowbor, 1981).

O processo de multinacionalização das empresas, portanto, se verificava freqüentemente pela busca de investimentos diretos em regiões mundiais onde as vantagens de uma mão-de-obra mais barata, embora não consideravelmente qualificada, atraíam empresas para as nações menos desenvolvidas. A reestruturação da divisão internacional do trabalho, neste período, beneficiou grande parte de países menos desenvolvidos, desde que os investimentos diretos das multinacionais nestes países trouxeram consigo oportunidade de emprego e de ampliação da renda pessoal. Paralelamente, a difusão de conhecimentos tecnológicos tanto entre os níveis gerenciais quanto hierarquicamente inferiores de trabalhadores das empresas, que se iniciava nestas empresas, se expandiu para outras empresas nacionais daquelas economias, como alternativa de competitividade.

O desenvolvimento tecnológico com a crescente subdivisão do trabalho, criando funções e ocupações, implicou muitas vezes na automação dessas funções e na reestruturação da distribuição ocupacional nas empresas e nas sociedades. Para Dowbor (1981), a nova organização levou a extremos a fragmentação do saber técnico, inclusive de atividades altamente qualificadas, criando alto grau de flexibilidade e de versatilidade. O processo da globalização descrito, que intensificou sua velocidade neste contexto a partir dos anos oitenta, foi grandemente impulsionado pelas novas tecnologias que se referem principalmente à microeletrônica, informática, mas, também à biotecnologia e à tecnologia dos materiais. Gradativamente o modelo taylorista/fordista foi perdendo a importância nos países mais avançados e o surgimento de um novo paradigma que tem como ponto-chave a flexibilidade para produzir vários produtos com o uso dos mesmos equipamentos que são reprogramáveis, associados a novas formas de organização e coordenação de pessoal e do planejamento da produção. Este novo paradigma, chamado de pós-revolução industrial, visa integrar o trabalhador a todos os aspectos do

processo de produção, incorporando à automação e à robótica (inteligência artificial) a inteligência do homem. E a competitividade entre empresas se dá não mais pela busca de economias de escala e do crescimento do tamanho das instalações, mas por meio da produção voltada para as encomendas específicas, por empresas de menor tamanho, que dessa forma se mostram mais capacitadas para a agilidade e flexibilização da produção, porém com menor capacidade de absorção de trabalhadores.

Neste cenário de mudanças de paradigmas e aceleração da globalização econômica, a escolha da localização adequada para o investimento direto das empresas transnacionais está relacionada grandemente à disponibilidade de mão-de-obra qualificada para se ajustar aos novos requisitos de flexibilização do trabalho, sofisticação no atendimento à demanda e à existência de uma infra-estrutura de serviços de apoio ao processo de manutenção das empresas e de globalização intensificada. A partir disto, a intensificação dos investimentos produtivos acaba se concentrando em territórios econômicos mundiais já avançados, que vencem a concorrência pela importação dos capitais transnacionais destinados a inversões mais rentáveis, aumentando a desvantagem econômica dos países do Terceiro Mundo. O crescente excedente de trabalhadores gerados pelo desenvolvimento tecnológico, particularmente pela informatização das atividades, que resulta em taxas consideráveis de desemprego tanto em países avançados como menos desenvolvidos, resulta cada vez mais da forma pela qual a globalização se intensifica e a internacionalização das atividades se amolda às vantagens comparativas dos diversos países com relação à composição e a qualidade de sua força de trabalho e da infra-estrutura ligada à economia de informação.

Como consequência, a mudança qualitativa no caráter do trabalho e nas relações de trabalho, observada nas economias mundiais, mostra a diminuição de empregos efetivos em empresas, para situações de trabalho em tempo parcial e temporário nestas empresas ou de trabalho autônomo de maior ou menor grau de qualificação.

As premissas do avanço tecnológico e do processo de globalização, na atualidade, requerem a definição de novos conceitos sobre as modalidades de

trabalho encontradas nas sociedades e de novas formas de paradigmas que expliquem as inter-relações entre os fatores determinantes da divisão nacional e internacional do trabalho. Se o progresso tecnológico, no decorrer das últimas décadas, possibilitou e conduziu ao desenvolvimento das relações sócio-econômicas globalizadas, este movimento de interação entre as nações, cujo ritmo de evolução tem se intensificado na atualidade, requer a busca de novas soluções tecnológicas que embasem este processo. A continuidade da ênfase na inovação tecnológica em crescente velocidade, e o surgimento de novos paradigmas tecnológicos e organizacionais em substituição aos modelos anteriores de produção e comunicação, são uma premissa básica para a sobrevivência das empresas e países, no cenário competitivo da globalização.

As economias de distintos níveis de desenvolvimento, neste contexto, passam por processos diferenciados de mudanças qualitativas e quantitativas na sua estruturação do trabalho, segundo as condições específicas de sua força de trabalho, que permitam ou não o ajustamento mais dinâmico ao cenário da globalização.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

3.1 Considerações Iniciais

Nos últimos anos, a indústria farmacêutica mundial tornou-se um dos segmentos que mais têm despertado o interesse dos investidores, com uma rentabilidade maior do que a observada em outros setores químicos. Apesar do contínuo crescimento dos custos para o desenvolvimento de medicamentos, as empresas continuam investindo, numa aposta de que nos próximos anos o setor continuará sendo atrativo.

3.2 Setor Farmacêutico no Brasil

No Brasil, o setor farmacêutico está entre os mais importantes do mundo. Em 1999, movimentou US\$ 7,61 bilhões, segundo a Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica (Abifarma), com uma queda de 26%.

“Esse recuo ocorreu, fundamentalmente, devido à desvalorização do real e, por isso, não mudou as perspectivas otimistas das empresas em relação ao futuro do mercado local, que tem grande potencial de crescimento. Entre 1992 e 1998, o setor já havia alcançado expansão de quase 180%. Empregando 50 mil pessoas, existem cerca de 350 laboratórios farmacêuticos concorrendo no mercado brasileiro, dos quais 56 são multinacionais, segundo a Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais (ALANAC). Apesar de serem em menor número, as companhias com sede fora do país são responsáveis por pouco mais de 70% do faturamento. Como qualquer outro mercado farmacêutico no mundo, no Brasil esse setor também é concentrado; em 1999, as 40 maiores empresas tanto de capital nacional quanto estrangeiro somavam participação de 88% sobre as vendas totais” (Barros, 1999, p. 47).

Outra característica do setor farmacêutico brasileiro, segundo Barros (1999), é a predominância de uma política de baixos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, apesar dessa indústria ser considerada intensiva em tecnologia, como será visto logo a seguir. Os laboratórios instalados no Brasil gastaram US\$ 6 milhões nessa área em 1999. Apesar do aumento significativo, cerca de 50% sobre 1998, é muito menor do que é gasto nos Estados Unidos, onde se chegou a cerca de US\$ 20,1 bilhões em 1999.

As farmácias e drogarias são responsáveis por 82% das vendas de remédio. O restante chega aos consumidores por meio de instituições públicas e privadas de saúde, que têm peso de 15%, e dos convênios das grandes empresas para compra de medicamentos. O País tem consumo per capita de pouco mais de US\$ 50 por ano; entretanto, 48% dos medicamentos vendidos são adquiridos por 15% da população com renda acima de 10 salários mínimos. Os que ganham menos de 4 salários mínimos consomem 16% dos medicamentos vendidos no Brasil. Cerca de 40% da população brasileira não têm acesso aos medicamentos. Para essas pessoas a única alternativa é recorrer aos produtos fornecidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS) (Callegari, 2000, p.1).

O fim do controle dos preços e a abertura do mercado aos produtos importados ocorreram no início dos anos 90 e tiveram impactos positivos sobre as estratégias das empresas em relação ao Brasil. Voltou-se a investir fortemente, ao contrário da década de 80, quando a intervenção estatal prejudicou a rentabilidade das empresas e inibiu os investimentos. Com a estabilização dos preços a partir do Plano Real, as expectativas das empresas melhoraram ainda mais, pois o fim das altíssimas taxas de inflação aumentou o poder de compra da população e deu condições para que os empresários voltassem a fazer planejamento de longo prazo no Brasil. Já a formação do Mercosul foi importante porque abriu a perspectiva da racionalização das estruturas fabris localizadas dentro do bloco.

Outro evento importante foi a entrada em vigor da Lei de Propriedade Intelectual em maio de 1997, que havia sido aprovada no ano anterior. Até então qualquer empresa podia copiar o princípio ativo de um determinado

medicamento de outra companhia. Com a nova legislação, segundo Callegari (2000), o país passou a reconhecer a propriedade intelectual e a conceder patentes, num prazo de até 20 anos, e o *pipeline*, um instrumento que possibilitou também reconhecer as patentes já concedidas no exterior para o desenvolvimento e a fabricação de produtos químicos farmacêuticos e alimentícios. Entretanto, ressalta Callegari, se a Lei de Patentes agradou as multinacionais, que investem fortemente em pesquisa e desenvolvimento, ela foi amplamente criticada por quase todos os laboratórios nacionais. Na opinião dos que foram contrários à Lei, não foi o reconhecimento da propriedade intelectual que fez com que as empresas passassem a investir no país. Para eles, as companhias estão investindo fortemente no país devido a diversos fatores, entre os quais, principalmente, o tamanho do mercado.

Outros eventos importantes ocorridos com a Indústria farmacêutica brasileira foram: a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVS), num formato mais moderno do que o da antecessora Secretaria de Vigilância Sanitária; e a regulamentação dos genéricos no país, que, no curto prazo, terá impactos sobre o acesso aos medicamentos por parte da população e nas estratégias das empresas.

3.3 Mudanças Ocorridas no Setor Farmacêutico

As mudanças pelas quais passou a indústria local também foram determinadas por transformações ocorridas no setor farmacêutico internacional. Uma delas foi a mudança de postura dos grandes laboratórios, que passaram a dar maior importância para alguns mercados emergentes onde houve crescimento da classe média, entre os quais o Brasil e China, apostando no potencial de crescimento do consumo de medicamentos.

Um fato importante ocorrido nos últimos anos é a estratégia dos laboratórios em realocar suas unidades no mundo. O objetivo é diminuir o número de fábricas, concentrando sua produção em poucos países, que por sua vez passam a abastecer uma determinada região. Na América Latina, junto com o

México e a Argentina, o Brasil tem se beneficiado dessa postura das multinacionais. Devido ao tamanho de seu mercado, o País tem recebido investimentos voltados para a ampliação das subsidiárias locais, que passam, além de atender o mercado nacional, a exportar medicamentos para outros países da região.

Segundo Giambiangi e Moreira (1999), outro movimento internacional que tem impactado o mercado brasileiro são as fusões e as aquisições, que vem ocorrendo desde os anos 80. Esses negócios têm envolvido os maiores laboratórios do mundo. Com o objetivo de aumentar sua rentabilidade e ter maior poder de investimentos, as companhias têm procurado comprar ou se fundir com outras grandes empresas. Assim, o porte dos laboratórios está cada vez maior e isso tem aumentado as dificuldades para as empresas de capital nacional no Brasil. Cada vez mais as empresas brasileiras vêem seu poder de investir em marketing ou pesquisa ficar mais distante dos líderes mundiais.

Entre as diversas fusões ocorridas entre indústrias farmacêuticas, na década de 90, Giambiangi e Moreira (1999, p. 45-48) citam algumas como as mais significativas para o setor.

“Em 1996, as empresas de origem suíça **Ciba Geigy** e **Sandoz S.A.** formaram a **Novartis** Biociências Ltda. A **Ciba** atuava no mercado farmacêutico brasileiro por meio da Biogalênica Química Farmacêutica. Em 1998, a **Sanofi** do Brasil e a **Synthelabo Espasil**, ambas de capital francês, se juntaram na **Sanofi Synthelabo** Ltda. No mesmo ano, a empresa de origem sueca Astra Química e Farmacêutica iniciou fusão com a **Zeneca** Farmacêutica, de capital britânico, formando a **AstraZeneca** do Brasil. Ainda em 1998, também foi iniciada a fusão da **Hoechst Marion Roussel S.A.** com a **Rhodia** Farma Ltda. A operação foi concretizada um ano depois e fez surgir a **Aventis**. No final de 1999, a Monsanto anunciou a fusão com a **Pharmacia & Upjohn**. Na área farmacêutica, a subsidiária da Monsanto no Brasil é a **Searle** do Brasil. ”.

3.4 Classificação dos Medicamentos

Os remédios vendidos nas farmácias e consumidos em hospitais e casas de saúde são as especialidades farmacêuticas fabricadas pelos laboratórios a partir dos fármacos, que, por sua vez, são produtos da química fina. Os fármacos ou princípios ativos dão as características terapêuticas aos medicamentos.

Os medicamentos são divididos em dois grandes grupos: 1) os produtos éticos, que são vendidos apenas com prescrição médica; 2) os não éticos, que podem ser comercializados sem a receita do médico.

Os medicamentos também podem ser classificados por classe terapêutica, de acordo com o tratamento ou doenças a que são destinados. Assim, os produtos voltados para doenças do sistema circulatório pertencem à classe dos cardiovasculares. Outras classes terapêuticas importantes nessa indústria são: sistema nervoso central, sistema respiratório, trato alimentar e metabolismo, e anti-infecciosos. Pode-se citar ainda os hormônios, os geniturinários, os oncológicos, os dermatológicos e os antiparasitários, entre outros.

O desenvolvimento e a produção dos remédios requerem longas pesquisas e elevados investimentos. Somente os grandes laboratórios têm capacidade tecnológica e financeira para atuar nessa área.

3.5 Atividades Farmacêuticas

As etapas seguintes – produção do medicamento ou da especialidade farmacêutica, **marketing** e comercialização – pertencem às atividades farmacêuticas. A produção da especialidade requer tecnologia mais simplificada.

Com o aumento das exigências para desenvolver e vender um novo medicamento por parte dos órgãos fiscalizadores, o tempo total para colocar esse novo medicamento, desde a síntese até sua aprovação, tem crescido nas últimas décadas. Segundo Callegari (2000, p. 6), “nos anos 60, levava-se em

média, 8,1 anos, tempo que subiu para 11,6 anos na década de 70, 14,2 nos anos 80 e, entre 1990 e 1996, já se atingia a média de 14,9 anos”.

A indústria farmacêutica tem como finalidade introduzir novos medicamentos para os laboratórios, em virtude do aumento da competitividade da indústria farmacêutica mundial. O tempo de exclusividade comercial de um novo produto vem caindo sensivelmente nos últimos anos e a necessidade de lançar novos remédios vem crescendo. No final da década de 60, um novo produto tinha exclusividade de dez anos no mercado; após esse período, surgia um outro equivalente. Esse prazo caiu para cerca de quatro anos ao longo da década de 80 e para menos de um semestre em 1996 (Callegari, 2000).

São as grandes empresas farmacêuticas internacionais que têm condições de competir nesse mercado. Após investir volumosos recursos no desenvolvimento de um novo produto, depois de muitos anos de pesquisa, essas empresas têm a vantagem de vender o novo medicamento em dezenas de países do mundo. Dessa maneira, terão um retorno mais rápido dos gastos feitos com a pesquisa.

3.6 Indústrias Farmacêuticas Internacionais

A indústria farmacêutica movimentou US\$ 338 bilhões em 1999. O maior mercado do mundo é os Estados Unidos, com vendas de US\$ 135 bilhões, que representaram 39% do faturamento do setor no mesmo ano. Em seguida está o Japão, com vendas de US\$ 47 bilhões. Outros mercados importantes são, pela ordem: Alemanha, que faturou US\$ 20 bilhões em 1999, França, Itália, Inglaterra, Brasil e Espanha (Callegari, 2000).

Segundo Callegari (2000, p. 11), projeções feitas em 1999 por um grupo de pesquisas britânico indicam que:

“O aumento das vendas de remédios nos Estados Unidos deverá continuar por causa do *marketing*, da popularidade das *lifestyle drugs*

(drogas de estilo de vida) como o Viagra, do envelhecimento da população e do crescente uso de remédios como alternativa, em termos de custo/eficiência, para outros tratamentos, como, por exemplo, a cirurgia”.

Comparada ao mercado norte-americano, a Europa oferece dificuldades aos laboratórios, entre as quais: não existir ainda um mercado único para medicamentos; excesso de regulamento para autorizar novas drogas e intervenção nos preços dos remédios. Além disso, a facilidade com que as importações percorrem o continente, vindas de países meridionais em direção a países do Norte, como Alemanha ou Inglaterra, leva a uma queda de preços nos mercados mais importantes.

A Ásia possui uma grande população. Entretanto, se comparado com o de países desenvolvidos, o consumo per capita de medicamentos na região, exceto o Japão, é muito pequeno. Esse fato leva os grandes laboratórios mundiais a apostarem nesse mercado. De acordo com Callegari (2000, p. 13), estima-se que o mercado asiático deverá ter participação no total mundial de 17% em 2008, contra os 9% apresentados em 1998. Se incluir o Japão, a participação deverá subir para 31%.

A indústria farmacêutica internacional é dominada por empresas norte-americanas e européias. Existem ainda algumas companhias japonesas, mas que não alcançam a importância dos grandes *players* sediados no Ocidente. O setor farmacêutico vem passando por uma série de fusões e aquisições e este movimento tem levado a uma intensificação da concentração de mercado. Em 1996, as dez maiores empresas do setor tinham peso de 34% sobre as vendas da indústria e, no final de 1999, a participação das dez mais importantes pode ter chegado a 45,9% (Callegari, 2000).

A estimativa para o mercado farmacêutico é que deve haver um pesado investimento nos medicamentos utilizados pela terceira idade, pois o envelhecimento da população mundial está mudando o perfil do setor. Os remédios de uso contínuo no tratamento de doenças crônicas como cardiopatia, asma, diabetes e hipertensão movimentam cerca de US\$ 36

bilhões. Outras áreas que têm orientado os investimentos dos laboratórios são os medicamentos para impotência e obesidade, osteoporose, artrite e processos infecciosos, além de doenças viróticas como gripe e a hepatite (Callegari, 2000).

Ao longo dos anos 90, o setor farmacêutico sofreu um contínuo processo de reestruturação, com uma série de fusões e aquisições envolvendo as maiores companhias do setor. O principal motivador tem sido a busca contínua pelo desenvolvimento de novas drogas. Como os custos para pesquisas têm crescido ano a ano, as fusões têm propiciado maior massa crítica para as empresas investirem nessa área e, ao mesmo tempo, manter sua lucratividade. As fusões também levam a uma maior eficiência nas áreas de distribuição, industrial e de **marketing**, além de aumentar o portfólio de marcas que são líderes nos diversos segmentos terapêuticos da indústria.

Pode-se acrescentar mais um fenômeno que pode dificultar a vida dos grupos farmacêuticos: o grande número de patentes de medicamentos importantes que irão expirar nos primeiros anos da próxima década. Estima-se, segundo Callegari (op. cit., p. 22), que “nos próximos três anos, 40 produtos, que somados têm vendas de cerca de US\$ 25 bilhões, estarão nessa situação”.

Nos Estados Unidos, há muitos críticos das fusões, pois se teme que essas novas companhias, que estão ficando cada vez maiores, ampliem em demasia sua influência sobre o Congresso ou sobre o mercado. Ainda há o argumento de que os consumidores podem ser prejudicados, porque, com a necessidade de aumentar seus lucros, realizando as fusões, as empresas não repassarão para o consumidor parte dessa economia.

Entre os diversos exemplos está o da alemã **Merck KgaA**, que em 1999 firmou **joint venture** com a **Apotec** International Co., sediada no território chinês de Hong Kong. A nova companhia, **Merck Apotec Ltd.**, passou a desenvolver drogas genéricas para serem vendidas na China e em Hong Kong. A **Merck** vinha procurando criar alianças – como a formada em 1998 com a **Biomet**, no setor de materiais biomédicinais – e realizar aquisições para melhor se destacar e competir em seu ramo de atuação. Em 1998, a Merck já havia

firmado aliança com a **Argentina Bago** para vender os produtos desse laboratório no Brasil (Callegari, 2000, p. 28).

3.7 Consumo de Medicamentos

Segundo a Abifarma, as farmácias e drogarias são responsáveis por 82% das vendas de medicamentos. As instituições públicas e privadas de saúde têm peso de 15%. O restante chega ao consumidor por outros meios, principalmente através de empresas de grande porte que mantêm convênios com seus funcionários para compra de medicamentos. O Sistema Único de Saúde (SUS) gasta anualmente cerca de R\$ 2 bilhões com medicamentos consumidos em hospitais públicos e privados (Callegari, 2000, p. 115).

Ao longo dos anos 90, muitos analistas, principalmente após a estabilização de preços em 1994, argumentaram que os investimentos realizados pelo setor provavam que o mercado brasileiro era bastante promissor quando comparado com outros mercados do mundo em desenvolvimento. De acordo com Callegari (2000, p. 115), essa perspectiva se baseava no fato de que 80% do consumo dos remédios no país não tem a participação de sistemas de saúde público ou privado.

“Ao contrário da Europa e dos Estados Unidos, todo esse consumo é financiado pelo próprio consumidor. Assim, para as empresas, haveria um “subconsumo” de medicamentos no país e a consolidação da estabilização econômica aumentaria o potencial de consumo de medicamentos. Contudo, verifica-se que até o ano 2000 não houve aumento do consumo de medicamentos em unidades. A grande expansão foi em termos de faturamento, ou seja, houve um aumento do preço médio dos medicamentos, que foi absorvido por aqueles que têm acesso a medicamentos. O consumo per capita da parcela mais rica do País é de US\$ 205,00 por ano, média semelhante à dos países desenvolvidos e até superior em alguns casos, como o do Canadá, onde

o consumo por habitante é de US\$ 149. Todavia, o consumo per capita de toda a população do Brasil é de US\$ 51 por ano”.

Apesar de apenas uma parcela da população ter acesso aos medicamentos, há quem afirme que há um consumo excessivo por aqueles que têm renda para compra-los, pois existe uma cultura da automedicação no Brasil. Os que defendem esta tese argumentam que, entre as causas deste hábito estão o número excessivo de propagandas de remédios e a falta de fiscalização.

Apesar de a legislação em vigor exigir que toda farmácia deve ter um farmacêutico responsável, a lei esbarra em um problema de escassez de mão-de-obra. De acordo com o Conselho Federal de Farmácias, o número de farmacêuticos no país é de aproximadamente 58 mil. Como nem todos os profissionais do ramo trabalham em farmácias e existem estabelecimentos que operam 24 horas, exigindo, portanto, a contratação de mais de um farmacêutico, conclui-se que a realidade não é a exigida pela lei.

Essa falta de fiscalização, aliada às deficiências do sistema de saúde, que tornam mais difícil o acesso aos médicos, colabora para que se perpetue a automedicação.

O mercado de medicamentos apresenta algumas peculiaridades em relação a outros mercados, exercendo influência direta sobre o consumo. Em primeiro lugar, por causa da essencialidade dos produtos – que refletem diretamente na saúde dos consumidores-, verifica-se uma baixa elasticidade-preço da demanda, fazendo com que o consumo não apresente variações sensíveis com as alterações de preços.

Além disso, há a assimetria de informações, que ainda se revela um grande problema para os consumidores. Esses, em geral, compram os medicamentos com base na receita médica, onde consta a marca do medicamento e não a denominação genérica do produto. Isso faz com que o consumidor desconheça a possibilidade de adquirir um medicamento substituto ao prescrito por um preço menor. A perspectiva, no entanto, é que esse problema seja minimizado a partir da nova Lei dos Genéricos.

Callegari (2000, p. 118) revela que as regiões Sul e Sudeste são responsáveis por cerca de 2/3 do potencial do consumo de medicamentos no Brasil.

“Cerca de 42% da população brasileira vive na região Sudeste do País, mas seu índice de potencial de consumo (IPC) é responsável por pouco mais da metade do que é gasto com medicamentos no país, segundo os cálculos da Florenzano **Marketing**. É nessa região que estão localizados os dois maiores mercados do Brasil: São Paulo e Rio de Janeiro. Minas Gerais ocupa a quarta posição. Dos 52,85% de participação da região, São Paulo é responsável por 31,02 pontos percentuais e sua população teria um potencial de gasto anual de pouco mais de R\$ 3,59 bilhões em remédios. São Paulo é seguido de longe pelo Rio de Janeiro, com 12,15%; Minas Gerais, com 7,98%; e Espírito Santo, com 1,70%. O Sul tem IPC para medicamentos de 18,59%, embora tenha peso de cerca de 15% na população brasileira. Nessa região, o maior mercado é o do Rio Grande do Sul (3º em todo o Brasil), que é seguido pelo Paraná (5º no Brasil) e Santa Catarina (7º). Nesses três estados, os gastos potenciais são de R\$ 2,15 bilhões em medicamentos”.

No ano 2000, segundo Callegari (2000, p. 120), os recursos do governo federal para a compra, fabricação e distribuição de medicamentos foram de R\$ 806 milhões, contra R\$ 691 milhões aplicados em 1999.

Após uma fase experimental nos meses de julho, agosto e setembro de 1998, o Ministério da Saúde, em ato do ministro José Serra, realizado em 28 de setembro de 1998, colocou em operação definitiva o Banco de Preços Praticados na Área Hospitalar (BPPH) referente a preços de medicamentos, materiais médico-hospitalares, insumos e serviços terceirizados utilizados em hospitais da rede pública.

Por ser acessado pela Internet, o Banco de Preços será um instrumento regulador de mercado, pois funciona como um potencial estabilizador do custo de produtos em razão da divulgação dos resultados dos processos licitatórios.

Esses aspectos permitem aumentar o leque de fornecedores nacionais e internacionais que deverão interagir junto aos hospitais públicos, filantrópicos e privados.

O Ministério da Saúde criou, ainda no primeiro semestre de 2000, um sistema de registro de preços de medicamentos para ampliar o poder de compra do setor público, possibilitando uma economia na aquisição de remédios. Esse registro é uma modalidade de licitação na Lei nº 8.666 (Lei das Licitações).

O governo publicará editais solicitando medicamentos e as indústrias que se interessarem podem registrar seus preços, que devem valer por um ano e para todas as localizações previstas no edital. Estados, Municípios e hospitais públicos podem fazer seus pedidos diretamente aos fabricantes cujos preços estão registrados no sistema e ficam dispensados de fazer licitação.

No início de 1999, por meio de uma portaria, o Ministro da Saúde criou o programa Incentivo à Assistência Farmacêutica Básica. O programa foi implantado dentro dos objetivos do governo de implementar uma política de descentralização do setor de saúde. O projeto foi uma ampliação do Programa de Farmácia Básica, que até então restringia a verba para municípios com menos de 20 mil habitantes.

A Assistência Farmacêutica é gerenciada por estados, municípios e União e a transferência dos recursos federais está condicionada à contrapartida dos estados, municípios e do Distrito Federal e prevê o repasse direto do governo federal para estados e municípios (Callegari, 2000).

Segundo o Ministério da Saúde, a Assistência Farmacêutica foi criada para apoiar as ações de saúde dos municípios, com o fornecimento de medicamentos básicos, essenciais, os quais são dispensados na rede ambulatorial do SUS sob prescrição médica. A assistência farmacêutica foi implantada dentro do objetivo de descentralizar a gestão da área de saúde no país.

O Programa ainda envolve a conservação e controle de qualidade, a segurança e a eficácia terapêutica dos medicamentos; o acompanhamento e a avaliação da utilização; e a obtenção e difusão de informação sobre

medicamentos. Também procura realizar a educação dos profissionais de saúde e dos pacientes para o uso racional de medicamentos.

As instituições públicas privadas, segundo Callegari (op. cit., p. 122), são responsáveis por cerca de 15% do consumo de medicamentos no país. Os remédios têm a maior participação dentro dos gastos com insumos dos hospitais, com peso de 36%. Quanto aos custos totais, o peso dos medicamentos chega a 9%.

Ao mesmo tempo, a comercialização de medicamentos e outros materiais (gases, materiais cirúrgicos e gêneros alimentícios, entre outros) é uma das principais fontes de receita dos hospitais. Como são grandes consumidores e compradores da indústria farmacêutica, os hospitais conseguem preços inferiores aos obtidos pela rede varejista de medicamentos. Isto faz com que sua margem seja superior à das farmácias.

Apesar da pequena participação, se comparada com a das farmácias, os hospitais são importantes para o **marketing** da indústria farmacêutica, assim como os demais setores industriais que lhes fornecem serviços, equipamentos e produtos. Os principais alvos são os hospitais universitários e os hospitais-escolas, em virtude dos programas de residência existentes. Cada novo médico e/ou ingressante na residência médica é visto como divulgador em potencial dos diversos produtos utilizados diariamente pelo estabelecimento hospitalar.

Uma tendência, observada ao longo dos anos 90, tem sido a racionalização dos gastos com medicamentos. Cada vez mais os hospitais públicos e particulares têm sentido necessidade de diminuir os gastos necessários com medicamentos, e alguns têm procurado implementar uma distribuição mais racional.

No Brasil, entre os hospitais que têm procurado racionalizar e melhorar a qualidade no atendimento hospitalar está o Hospital Israelita Albert Einstein, onde, em 1991, foi implantado o Sistema Einstein de Qualidade. A Comissão de Farmácia e Terapêutica, composta por 22 membros e 24 consultores do hospital, estabeleceu um programa de padronização de medicamentos com o objetivo de racionalizar seu uso; de aquisição de medicamentos com valor

terapêutico comprovado; e de diminuição do número de medicamentos em estoque (Callegari, 2000).

A padronização também passou a permitir que a inclusão e a exclusão de medicamentos se tornasse um processo mais dinâmico. Assim, para incluir um medicamento, foram incorporados critérios como evitar multiplicidade de princípios ativos destinados ao mesmo fim e padronizar medicamentos de fornecedores qualificados pelo Albert Einstein (essa padronização passou a levar em consideração o menor custo de aquisição, armazenamento e controle).

Para Walmir Batista de Moraes, consultor na área de saúde da **EAN** Brasil, os hospitais devem investir em funcionários qualificados, em treinamento de pessoal, em equipamentos e em materiais de embalagens, além de fazer uma reestruturação física junto com a implantação de um sistema organizacional de códigos de barra, o que facilitaria o acompanhamento seguro das informações dos medicamentos (Callegari, 2000, p. 126).

O Hospital São Luiz identifica os medicamentos desde 1997. O material recebido é identificado com a data de validade, o número do lote e o nome do farmacêutico responsável. Os dados são incluídos no sistema e as etiquetas emitidas para cada comprimido. A informação no código de barras, quando o medicamento circula no hospital, é lida por um coletor de dados, garantindo a rastreabilidade.

As informações técnicas sobre esses novos códigos começaram a ser distribuídas para as empresas fabricantes de equipamentos para automação no final de 1999, permitindo que elas adaptem os produtos que já existiam. O objetivo foi evitar que o mercado tivesse de trocar os equipamentos para poder ler o novo código, o que dificultaria sua disseminação.

Com o objetivo de implementar maior segurança na administração dos medicamentos e de economizar tempo e recursos no preparo dos remédios, o Hospital das Clínicas implantou, em 1993, o Projeto Farmácia Hospitalar, quando constatou que se perdiam 35% dos medicamentos da UTI do Instituto da Criança (Icr) (Callegari, op. cit., p. 126).

O Projeto tem por base a dose unitária (uma equipe farmacêutica personaliza a medicação de cada paciente) e a prescrição eletrônica (o médico prescreve a receita num programa de computador).

Outro projeto interessante foi o implantado pelo Hospital Walter Cantídio, da Universidade Federal do Ceará (UFC), em 1997, a partir do registro de todas as ocorrências do dia na farmácia do hospital, escolhida porque trabalha com muitas especialidades médicas.

O resultado desse trabalho foi a implantação de um sistema denominado **Pharmus**, desenvolvido pela empresa de mesmo nome, associada ao Instituto do **Software (Insoft)**. É um sistema pioneiro no Brasil. O software sistematiza toda a rotina de uma farmácia hospitalar. Através do **Pharmus**, é produzido um banco de dados com informações gerenciais e científicas. (Callegari, 2000, p. 127).

4 DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS SANTA CRUZ

4.1 Histórico

A Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz iniciou as suas atividades em 27 de março de 1955, em Laranjeiras do Sul - PR, simplesmente como uma farmácia, denominada "Farmácia Santa Cruz". O proprietário, Gilberto Mayer, decidiu, quatro anos mais tarde, mudar o negócio para Cascavel, na época um mercado ainda incipiente, embora muito promissor.

Na década de 60, foram abertas filiais nas cidades vizinhas (Toledo, Matelândia e Foz do Iguaçu, entre outras). Buscando atender a necessidade do mercado por farmácias dotadas de bons estoques e com atendimento de primeira, Mayer no início de 1970, contava com cerca de 20 farmácias concentradas na região de Cascavel e cercanias.

Ainda em 1970, devido ao fato de sua própria expansão gerar a necessidade de abastecer a própria rede, nasceu a central de abastecimento das Farmácias Santa Cruz. O rápido crescimento do mercado da região levou farmácias independentes a utilizarem os serviços da central de distribuição, uma vez que o setor de entrega de produtos da Indústria Farmacêutica era muito demorado. Surgiu, assim, a Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda.

Após o falecimento do Sr. Gilberto Mayer, seu filho, Gilberto Mayer Filho, assumiu a direção da empresa em 1980. Em 1983, decidiu-se pela transferência da Distribuidora para Curitiba, em local provisório. A rede de farmácias, nesta época, contava com cerca de 34 unidades.

A Distribuidora de Medicamentos foi transferida, em 1985, para sua sede definitiva em Curitiba, passando a atender o mercado da Região Sul. Em 1990, foi fundada a filial de Osasco (SP), como forma de atender o mercado da Região Sudoeste.

Na década de 90, ocorre um acelerado processo de expansão iniciando-se com a abertura, em 1990, de um centro de distribuição em Osasco (SP). Novos centros de distribuição foram abertos em seguida, como o de

Araraquara (SP), em 1996, o de Porto Alegre (RS), em 1997, e os de Belo Horizonte (MG) e Rio de Janeiro (RJ), ambos em 1998.

Neste mesmo período, optou-se pela venda da maior parte das farmácias. Dois foram os motivos que levaram a esta medida: a) os negócios de distribuição e varejo são conflitantes no segmento farmacêutico, b) a necessidade de focalização nas atividades específicas. Apesar disso, atualmente, a empresa mantém três Farmácias: em Curitiba, Cascavel e Foz do Iguaçu.

No início do século XXI, a Santa Cruz é a segunda maior distribuidora de medicamentos do país, ocupando posição de destaque no cenário nacional e sul-americano.

Nos últimos anos, a Santa Cruz tem desenvolvido diversos programas de qualidade, como forma de melhorar cada vez mais seus processos e reduzir custos. O objetivo principal deste procedimento é o fortalecimento das principais vantagens competitivas da empresa.

A Santa Cruz tornou-se um importante elo entre cerca de 300 fabricantes de medicamentos e aproximadamente 22 mil clientes (farmácias independentes, hospitais e redes de farmácias). Com isso, desempenha importante papel na distribuição de produtos de importância vital para a saúde do povo brasileiro.

4.2 Caracterização da Organização

A – Nome da empresa:

Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda

B – Segmento:

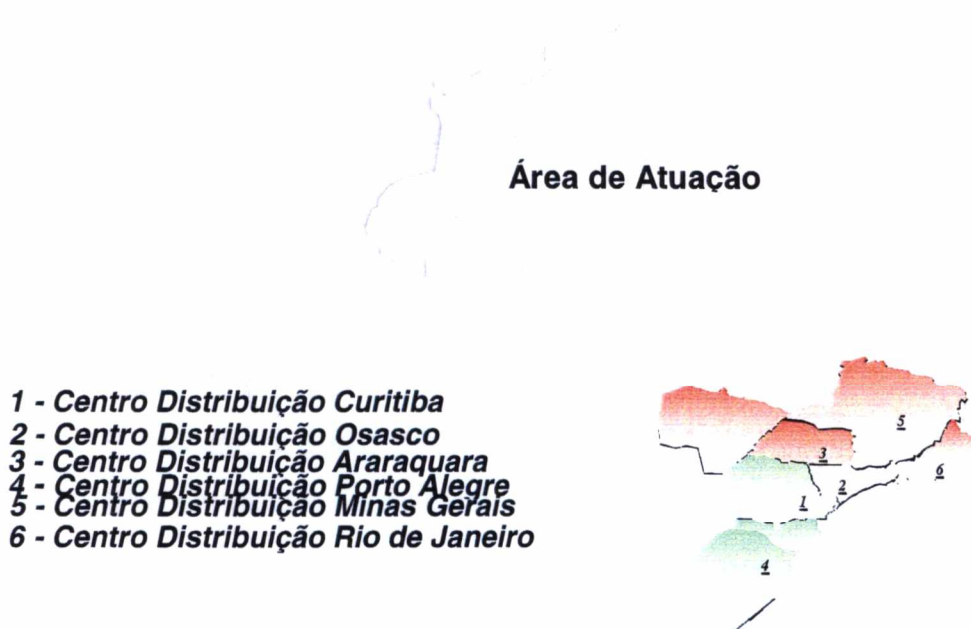
Distribuição de medicamentos e produtos de higiene pessoal e beleza.

C – Indicadores Institucionais:

- 31 anos em distribuição;
- 22.000 pontos de vendas ativos;
- 6 centrais de televendas;
- 5.800 itens de produtos comercializados;
- 1.521 colaboradores;
- 600 representantes de vendas;
- 14.000 volumes/dia entregues;
- 10.000 pedidos/dia captados;
- 800.000 unidades/dia separados;
- 30.000 notas fiscais/dia emitidos;
- 180.000 borderôs de cobrança/ mês;
- Prazo de entrega 12 horas em capitais e grandes cidades e no máximo 24 horas em locais mais distantes,
- Área geográfica de atuação: Sul, Sudoeste e Centro-Oeste (figura 4.1).

Fonte: Informações Gerenciais da Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda. Atualizado em fevereiro de 2001.

Figura 4.1 - Mapa de Estrutura dos Centros de Distribuição



D – Principais Produtos e Serviços:

- Linha completa de medicamentos e perfumaria – produtos de higiene e limpeza pessoal e beleza;
- Farmacontrol – sistema informatizado de apoio à gestão da farmácia;
- Entrega diária (duas vezes ao dia) nas capitais e demais cidades. Prazo: de 12 a 24 horas;
- Promotores de vendas;
- Centrais de atendimento ao cliente (farmácias);
- Televendas: ativo e receptivos;
- Teleprocessamento: transmissão e confirmação on-line dos pedidos;
- Lançamento de novos produtos;
- Comunicação – Revista Santa Cruz, campanhas de marketing e promoções semanais de produtos;
- Segurança: rastreamento da frota de caminhões via satélite;

Fonte: Informações Gerenciais da Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda. Atualizado em fevereiro de 2001.

E – Principais fornecedores:

Dentro do segmento farmacêutico, as indústrias têm o compromisso com a pesquisa e desenvolvimento de novas moléculas, produção de medicamentos e inovações tecnológicas que sejam capazes de satisfazer as necessidades de saúde, higiene e limpeza pessoal. São elas que iniciam a cadeia de distribuição de produtos farmacológicos. As principais em atuação no país são:

- Aché Laboratórios S.A.;
- **Bayer** do Brasil S.A.;
- **Bristol Myers Squibb** S.A.;
- **BYK** Química e Farmacêutica Ltda.;
- Laboratório **Wyeth** – **Whitehall** Ltda.;
- Laboratórios **Pfizer** Ltda.;
- **Merck Sharp Dohme**;

- Novartis Biociências;
- **Eli Lilly** do Brasil Ltda.;
- **Glaxo** do Brasil S.A.;
- **Procter & Gamble** do Brasil S.A.
- Produtos **Roche** Química e Farmacêutica S.A.;
- **Rhodia** Farma Ltda.;
- **Schering Plough**.;
- **Hoescht Marrion Russel**.;
- **Jansen Cilag** Farmacêutica Ltda.;
- **Knoll** Produtos Químicos e Farmacêuticos Ltda.;
- **Johnson & Johnson** S.A., etc.

Fonte: Departamento de Compras da Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda. Atualizado em fevereiro de 2001.

F – Principais Clientes:

Caracterizados por redes de farmácias, farmácias independentes, hospitais e governo, atualmente, devido às inovações comerciais através do DEC – Distribuidor Especializado Categorizado, a rede de clientes estendeu-se para lojas de conveniência, pequenos mercados, mercearias e outros pequenos comércios que atuam no mercado de higiene e beleza. Entre os principais clientes destacam-se:

- Casas Sendas Com. e Ind. S.A. (RJ);
- Drogamed – Com. Med. Perf. Ltda. (PR);
- Drogarias e Farmácias Catarinense S.A. (SC);
- Drogarias Nissei Ltda. (PR);
- Drogasmil Med. e Perf. Ltda. (RJ);
- Drogal Farmacêutica Ltda. (SP);
- Farminco Org. Farmac. Ltda. (SP);
- SESI - Serviço Social da Indústria. (RS e SC);
- Drogarias São Paulo. (SP);

- Drogasil. (SP);
- Organizações Fernandes. (MG);
- Jamil e Vasconcelos (RJ),
- Central de Medicamentos Gaúcha (RS).

Fonte: Departamento Comercial da Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda. Atualizado em fevereiro de 2001.

G - Visão da Diretoria:

O demonstrativo da visão da diretoria encontra-se no Quadro 4.1.

Quadro 4.1 – Demonstrativo da Visão da Diretoria

CONTROLE DE QUALIDADE TOTAL (TQC)	
Orientação: Fundação Christiano Ottoni	RH
Gestão à Vista	Mudança de
<i>Kambam</i>	Mentalidade
5'S	Como base
Kaizen	Para o
<i>Just in Time</i>	Melhoramento
Bom-dia Funcionários	Contínuo
Outros	

Fonte: Informações Gerenciais da Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda. Atualizado em fevereiro de 2001.

H – Código de Ética:

O Código de Ética Santa Cruz procura proporcionar um ambiente agradável nas relações profissionais entre colaboradores, clientes e fornecedores. É com este trinômio que a Santa Cruz procura o desenvolvimento organizacional.

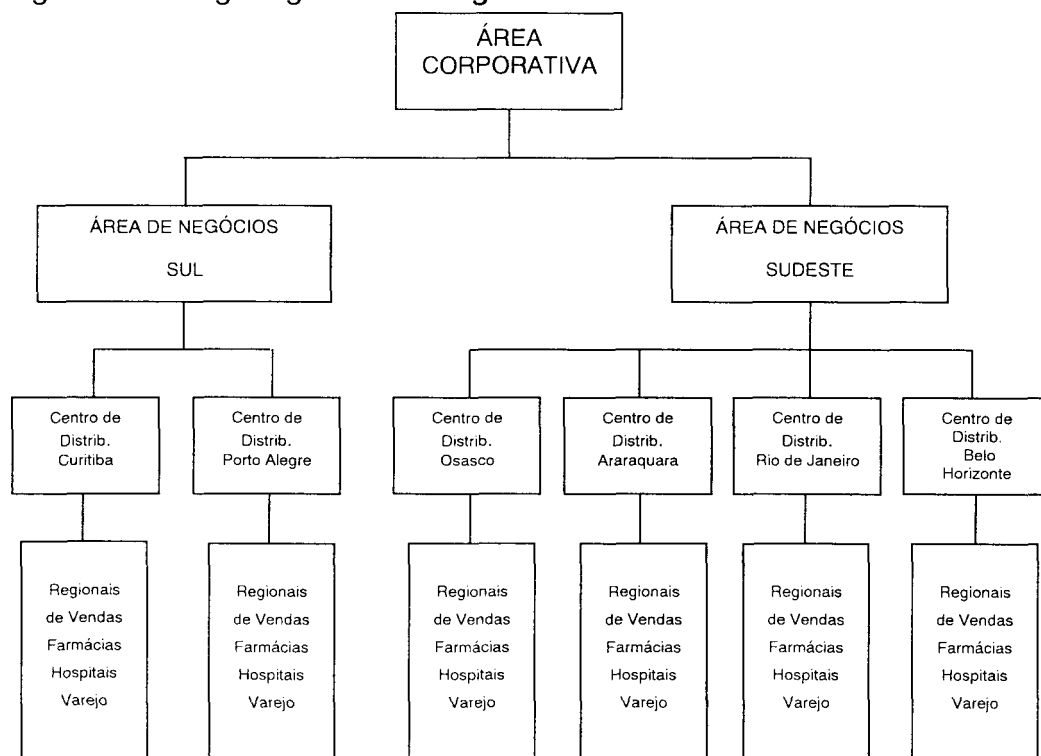
VALORES:

- O Homem é o maior patrimônio da Empresa;
- Busca constante de satisfação dos clientes;
- Compromisso com a qualidade de serviços e produtos;
- Preocupação contínua com a produtividade;
- Disposição para superar desafios;
- Aperfeiçoamento tecnológico constante;
- Responsabilidade no uso dos recursos da empresa;
- Preocupação com o meio ambiente e com a comunidade,
- Ênfase na confiança mútua, na ética e autenticidade de propósitos.

I – Modelo de Negócio:

A figura 4.2, a seguir, apresenta o organograma de negócios da organização.

Figura 4.2 - Organograma de Negócios Santa Cruz

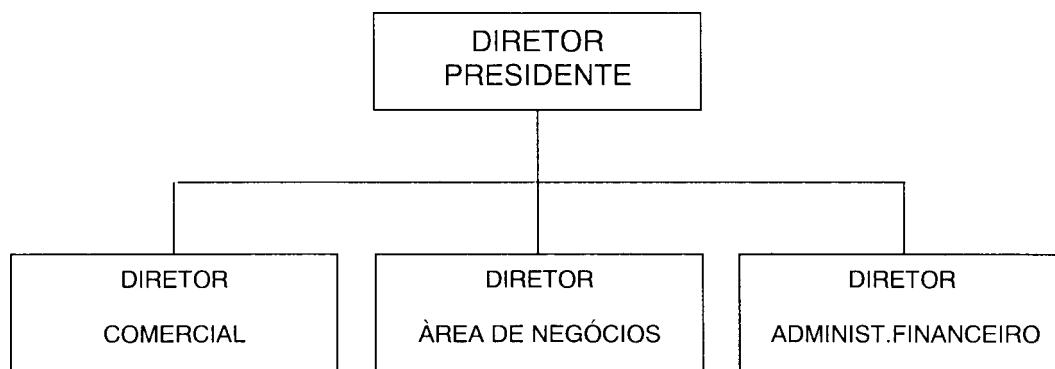


FONTE: Departamento Comercial da Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda. Atualizado em fevereiro de 1999.

J - Organograma - Situação Atual

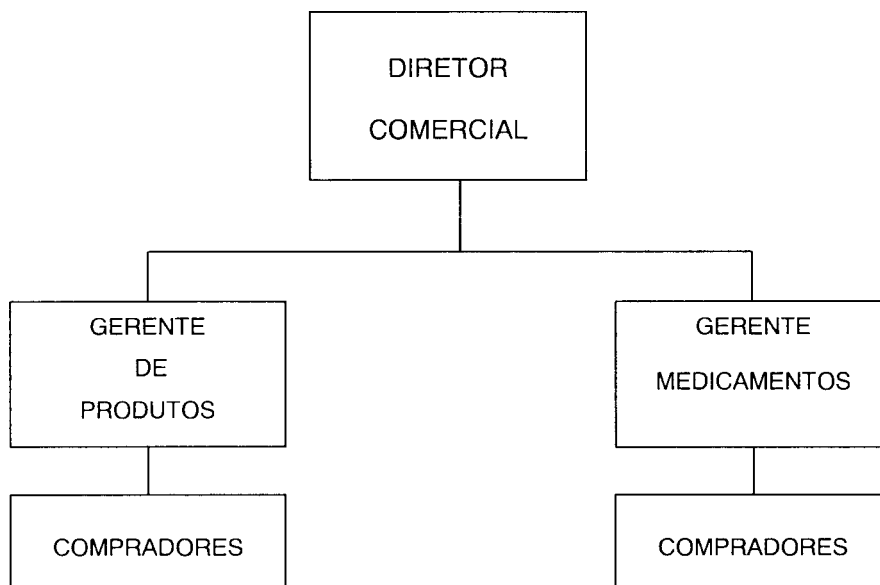
As figuras 4.3; 4.4; 4.5 e 4.6 apresentam, respectivamente, o Organograma da Presidência, Diretoria Comercial, Diretoria da Área de Negócios e Diretoria Administrativa/Financeira.

Figura 4.3 – Organograma - Presidência



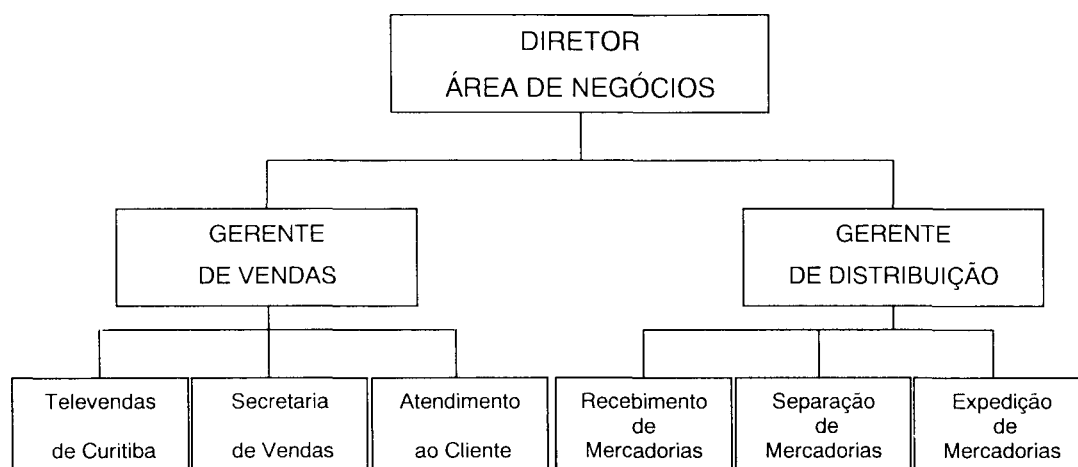
FONTE: Departamento de Recursos Humanos da Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda. Atualizado em fevereiro de 1999.

Figura 4.4 - Organograma – Diretoria Comercial



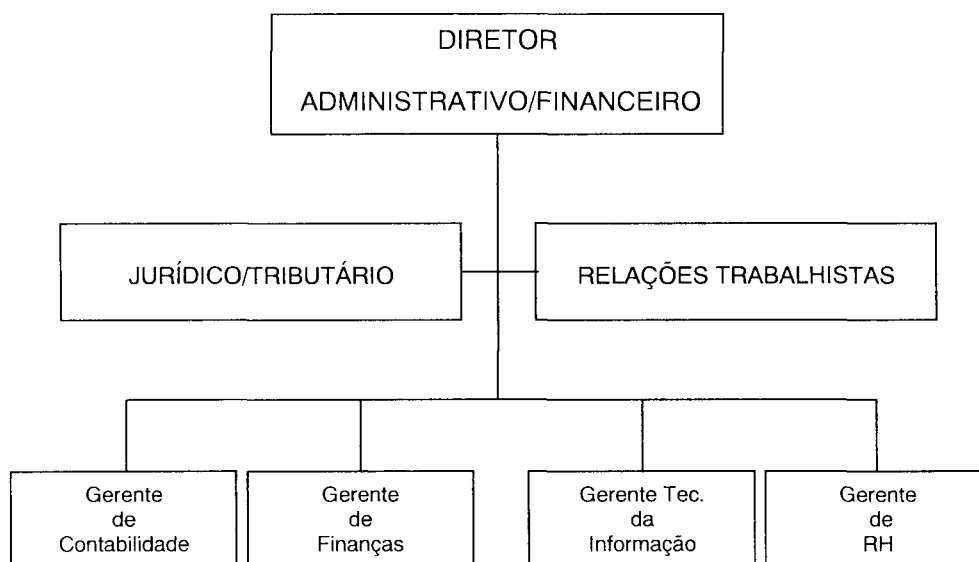
FONTE: Departamento de Recursos Humanos da Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda. Atualizado em fevereiro de 1999.

Figura 4.5 - Organograma – Diretoria Área de Negócios



FONTE: Departamento de Recursos Humanos da Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda. Atualizado em fevereiro de 1999.

Figura 4.6 - Organograma – Diretoria Administrativa/Financeira



FONTE: Departamento de Recursos Humanos da Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda. Atualizado em fevereiro de 1999.

4.3 Análise de Ambiente

A – Condições Organizacionais (Situação Atual):

- Liderança nos mercados onde atua,
- Detém 13 % de participação no mercado nacional;
- Descentralizada operacionalmente, centralizada administrativamente;
- Televendas descentralizados e teleprocessamento de pedidos em larga expansão;
- Possui um *mix* variado, contando com os principais fornecedores do setor, logística de entrega terceirizada;
- Altamente informatizada, emprega equipamentos de primeira qualidade e atualizados;
- Sistemas administrativos/contábeis informatizados;
- Diretoria e Gerência profissionalizadas;
- Pequena margem de rentabilidade;
- Faturamento crescente, cerca de 10% de crescimento anual;
- Baixo grau de endividamento;
- Credibilidade/respeitabilidade do mercado;
- Horizontalizada na sua venda e com grande possibilidade de verticalização;
- Pulverização do risco de recebimento em virtude da horizontalização;
- Produtos altamente visados, sujeitos a sinistros (roubos de cargas);
- Descasamento entre seus prazos de compra e venda, caracterizando-se, por este motivo, como tomadora de capital de giro;
- Aumento do custo operacional em virtude dos aumentos marginais da economia;
- Avaliação entre o processo de manual e/ou automatização de separação de produtos,
- Inadimplência elevada em virtude da situação econômica do país e, também, por possuir uma quantidade significativa de farmácias no Brasil.

B - Concorrentes:

- Agressividade na condição comercial,
- Venda marginal;
- Baixa penetração em mercados emergentes;
- Baixa credibilidade junto à Indústria Farmacêutica;
- Não estão consolidados em seus mercados;
- Empresas regionais e não nacionais;
- Comercialização de produtos falsificados ou roubados;
- Baixa remuneração dos colaboradores;
- Baixo grau de instrução dos colaboradores;
- Baixa produtividade;
- Grande número de empresas com problemas de sonegação fiscal,
- Empresas familiares, administradas pelos proprietários e/ou parentes.

C - Fornecedores:

- Monopólio e exclusividade na venda de produtos farmacêuticos,
- Empresas altamente rentáveis;
- Política de regionalização de vendas. Poucos distribuidores por região;
- Recadastramento de clientes, devido às falsificações;
- Mercado regulamentado - Vigilância Sanitária;
- Mercado protegido pela Lei de Patentes, aprovada em 1998;
- Política Comercial – 50% da Indústria Farmacêutica não contempla diferenciações para grandes volumes de compra, a condição de compra (desconto x prazo) é igual para todos os clientes;
- Cadastro de clientes a serem atendidos pela distribuidora é determinado pela indústria;
- 80% das indústrias possuem alto índice de informações por parte dos distribuidores, devido às transmissões diárias dos pedidos dos clientes,

- Aumentos freqüentes de preços, em razão das variações das taxas de câmbio, já que 80% da matéria prima é importada.

D – Clientes:

- Crescimento do mercado de varejo,
- Aumento no número de grandes redes de farmácias;
- Possibilidade de vendas a novos nichos de mercado, tais como, mercearias, mercadinhos, lojas de conveniência e outros pequenos comércios;
- Consumidor vem revelando mais cuidados com a saúde e a beleza;
- Aumento da taxa de natalidade,
- Aumento da longevidade da população.

E – Governo:

- Aumento da carga tributária sobre as empresas,
- Aumento da fiscalização nos recolhimentos dos tributos;
- Novos dispositivos de regulamentação do mercado, através de Portarias da Vigilância Sanitária;
- Controle dos lotes - Produto X Nota Fiscal;
- Identificação do produto pela distribuidora;
- Preços controlados (subsistência do CIP);
- Alterações nas leis trabalhistas,
- Aumento da fiscalização nas distribuidoras e farmácias através da Vigilância Sanitária.

F – Economia:

- Aumento de preços devido à alta do Dólar,
- Mercado recessivo em virtude dos altos índices de desemprego e da permanência dos altos níveis das taxas de juros;

- Redução do número de bancos, reduzindo a oportunidade de crédito;
- Aumento da inadimplência;
- Má distribuição de renda;
- Empresas nacionais avaliadas a preços baixos em função da desvalorização do Real.
- Entrada de novos concorrentes devido à compra de empresas nacionais,
- Mercado passando por consolidação, com a redução do número de *players*.

4.4 Diagnóstico Estratégico

A – Análise interna:

Procurar-se-á, nesta etapa, detalhar o processo produtivo da Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz Ltda., fazendo-se correlação entre a sua capacidade de melhoria geral de seus processos e a presumida capacidade da concorrência.

O objetivo é demonstrar e avaliar os pontos fortes e fracos, tanto da empresa alvo como dos concorrentes em geral. Considera-se como pontos fortes de uma empresa as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a organização, em relação ao seu ambiente circundante. Por sua vez, são considerados como pontos fracos, aquelas variáveis internas e controláveis que podem demonstrar-se desfavoráveis à empresa em termos de eficiência e eficácia e, portanto, prejudiciais à sua capacidade competitiva.

Os quadros 4.2; 4.3; 4.4 e 4.5 apresentam, respectivamente, as análises internas dos Setores de Finanças, Marketing, Produção e Gestão de Pessoas, sendo que a figura 4.7 apresenta a Matriz de Perfil Estratégico.

Quadro 4.2 - Análise Interna – Finanças

FINANÇAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Planejamento	Indicadores econômicos estáveis; Giro de estoque adequado à atividade; Nível de despesas fixas e variáveis; Competição pelo melhor desempenho entre as áreas de negócios Sul e Sudeste.	Aumentos nos gastos com seguradoras, em virtude de roubos; Aumento da taxa de juros; Descasamento entre o prazo de recebimento dos clientes e pagamentos dos fornecedores; Falta de controle orçamentário; Redução de custos de mercadoria vendida.
Organização	Sistema informatizado; Pessoal capacitado e comprometido; Tarefas bem divididas; Poucos níveis hierárquicos; Sistemas administrativos informatizados terceirizados.	Baixa interação entre o pessoal de vendas e financeiro; Tendência à burocracia; Falhas devido à falta de comunicação adequada entre os departamentos; Descontinuidade de diretrizes, ocasionando muitos reprocessamentos nos sistemas.
Direção	Políticas de curto prazo convergentes às políticas de governo e aos movimentos do mercado financeiro.	Empresa Familiar; Fácil aprovação de novas tendências administrativas, o que pode levar à descontinuidade de processos.
Controle	Demonstrativos de Resultados e Despesas. Fluxos de caixa de curto prazo.	Deficiência no controle de inadimplência. Política de investimento; Fluxo de caixa de longo prazo.

Quadro 4.3 - Análise Interna – *Marketing*

MARKETING	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Planejamento	Política de vendas de curto prazo; Conhecimento do público alvo; Conhecimento da concorrência; Conhecimento da amplitude do mercado; Campanhas semanais de vendas; Pesquisa de mercado contínuas; Orientação para o mercado; Distribuição geográfica adequada.	Inexistência de políticas de vendas, para um horizonte de longo prazo; Mercado muito competitivo, gerando condições comerciais prejudiciais a empresa; Falta de conciliação entre o pagamento das compras e o de recebimento das vendas; Aumento da inflação; Descontinuidade na divisão dos clientes; Empresa voltada a condição comercial.
Organização	Autonomia moderada; Pessoas com competência funcional; Pessoal comprometido.	Falta de troca de informações entre os centros de distribuição; Estrutura organizacional muito ampla dificultando o entrosamento do comercial e da operacionalização; Baixa qualificação da força de vendas.
Direção	Simplicidade ambiental; Inovação e criatividade; Tendência a adhocracia.	Concorrência interdepartamental entre as áreas de vendas – Competitividade entre os CD's.
Controle	Premiações por desempenho de vendas e lucratividade; Orçamento de Vendas; Resultado líquido; Percentual de inadimplência.	Não possui cronograma de visitas ou relatórios de acompanhamento das visitas realizadas.

Quadro 4.4 – Análise Interna – Produção

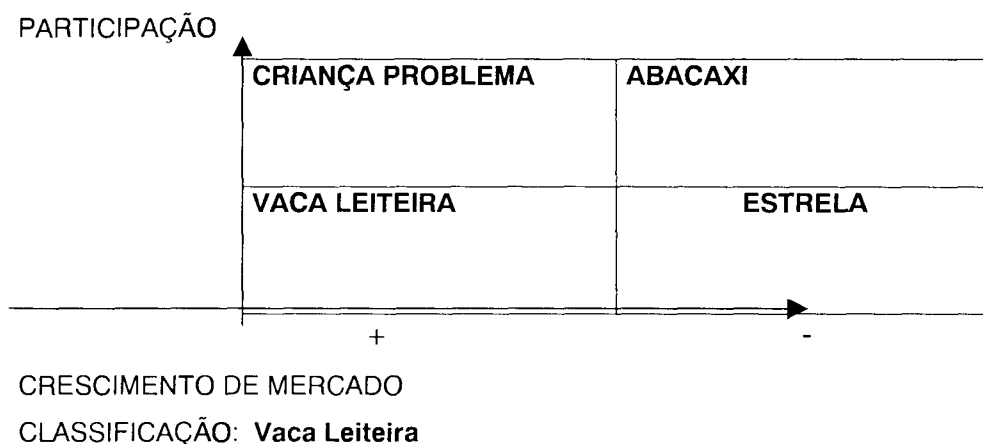
MARKETING	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Planejamento	Layout adequado para a guarda dos estoques; Sistema de Kanban nos estoques; Critérios de fornecedores e clientes; Políticas de estoque; Logística de distribuição bem definida; Capacidade instalada ociosa.	Volume de pedidos elevado, dificultando a separação; Pouca integração em o operacional: o comercial e administrativo; Dimensionamento inadequado do quadro de pessoal; Descontinuidade nos projetos de qualidade.
Organização	Repetitividade do processo produtivo, que é cíclico; Tarefas bem definidas; Normas e procedimentos.	Melhoria dos sistemas informatizados; Tendências a burocracia; Alta rotatividade de pessoal; Erros na separação de produtos – retrabalho; Gerências de negócios com pouca experiência operacional voltados para o comercial.
Direção	Velocidade de entrega.	Processo operacional lento devido a mudanças na legislação para controle dos lotes de fabricação; Nível de serviço que oscila segundo a sazonalidade; Acuracidade de estoque; Quebras.
Controle	Itens de controle bem definidos; Pequeno índice de devoluções; Rapidez no feedback aos clientes; Inventários periódicos.	Divergências entre o pedido emitido e a nota fiscal do fornecedor, causando atraso na entrada da mercadoria no estoque.

Quadro 4.5 - Análise Interna – Gestão de Pessoas

MARKETING	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Planejamento	Correta distribuição de tarefas; Células de trabalhos; Bom Dia para funcionários.	Ausência de políticas de cargos e salários; Política inadequada de Tratamento; Quadro de pessoal em adequação.
Organização	Setor de Recursos Humanos não está conseguindo atender todas as necessidades da organização.	Problemas internos com comunicação; Pouco planejamento e muita ação, nem sempre obtendo os resultados esperados.
Direção	Colaboradores comprometidos; Equipe jovem; Motivada.	
Controle		Falta avaliação de desempenho.

A Figura 4.7 apresenta a matriz de perfil estratégico.

Figura 4.7 - Matriz de Perfil Estratégico



No jargão administrativo, a Santa Cruz é denominada “vaca leiteira”, devido ao fato de deter uma fatia significativa de participação no mercado. Ressalte-se que o mercado de produtos farmacêuticos é regionalizado, devido às cotas distribuídas pela indústria. Desta forma, verifica-se que a curva de participação possui pouca elasticidade.

A maneira mais eficaz de se alcançar o status de “estrela” é por meio da criação de novos serviços que possam cativar os clientes ou ainda, através da melhor distribuição de renda, o que possibilitaria à população o acesso adequado a estes bens de consumo.

B – Fases da Organização:

A Santa Cruz pode ser caracterizada como um híbrido de burocratização e expansão, pois está altamente comprometida com o crescimento no mercado. Possui, no setor administrativo, uma estrutura dotada de maior flexibilidade funcional, com melhor divisão do trabalho. A especificação feita por função e tipo de atividade possibilita uma maior produtividade pela maior concentração de esforços sobre maior número de partes, evitando-se ao máximo a perda do controle e dispersão de decisão.

A seguir, são apresentados os pontos fortes e fracos da organização.

Pontos Fortes:

- Facilita o recrutamento e seleção de pessoal, que não precisa ser excepcional, mas efetivamente tradicional, além de motivado,
- Facilita a especialização e desenvolvimento de pessoal;
- A estruturas podem ser estabelecidas sem depender de um único indivíduo,
- Reduz o *turn-over* de pessoal com bom nível profissional.

Pontos Fracos:

- Possibilidade de atritos por motivo de apoio inadequado de um órgão em relação a outros de execução,
- Possibilidade de duplicidade de chefia.

Já no departamento operacional existe excesso de burocratização, com divisão horizontal do trabalho (compartimentalização). O sistema, sendo normatizado, deixa pouca liberdade a inovações.

Pontos Fortes:

- Facilita o recrutamento e seleção de pessoal de linha;
- Necessita de chefias excepcionais;
- Rapidez na execução de decisões tomadas, pois estas são, praticamente, ordens fixadas.

Pontos Fracos:

Aceita um baixo nível de escolaridade, devido a normatização;
 Promove a falta de inovações;
 Fidelização à função;
 Aumento das linhas de supervisão e controle;
 Aumento do **turn-over** devido à rotina e normatização exaustivas.

C – Identificação das expectativas da empresa:

Atualmente a Santa Cruz tem por metas os seguintes pontos:

- Consolidação da posição no mercado atual,
- Produtos diferenciados nas regiões de atuação através do DEC – Distribuidor Especializado Categorizado;
- Crescimento em novos mercados;

- Mesma linha de produtos em novas regiões (Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, dentre outros estados);
- Lucratividade;
- Competitividade;
- Produtividade;
- Qualidade;
- Responsabilidade Social;
- Desenvolvimento Organizacional,
- Tecnologia.

D – Análise Externa:

É o estudo da relação empresa-ambiente, em termos de oportunidades e ameaças, bem como sua atual posição produto-mercado e a projeção da posição desejada no futuro. Oportunidades são variáveis externas não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha interesses e/ou condições de usufruí-las. Ameaças são variáveis desfavoráveis às intenções da empresa (Quadro 4.6).

Quadro 4.6 - Análise Externa – Oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Imagem de credibilidade para aumentar demanda	• Aumento da carga tributária
• Implantação de livre mercado – Preço liberado	• Aumento do desemprego provocando redução do consumo
• Absorção de novas tecnologias	• Concorrência desleal
• Aumento da longevidade da população	• Má distribuição de renda
• Mercado para concorrentes	• Concorrência internacional
• População conscientizada da necessidade de cuidados com a saúde	• Inadimplência
• País em desenvolvimento com altas taxas de natalidade	• Instabilidade econômica, financeira e cambial do país
• Consolidação de mercado devido a prestação de serviços diferenciados	• Aumento de preços
• Crescimento de varejo	• Condição comercial
• Capacitação tecnológica avançada para o desenvolvimento de novos produtos	• Aumento no número de laboratórios

4.5 Missão

De acordo com Oliveira (1994, p. 56), “A MISSÃO é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou atuará”.

Segundo Kotler (1980, p. 83), “A Missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não deve ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço”.

A Santa Cruz tem como missão:

Respeitar a vida e a saúde, através da disponibilização, com qualidade e segurança, de produtos farmacológicos e da interação social ética.

Fonte: Diretoria da Distribuidora de Medicamento Santa Cruz. Atualizado em fevereiro de 2001.

5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

“Uma empresa sem boa contabilidade é como um barco, em alto-mar, sem bússola”.

José Carlos Marion

5.1 Conceituação e Histórico da Contabilidade Gerencial

O objetivo básico da Contabilidade Gerencial é a coleta e sistematização de informações contábeis que possam auxiliar a direção da empresa a tomar decisões apoiadas em bases sólidas. As empresas, ao examinarem seus planejamentos estratégicos, suas potencialidades e/ou dificuldades intrínsecas e seus indicadores de desempenho, podem estabelecer o sistema gerencial adequado a cada uma em particular.

O progresso industrial e comercial, derivado da Revolução Industrial, foi o responsável pelo grande impulso experimentado pela Ciência da Contabilidade, uma vez que ficou patente a necessidade de uma criteriosa escrituração, utilização e divulgação dos números contábeis das empresas. A tecnologia aumentou ainda mais este impulso, graças à possibilidade de implantação de sistemas de informação mais ágeis e precisos. Isto sepultou, definitivamente, o arcaico sistema de contabilização existente até o início do século XIX.

“A contabilidade é a linguagem dos negócios. As empresas precisam comunicar seus resultados ao mundo. O seu público inclui empregados, investidores, credores, clientes, fornecedores e comunidade. Dentro da empresa, a informação contábil fornece um meio de controlar, avaliar e planejar operações. Qualquer que seja o público ou a função, contabilidade significa números. Os contadores ‘contam os grãos’, afim de que a atividade da empresa possa ser registrada, resumida e analisada. Os contadores existem desde o começo dos tempos, e os professores não nos deixam esquecer disso. Nos tempos bíblicos, eles

mantinham o controle do volume de grãos que estava estocado nos silos da comunidade. Como é que você pensa que o rei Salomão sabia que havia um estoque de grãos que dava apenas para trinta dias durante uma seca? Foi por informação dos contadores. Ao longo do tempo, os contadores vêm acompanhando os eventos usando os dedos, ábacos e calculadoras. Nos tempos modernos, a contabilidade foi além da contagem física dos grãos estocados” (Silbiger, 1996, p. 59).

Assim, nota-se que a contabilidade é um instrumento destinado a fornecer o maior número possível de informações úteis para permitir a tomada de decisões dentro da empresa ou fora desta. Com o decorrer do tempo, o Estado passou a utilizar-se dela como uma ferramenta valiosa no trabalho de arrecadação de impostos, acabando por torná-la obrigatória para a maioria das empresas.

“Todas as movimentações possíveis de mensuração monetárias são **registradas** [grifo no original] pela contabilidade que, em seguida, resume os dados registrados em forma de relatórios e os entrega aos interessados em conhecer a situação da empresa. Esses interessados, através de relatórios contábeis, recordam os fatos acontecidos, analisam os resultados obtidos, as causas que levaram àqueles resultados e tomam decisões em relação ao futuro” (Marion, 1998, p. 24).

Em resumo, o objetivo principal da contabilidade é permitir avaliar a situação econômico-financeira da empresa, num sentido estático, bem como inferir acerca das tendências futuras desta.

Leone (1997, p. 16), por sua vez, considera que:

“a contabilidade é um instrumento poderoso que a administração tem à sua disposição. Além de ser considerado deste modo, a contabilidade é, antes de tudo, uma ciência que tem seu objetivo próprio, sua

metodologia específica, seus princípios fundamentais, suas normas e objetivos bem definidos.”

Constata-se, finalmente, que a contabilidade é fundamental para os funcionários envolvidos com a tomada de decisões nas empresas. Decisões estas, envolvendo questões de caráter estratégico e operacional, que devem ser baseadas em informações confiáveis, para que possam surtir os efeitos desejados.

Nas últimas décadas do século XX, entretanto, o processo de comercialização apresentou uma *dinamização surpreendente*. A *dimensão dos negócios* passou a exigir técnicas cada vez mais eficazes de geração de informação, que pudessem integrar, de forma harmoniosa e precisa, as diversas áreas da organização, através do emprego de uma visão holística do problema. Elaborou-se, então, o conceito de Contabilidade Gerencial, cujo objetivo precípua é fornecer, aos administradores de empresa, instrumentos que possam auxiliá-los em suas funções gerenciais. A Contabilidade Gerencial engloba o gerenciamento contábil total da empresa, de forma a fornecer, à alta administração, aos acionistas e ao conselho administrativo, ferramentas que auxiliem no processo decisório.

“A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes em seus processos decisórios. A Contabilidade Gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se ‘encaixem’ de maneira válida e efetiva no processo decisório do administrador. A Contabilidade Gerencial também se vale em suas aplicações, de outros campos de conhecimento não

circunscritos à contabilidade. Atinge e aproveita conceitos da *administração da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira*, campo mais amplo, no qual toda contabilidade empresarial se situa. De maneira geral, portanto, pode-se afirmar que todo o procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feitos 'sob medida' para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes ou na avaliação de desempenho, recai na Contabilidade Gerencial" (Iudícibus, 1998, p. 21).

Aqueles que utilizam medidas contábeis de desempenho dependem bastante de dados contábeis confiáveis para orientarem suas decisões. Assim sendo, não há como deixar de perceber a relação intrínseca entre contabilidade e administração. Alguns autores denominam a Contabilidade Gerencial de "Contabilidade Administrativa". Horngren (1985, p. 3), por exemplo, diz que "as idéias básicas da contabilidade administrativa foram desenvolvidas em organizações industriais. Entretanto, elas evoluíram, podendo hoje ser aplicadas a todo tipo de organização, inclusive as que se dedicam à prestação de serviços". E acrescenta que "[...] a contabilidade administrativa pode ser entendida melhor como um tema de custo-benefício associado a uma consciência da importância dos efeitos comportamentais" (op. cit, p. 8).

A estabilidade econômica e o baixo crescimento de mercado têm caracterizado os tempos atuais. Devido a isto, certas empresas notaram que racionalizar seus recursos é uma postura bem mais apropriada para alcançar os "lucros desejados" do que a ênfase na produção em massa. Em decorrência disto, a prática da Contabilidade Gerencial expandiu-se entre as organizações, devido a seu baixo custo de implantação e sua facilidade em ser compreendida e empregada pelos usuários.

Para que a Contabilidade Gerencial possa surtir os efeitos esperados, entretanto, é necessário que haja um sistema de informação rápido, confiável e de fácil utilização por parte dos usuários. A utilização de um Sistema de Informação foi empregada pelos gerenciadores de negócios a partir da Segunda Guerra Mundial, mas foi a partir dos anos 90 que a administração

empresarial percebeu a necessidade da formação de um sistema de informação gerencial que viesse a sintetizar uma ampla e complexa gama de informações, como controle de pessoal e níveis de produção, compra e venda. Tal sistema deve oferecer uma acessibilidade maior, mais clara e concisa a um conjunto de números e resultados eficientes que auxiliem na resolução de problemas e tomada de decisão por parte dos administradores. As informações devem estar adequadamente integradas, de forma a abranger todas as áreas necessárias ao seu gerenciamento. Assim, criar-se-á um sistema único de informação, a ser utilizado em todos os níveis e setores da organização.

“A Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prever seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. Compreende-se por sistema de informação [grifo no original] um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e editagens de relatórios que permitem: a) tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custo; b) dar condições para, através da utilização de informações primárias constantes do arquivo básico, juntamente com técnicas derivadas da própria contabilidade e/ou outras disciplinas, fornecer relatórios de exceção para finalidades específicas, em oportunidades definidas ou não” (Ibracon, 1992, p. 21).

Padoveze (1997, p. 37), por sua vez, considera que:

“Os objetivos da Contabilidade devem ser aderentes, de alguma forma explícita ou implícita, àquilo que o usuário considera como elementos importantes para o seu processo decisório. Esta conceituação é importante para entendermos os objetivos e a abrangência do Sistema de Informação Contábil Gerencial.”

Um sistema de informação é, basicamente, um conjunto de normas e procedimentos que objetivam a transmissão, através de um meio qualquer, de informações entre pessoas ou órgãos. É um processo pelo qual as informações percorrem uma estrutura formal.

5.2 Características de um Sistema de Informação Gerencial

Um sistema de informação contábil é composto por relatórios de contabilidade, vendas e estatísticas, entre outros, distribuídos periodicamente no âmbito da organização para que as pessoas que deles se utilizam tomem conhecimento dos fatos que já ocorreram ou que estão em vias de. Desse modo, um sistema de informação contábil visa captar os acontecimentos dentro da organização e apresentá-los, de forma sucinta, a cada nível organizacional, objetivando subsidiar o processo decisório.

“O sistema de informação é representado pelo conjunto de relatórios, normalmente produzido por um Departamento de Informática, que (com este ou outro nome) administra os recursos de processamento de dados capazes de receber os dados das várias áreas da empresa e transformá-los em informações úteis para a gerência. [...] A necessidade da informação é determinada pelos usuários finais dessa informação, por seus consumidores. Assim, a informação deve ser construída para atender a esses consumidores e não para atender aos contadores. [...] deve fazer um estudo básico das necessidades de informações a partir das decisões que serão tomadas baseadas no sistema de informação contábil gerencial” (Bio, 1985, p. 24).

A implantação de um “SIG” (Sistema de Informação Gerencial) permite a melhoria sensível dos resultados das empresas, pois permite o acesso a relatórios concisos e objetivos que atendem à necessidade de informação da alta cúpula organizacional em relação a aspectos como planejamento e

controle. O SIG produz relatórios adequados a cada nível de usuário, atendendo aos aspectos estratégicos, táticos e operacionais da organização, contribuindo para a atividade básica da administração: planejar, executar e controlar.

Para que haja confiança na precisão de um sistema de informação é necessário que sua terminologia específica seja uniforme e adotada por todos os níveis da empresa. Com a adoção de uma terminologia contábil única haverá facilidade de compreensão e conseqüente utilização adequada dos dados disponíveis.

Um problema que surge ao escolher o “vocabulário” contábil a ser empregado no SIG reside na diversidade de definições dos termos contábeis, empregados pelos autores da área. Assim, para um mesmo termo técnico, pode haver duas ou mais interpretações distintas. Para exemplificar tal fato, duas definições dos termos contábeis básicos serão apresentadas a seguir:

Primeiro, a definição de Martins (1998, p. 25):

“Gastos: Significam o sacrifício financeiro expendido para obtenção de um produto ou serviço representado pela entrega ou promessa de entrega de ativos (geralmente dinheiro). Nestes, não estão incluídos o custo de oportunidade ou os juros sobre o capital próprio, os quais não implicam a entrega de ativos.

Investimentos: São gastos efetuados com ativos em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s). Diz-se ainda que todos os sacrifícios relativos a aquisição de bens ou serviços (gastos) que são ‘estocados’ nos Ativos da empresa para baixa por amortização por ocasião de sua venda, consumo, desaparecimento ou desvalorização, são considerados especificamente como investimentos.

Custos: Gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. O custo também é um gasto, reconhecido como tal, isto é, como **custo** [grifo no original] no momento da utilização dos fatores de produção.

Despesas: Bens ou serviços consumidos de forma direta ou indireta para a obtenção de receitas. Despesas são itens que reduzem o Patrimônio Líquido e que representam sacrifícios efetuados no processo de obtenção de receitas.

Desembolsos: Pagamentos resultantes da aquisição de bens ou serviços. Podem ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada, portanto defasados ou não dos gastos.

Perdas: Bens ou serviços consumidos de forma anormal e involuntário. Tais itens vão diretamente à conta de resultado, assim como as despesas, porém não representam sacrifícios normais ou derivados voluntariamente das atividades destinadas a obtenção da receita”.

Os mesmos termos, entretanto, são apresentados por Padoveze (1997, p. 213 -214) da seguinte forma:

“Gastos: São toda e qualquer ocorrência de pagamentos ou recebimentos de ativos, custos ou despesas. Significa a recepção de serviços e produtos consumidos em todo o processo operacional, assim como os pagamentos efetuados e recebimentos de ativos.

Investimentos: São os gastos efetuados em ativos ou despesas e custos que serão imobilizados ou diferidos. São gastos ativados em função de sua vida útil ou futuros benefícios.

Custos: São os gastos, não investimentos, não necessários para a fabricação dos produtos. Pode-se dizer que os custos são os gastos relativos aos produtos, posteriormente ativados quando tais produtos forem gerados.

Despesas: Considera-se como tais os gastos necessários à venda e envio dos produtos. Geralmente, são os gastos ligados às áreas administrativas e comerciais. O custo dos produtos, quando vendidos, transformam-se em despesas.

Pagamentos: São os atos financeiros de pagamento de uma dívida, serviço, bem, ou direito adquirido. É a execução financeira dos gastos e investimentos da empresa.

Perdas: São fatos ocorridos em situações de exceção que fogem à normalidade das operações da empresa. Consideram-se não operacionais e não fazem parte dos custos de produção. São eventos econômicos negativos ao patrimônio empresarial, não habituais e eventuais, tais como: deterioração anormal de ativos, perdas de créditos excepcionais, capacidade ociosa anormal entre outros.

Prejuízos: É a resultante negativa do confronto da somatória das receitas e a subtração das despesas de um período dado. Resultam da apuração do resultado de um período no qual as despesas superam as receitas”.

Não é intuito desta pesquisa indicar a excelência de uma ou outra definição, mas tão somente apontar para a necessidade de uniformização dos termos contábeis a serem utilizados no SIG. Cabe aos responsáveis pela implantação do sistema definir os termos a serem empregados. O ponto fundamental, entretanto, é que, uma vez escolhido, o vocabulário contábil seja adotado e utilizado por todos os setores da organização.

Para exemplificar como a Contabilidade Gerencial pode ser empregada no contexto específico de uma empresa, convém analisar o desenvolvimento do processo em uma organização real, como a Distribuidora Santa Cruz de Medicamentos.

A empresa-alvo utiliza-se de diversos mecanismos de análise e controle de seus números, buscando sempre aprimorar este processo pela geração de informações em níveis mais pormenorizados e abrangentes.

O termo Contabilidade Gerencial refere-se a números, exatidão e agilidade. O objetivo principal de sua implantação é fornecer ferramentas adequadas ao administrador, para que este possa desempenhar, a contento, seu trabalho de planejamento e controle da organização.

Os números contábeis são repassados ao administrador e à cúpula diretiva através do Demonstrativo de Resultados (DRE). Para que se possa entender as características destes, convém relacionar e conceitualizar alguns dos itens que o compõem.

O termo Venda Bruta Dolarizada (VB) refere-se ao valor bruto da nota fiscal (preço de fábrica, produto a produto, incluindo a parcela de ICMS retido) dividido pelo valor do dólar comercial para venda (valor do dia da venda). Por Desconto Comercial (DC), entende-se o valor do desconto concedido ao cliente em nota fiscal (através de promoções, pela venda a vista ou descontos fixos) dividido pelo valor do dólar comercial para venda (valor do dia da venda). Quanto ao Desconto Cipado (CIP), denomina-se assim o valor do repasse de ICMS ao cliente, para compensar diferenças entre alíquotas interestaduais.

O termo Devolução (Dev) caracteriza a devolução integral ou parcial recebida de clientes conforme Notas Fiscais, códigos 1.32 e 2.32 do Livro de Entradas, convertidos para o valor do dólar comercial para venda (valor do dia da venda). A Venda Bruta Dolarizada (VB) caracteriza a venda bruta dolarizada (preço de fábrica) já mencionada, com a inclusão da parcela do ICMS Retido, dividido pelo dólar comercial para venda. Do valor obtido nesta operação subtraem-se os valores do Desconto Comercial, do Desconto Cipado e da Devolução.

Denomina-se Deflação (Def) à deflação da venda de acordo com o prazo concedido ao cliente, atualizado pelo prazo concedido ao cliente. Para encontrar este valor, aplica-se o seguinte procedimento:

$$(\text{Valor} \times (1 / (1 + \text{deflação} / 100))^{\text{prazo}})$$

O valor acima é encontrado utilizando-se como base o índice de inflação pré-determinado pela área administrativo-financeira da empresa, calcada na inflação corrente.

Venda Líquida Dolarizada Deflacionada (VL) é a denominação dada à Venda Bruta Dolarizada, subtraídas a Deflação e a parcela do ICMS Retido por Substituição Tributária do Cliente, deflacionada pelo prazo de vencimento do repasse ao estado destinatário.

As Despesas Gerais (DG) são subdivididas em tipos diferentes de categoria, dependendo da área de proveniência das mesmas:

Despesas Operacionais (Oper) são as provenientes da área operacional (dos CDs) e contêm todas as despesas oriundas das atividades de separação e entrega de mercadorias. Abrangem a área administrativa dos CDs e a operacional.

Despesas de Vendas (Vend) são as provenientes da área de vendas (AN), contendo todas as despesas originadas das atividades de vendas. Abrangem a área administrativa das ANs (Diretoria/Gerência) + escritório da qualidade + área de vendas (supervisão, representação comercial, gerência administrativa de vendas, televendas, farmacontrol e CAC). Na conta de Despesas de Vendas uma parte da despesa corresponde à supervisão/região e outra corresponde ao rateio.

Despesas Gerais Corporativas (DGC) são as provenientes da área corporativa, a qual se divide em Administrativa e Comercial, contendo as despesas oriundas das atividades financeira, de informática, contábil, da presidência, de recursos humanos, de compras e direção das áreas financeira e comercial.

O item Outros Descontos (OD) corresponde ao valor do desconto concedido a clientes em borderô (desconto financeiro).

Denomina-se Resultado Operacional (RO) à diferença entre o Lucro Bruto (reduzidas as despesas gerais) e os descontos concedidos.

A palavra Inadimplência (Inad), quando computada no mapa gerencial, refere-se às perdas com clientes inadimplentes, cujo atraso nos pagamentos seja superior a 30 dias. Ali é lançada, também, a recuperação mensal de títulos com vencimento superior a 60 dias.

A expressão Perdas e Recuperação de Estoques (P/R/E) contabiliza os valores referentes a roubo (sinistro) de mercadorias e às recuperações efetuadas pela seguradora.

Quebras e Sobras — quebras referem-se às quebras de mercadorias, registradas no mapa diário de quebras (depósito), comparadas com as notas

fiscais de quebras emitidas (deduzido o valor dos estornos). Sobras informam o valor constatado diariamente no levantamento de estoques.

No Mapa Gerencial, as Despesas Financeiras (DF) correspondem a valores de:

- a) IOF — Imposto sobre Operações Financeiras;
- b) Juros de Mora — juros sobre o pagamento em atraso de compromissos;
- c) Juros e Comissões Bancárias — juros cobrados sobre os empréstimos bancários;
- d) Multas Fiscais — pagamentos de Autos de Infração Fiscal;
- e) Taxas Adicionais — pagamentos a entidades públicas, como, por exemplo, prefeituras, Receita Federal e Receita Estadual entre outras.

Outras Receitas Corporativas (ORC) são receitas oriundas de aplicações financeiras e de vendas de bens (Ativos Imobilizados).

Embora extensa esta lista de itens que fazem parte do “vocabulário” empregado na confecção do Mapa Gerencial foi elaborada nesta pesquisa para demonstrar e reafirmar a necessidade da uniformidade de terminologia que deve ser estabelecida quando da implantação do SIG. Ressalve-se, mais uma vez, que cabe aos responsáveis pela implantação do sistema decidir quais termos deverão ser adotados e utilizados por todos os setores da organização.

Para que o Sistema de Informação Gerencial funcione corretamente, é preciso que a contabilização dos documentos seja processada rapidamente e os dados repassados aos setores competentes no prazo mais curto possível. No caso da empresa-alvo, esta contabilização é efetuada pelo setor de Entrada de Dados, o qual recebe, do campo de venda e dos demais departamentos da empresa, os documentos pertinentes e faz os lançamentos contábeis. O primeiro rateio é feito pelo próprio usuário, que pode optar por dividir o valor da nota fiscal entre diversos centros de custos.

Para melhor lidar com os dados contábeis, é estipulada uma lista de termos que definem as despesas básicas. Estas são atribuídas a cada região de atuação da Santa Cruz em particular.

Estas despesas básicas são definidas da seguinte forma:

— Comissão: é a somatória das comissões dos representantes comerciais de cada região,

— Ordenado e encargos: é a somatória dos salários do supervisor e da secretária (quando existir);

— Refeição: é a somatória das despesas de alimentação do supervisor;

— Passagem: é a somatória das despesas com viagens do supervisor;

— Estadias: é a somatória das despesas com hospedagem do supervisor;

— Combustíveis: é o total do consumo de combustíveis do supervisor;

— Despesas de veículos: é a somatória das despesas efetuadas na manutenção do veículo do supervisor;

— Despesas de entrega: é a somatória das despesas com fretes e carretos da região;

— Prêmio: é a somatória das despesas com prêmios recebidos pelo supervisor;

— Água: é a somatória das despesas com o consumo de água do escritório;

— Energia elétrica: é a somatória das despesas com a energia elétrica consumida no escritório;

— Telefone: é a somatória das despesas com a utilização do telefone no escritório;

— Aluguéis: é a somatória das despesas com aluguel de escritórios;

— Outros: é a somatória de todas as outras despesas que não se enquadram nos itens anteriores.

De todas as despesas relacionadas acima, as diretas ou determináveis são lançadas, primeiramente, no centro de custo do supervisor e, em seguida, são rateadas para os representantes comerciais da região de atuação do supervisor. É o que ocorre com fretes e carretos, despesas bancárias, comissões de estagiários e contas telefônicas, entre outras.

Outras despesas, por sua vez, são apropriadas diretamente no centro de custo do representante comercial, como no caso de taxas e adicionais (pagamentos a entidades públicas): prefeituras, Receitas Federal e Estadual, entre outras.

A fim de mensurar, com rapidez e eficiência, as alterações que ocorrem nos custos e despesas da empresa, a Santa Cruz adota o cálculo da inflação/deflação, valorando o dinheiro no tempo de seus recebimentos/pagamentos. Isto possibilita análises comparativas com os diversos índices medidores da inflação.

Em relação ao plano de contas contábeis a ser empregado nas empresas, Tung (1994, p. 59-60) considera que o sistema contábil:

“É o conjunto dos três ramos da contabilidade: geral, fiscal e de custos. São três peças de um só mecanismo. O bom funcionamento deste mecanismo depende do princípio que a empresa adote em relação a cada um desses três ramos. Os princípios da função contábil derivam de um plano que se arma para as contas”.

Plano de Contas é, portanto, a estrutura que determina a divisão das contas contábeis para a alocação correta das despesas, custos e receitas de uma organização. Para subdividir o Plano de Contas, a empresa-alvo utiliza-se do Centro de Custos, que é a estrutura que determina o modelo organizacional da empresa, ou seja, a hierarquia dos departamentos.

Dentro do Plano de Contas, todos os gastos efetuados em um determinado período em análise são lançados detalhadamente no Demonstrativo de Despesas, fornecendo, não somente os valores monetários, mas, e principalmente, as justificativas para sua realização. As despesas são classificadas em: Despesas Comerciais (ver Anexo 1), Operacionais e Administrativas.

“Despesas Comerciais representam as despesas necessárias para as vendas, bem como as de promoção e distribuição dos produtos da empresa no mercado, e ainda os riscos assumidos pela venda, como garantias e provisão para devedores duvidosos. [...] Despesas Operacionais, segundo a Lei da S. A., compreendem as despesas necessárias para a empresa funcionar, isto é, vender, administrar e

financiar suas atividades. Despesas Administrativas compreendem as despesas incorridas para direção e execução das tarefas administrativas, bem como as despesas gerais que beneficiam os negócios da empresa” (Matarazzo, 1997, p. 73-74).

Quanto às despesas que não se encaixem na classificação acima, estas são lançadas no Demonstrativo Outras Despesas.

Para chegar ao resultado final da análise de determinado período contábil é necessário efetuar demonstrações pormenorizadas das receitas e gastos realizados no dado período. Para isso, elaboram-se os Demonstrativos de Resultados.

“A Demonstração do Resultado do Exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no patrimônio líquido pelas operações da empresa. As receitas representam, normalmente, aumento do ativo, através de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações. Aumentando o ativo, aumenta o patrimônio líquido. As despesas representam redução do patrimônio líquido, através de um entre dois caminhos possíveis: redução do Ativo ou aumento do Passivo Exigível. [...] a Demonstração do Resultado retrata apenas o fluxo econômico e não o fluxo monetário (Fluxo de Dinheiro)” (Matarazzo, op. cit., p. 47).

Para se conhecer o real crescimento monetário/financeiro da empresa elabora-se o Demonstrativo das Movimentações de Ativos e Passivos, que são responsáveis pela determinação dos pagamentos/recebimentos da empresa. Este demonstrativo é a apresentação de todos os bens e direitos da empresa (Ativo), bem como as obrigações em determinada data (Passivo Exigível). A diferença entre Ativo e Passivo é o que se denomina Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerados por esta em suas operações e retidos internamente.

A importância de um Sistema de Informação Gerencial para o êxito do trabalho de Contabilidade Gerencial foi demonstrada com a apresentação das características básicas que um sistema contábil deve possuir para atingir seu propósito de fornecer ferramentas adequadas aos envolvidos no processo decisório dentro das empresas. Ressalte-se, porém, que os exemplos apresentados são apenas um esboço, devendo a forma definitiva do sistema ficar a cargo dos responsáveis pela sua implantação. As características do sistema deverão ser adequadas, convenientemente, à realidade específica de cada empresa em particular.

5.3 Orçamento Empresarial: Conceito e Características

Denomina-se orçamento à atividade econômico-financeira que parte da determinação e análise dos eventos relevantes do passado e das condições empresariais presentes para projetar o desempenho futuro da empresa como um todo.

Segundo Walter (1980, p. 21), o orçamento é o instrumento que as empresas utilizam para definir quantitativamente os objetivos e detalhar os fatores necessários para atingi-los. Para ele, portanto, orçamento seria “a expressão quantitativa de um plano de ação, servindo de instrumento adequado ao controle permanente de sua execução”.

A elaboração de um orçamento utiliza como base o Planejamento Global da Empresa. O orçamento gera um plano de operações para atingir determinado objetivo mediante a alocação coordenada de recursos e meios disponíveis em um determinado horizonte de tempo.

“Está envolvida neste processo [elaboração do orçamento] a criação de uma base de controle permanente baseada nas comparações entre os resultados efetivamente alcançados e os preestabelecidos. É através dessas comparações que se efetivam as correções dos desvios ocorridos e as adaptações do plano para as mudanças das condições de

operação. [...] O orçamento pressupõe a atribuição de responsabilidade e de autoridade aos dirigentes da empresa; esta é a condição para que o planejamento, a implementação e o controle do plano econômico financeiro sejam efetivamente realizados. Isto nos permite deduzir que o orçamento não deve ser imposto, mas aceito de comum acordo [...]" (Tung, 1994, p. 29).

Percebe-se, portanto, que planejamento e controle constituem funções básicas para execução de planos visando a determinados objetivos.

A implantação de um sistema orçamentário acarreta diversas vantagens. No entendimento do autor acima, as principais vantagens são:

- “1. O uso mais racional dos recursos próprios, seja para a imobilização, seja para o financiamento dos itens do ativo circulante,
2. A regularização do uso dos recursos de terceiros, nos limites do lucro projetado;
3. A moderação nos planos de despesas, sendo que qualquer gasto substancial é ponderado sob o prisma de custo-benefício;
4. A determinação da responsabilidade para cada função da empresa de forma clara e controlável;
5. A coordenação e integração efetivas entre os setores da empresa, face ao alvo comum que se pretende atingir;
6. A ponderação impessoal dos julgamentos por setores responsáveis pelo resultado empresarial, permitindo tomar decisões isentas de otimismo excessivos ou pessimismos exagerados;
7. [...] As comparações entre estimativas e realizações apontam os pontos frágeis. O orçamento indica, portanto, o caminho que a empresa deve percorrer para alcançar o resultado desejado e com maior segurança;
8. Os estudos e análises da potencialidade de mercado, da receptividade do produto, dos métodos da manufatura e comercialização, etc., na elaboração do orçamento, permitem o descortínio dos meios e modos de

reforçar ou ampliar ainda mais novos horizontes para as atividades empresariais” (Tung, op. cit., p. 36-37).

A elaboração do orçamento de uma empresa é feita, geralmente, em três etapas:

Previsão — consiste em todo o trabalho de cálculo propriamente dito, em que se colocam no papel as expectativas e previsões da empresa para o próximo exercício. É a etapa de elaboração dos quadros orçamentários,

Reprojeção — fase em que os dados orçados são submetidos aos setores responsáveis e, após o retorno das peças orçamentárias e respectivas críticas, far-se-ão os acertos das previsões iniciais. Esses dados deverão estar disponíveis entre 30 a 60 dias antes do início do exercício, de maneira que os responsáveis por todas as áreas da empresa possam programar-se para o ano que se iniciará;

Controle — nesta última etapa, é verificado se os objetivos previstos foram atingidos, através da análise das variações, quando então, será avaliado o desempenho das áreas de responsabilidade e tomar-se-ão as eventuais correções que se fizerem necessárias.

Afim de que o plano orçamentário reflita os objetivos e possibilidades da organização, é necessário, não só quantificá-lo numericamente, mas também submetê-lo à análise das diversas unidades organizacionais que, de forma direta ou indireta, possibilitaram a execução do planejado. Isto permitirá à empresa desenvolver a consciência orçamentária em seus funcionários. Outro ponto a ser ressaltado é que, após a elaboração do orçamento, são necessárias revisões periódicas visando a manutenção da viabilidade dos objetivos.

Uma vez que o estudo orçamentário é uma área muito complexa, costuma-se dividir o plano orçamentário em modalidades que agrupem as atividades afins.

Dessa forma, na definição de Orçamento de Vendas, Tung (op. cit., p. 97) é de opinião que:

“Em princípio, a previsão de venda constitui o ponto de partida do esquema orçamentário empresarial. Sua estrutura é feita antes da formulação dos programas de produção, compras, pesquisa, etc. [...] O orçamento de vendas implica uma decisão voluntária por parte do empresário, em vista das circunstâncias do mercado em que se encontra”.

O Orçamento da Produção, por sua vez, consiste, basicamente, em um plano de produção para o período considerado, visando atender às vendas orçadas e aos estoques preestabelecidos. Apresenta, por períodos de tempo, as quantidades de cada produto a serem fabricadas.

Quanto ao Orçamento das Despesas, este pode conter inúmeras outras peças orçamentárias, dependendo das despesas mais comuns que a empresa tem e da relevância destas no conjunto dos gastos totais. De acordo com Padoveze (1997, p. 371), “[...] se uma despesa tem um comportamento tipo variável em relação à quantidade do valor vendido, o orçamento de vendas será a base para o orçamento dessa despesa específica”.

A modalidade de orçamento denominado Orçamento de Outras Receitas e Despesas abrange as receitas/despesas não-operacionais. As primeiras incluem itens como a venda de ativos, receitas derivadas de aplicações no mercado aberto, dividendos ativos e juros de títulos negociáveis. As últimas incluem, entre outros, donativos, contribuições e perdas extraordinárias. Naturalmente, alguns desses itens, como é o caso das receitas advindas das aplicações no mercado aberto, também só poderão ser estimados após a conclusão do orçamento de caixa.

Welsch (1993, p. 268), ao analisar a modalidade chamada Orçamento de Demonstração de Resultado e do Balanço, assevera que:

“A preparação de um plano anual de resultados encerra-se com a demonstração projetada do resultado do exercício e com a projeção do balanço. Essas duas demonstrações sintetizam e integram os detalhes dos planos preparados pela administração para o período envolvido.

Também indicam os principais impactos dos planos detalhados sobre as características financeiras da empresa”.

Nas últimas décadas, o processo de industrialização no Brasil acelerou-se e acirrou-se o quadro de competitividade, tanto no mercado interno como no externo. Nesse novo quadro de operações, o orçamento empresarial mostrou-se uma ferramenta de valor inestimável para as organizações. Para atender às novas exigências, as empresas brasileiras tem passado por um processo de reestruturação que atinge a maioria dos seus setores, em especial, o da administração financeira, que vinha apresentando graves sintomas de ineficiência.

A técnica orçamentária alicerça o planejamento e o controle financeiro e permite colher a maior rentabilidade possível dos recursos aplicados. A exaustiva análise da volubilidade de um mercado continuamente em mutação é parte integrante dos novos tempos. Os elementos de decisão estão permanentemente sujeitos às incertezas do futuro. Assim, a melhor alternativa é a determinação de um Orçamento Integrado, que minimizará o risco, devido à revisão de objetivos que as empresas efetuam quando da preparação de um plano de atividades.

Assim, a Santa Cruz optou por um Plano Orçamentário Global. Empreenderam-se análises, tanto das potencialidades internas (recursos humanos, tecnológicos e financeiros), como das externas (políticas econômico-financeiras governamentais, novos cenários criados pela Globalização e reforma tributária, entre outros). Este Plano Orçamentário é definido no final do ano para o período posterior, sendo revisto quando necessário, levando-se em consideração as alterações ocorridas no cenário global (aumento da taxa de desemprego, revisão da condição comercial oferecida aos clientes; redução dos descontos dados pelos fornecedores; aumento dos impostos; oscilações significativas nas taxas de câmbio e eventuais aumentos dos preços de medicamentos, cujo princípio ativo é importado, entre outros fatores) que possam trazer turbulência e instabilidade nos setores empresariais.

Todo administrador tem como princípio básico a necessidade de preservar a administração orçamentária o mais próxima possível dos objetivos originais preestabelecidos. Frente às possíveis mudanças ocorridas no percurso, ao invés de ignorá-las, busca, criar mecanismos compensatórios que permitam atingi-los, satisfazendo os principais requisitos de sua visão orçamentária, bem como as expectativas dos empreendedores.

A visão orçamentária da Santa Cruz foi definida da seguinte forma:

a) Objetivos de Mercado:

- Manter o volume de vendas da Região Sul para o próximo exercício social,
- Abrir o mercado da Região Sudeste (com a implantação dos Centros de Distribuição do Rio de Janeiro e Belo Horizonte), com volume de vendas duas vezes superior ao da Região Sul.

b) Objetivos de Distribuição:

- Elaborar um orçamento, visando a implantação de dois novos centros de distribuição, para atender ao aumento da participação no mercado da Região Sudeste
- Concluir os estudos da máquina de separação de Porto Alegre, para efetivar as linhas de separação automatizadas ou manuais.

c) Objetivos Financeiros:

- manter os índices de liquidez:
 - Seca: em U\$ 1,10;
 - Corrente: em U\$ 1,70;
- aumentar o índice de retorno sobre o investimento para 0,11%;
- manter o Prazo de Recebimento de Clientes em 25 dias;
- aumentar o Prazo de Pagamento de Fornecedores para 23 dias.

d) Objetivos de Recursos Humanos:

- remodelar o Quadro de Pessoal,
- aumentar o quadro de representantes comerciais na Região Sudeste.

e) Objetivos Tecnológicos:

- implantar Base Corporativa de Dados (Banco de Dados),
- implantar linhas de separação automatizadas.

F) Objetivos de Investimentos:

- adquirir máquinas para separação automatizadas.

Portanto, a empresa definirá as metas que circunscrever-se-ão ao próximo exercício social, bem como aquelas que irão ultrapassá-lo. Deste modo, além das previsões de curto prazo (que terão início e encerramento dentro do próximo exercício social), deverão ser feitas previsões de médio e longo prazo acopladas às de curto prazo, e estendendo-se para exercícios futuros, até a completa realização das metas plurianuais.

O desenvolvimento do Plano Orçamentário é realizado por etapas. A etapa de previsão orçamentária abrange 12 meses, ficando o orçamento da empresa para o próximo exercício como um “corte” no tempo. Isto pode dar a falsa impressão de que o orçamento é uma posição estática, o que não corresponde à verdade. Ele deve ser uma peça dinâmica, sensível às mudanças que ocorrem na empresa, tanto interna como externamente, e conter adequados registros de dois períodos passados.

Para elaborar as previsões orçamentárias, a diretoria definiu os objetivos principais da empresa examinando os aspectos políticos, econômico, sociais, demográficos, tecnológicos, culturais, ecológicos e legais da realidade da empresa, para que todos estes dados pudessem ser transcritos quantitativamente, por meio de projeções de curto e longo prazo.

Para elaborar a previsão orçamentária, a direção utilizou-se dos dados históricos da organização, que abrangiam os períodos de 1997 a 1998, contendo informações sobre número de funcionários; estoques; venda; custo das mercadorias e despesas gerais, entre outras.

Outras informações abrangiam dados como:

- informações sobre o crescimento de mercado;
- evolução da Inflação (IGP-M);
- taxa de juros estimada para o ano;
- estimativa de lucro;
- plano interno de crescimento e investimento;
- estudo da legislação tributária;
- formação de cenários: otimista, padrão e pessimista.

Após a Previsão, tem início a Reprojeção. Nesta fase, após o Plano Orçamentário ter sido elaborado (outubro de 1998), submetem-se as expectativas numéricas à apreciação por parte de um Comitê formado pela Diretoria e as diversas Gerências. Após análise, efetuam-se diversas alterações para aprimorar o plano e assegurar a exeqüibilidade do mesmo.

Para verificar a possibilidade de execução do PO, realiza-se o controle do mesmo. Para isso, é verificado se os valores orçados foram efetivamente realizados, permitindo a apuração dos desvios e sua correção. Na Santa Cruz, utiliza-se o método de análise trimestral, sendo reavaliados todos os fatores necessários para atingir as metas orçamentárias.

Para levar a termo esta análise, elabora-se uma pauta, o “Boletim de Contingências”, que relaciona as políticas adotadas, os mecanismos necessários para a correção do PO, a relação dos responsáveis pela implantação dos mecanismos e os prazos estipulados para a implantação.

Devido à complexidade do estudo orçamentário, o plano orçamentário é dividido em modalidades. As modalidades dos principais orçamentos adotados pela Santa Cruz são:

a) Orçamento de Vendas:

Na distribuidora, o plano de vendas foi elaborado com base no nível de atividade esperado pela diretoria para o período específico (ver Anexo 2). O plano de vendas é o alicerce do planejamento estratégico da empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento baseia-se nas estimativas de vendas. O plano de vendas representa os componentes de receita e despesas de vendas no plano global de resultados. As vendas representam a fonte básica de entrada de recursos monetários, apontando o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção e outros aspectos operacionais importantes que dependem do orçamento de vendas.

b) Orçamento de Produção/Operações:

Este orçamento específico foi elaborado após consultar as previsões do Orçamento de Vendas, as quais indicam possíveis limitações na produção. Levou-se em consideração, também, a capacidade produtiva (capacidade de compra e estocagem de produtos), os dados da produção do ano anterior, as

expansões programadas e sua repercussão na produção (quantidade de funcionários X horas trabalhadas), os estoques de medicamentos e higiene/limpeza pessoal e os novos métodos de separação passíveis de serem aplicados (mecanização da linha de separação), entre outros.

c) Orçamento de Despesas:

Nesta modalidade de orçamento, as despesas corporativas demonstram todas as despesas geradas para a manutenção das operações de **staff**, tais como: Presidência, Controladoria, Secretárias, Diretoria de Compras, Assessorias, Contabilidade e Processamento de Dados, entre outros. Estas unidades organizacionais controlam as principais atividades da empresa. Tais despesas são de natureza fixa e, portanto, não se alteram em relação ao volume comercializado. Na empresa-alvo, elas correspondem a uma pequena parcela das despesas gerais.

d) Orçamento de Outras Receitas e Despesas:

Este orçamento é feito com base em dados históricos de receitas de vendas de bens, mas, principalmente, do recebimento de juros de mora de bloqu岸tos pagos em atraso. Já as despesas não operacionais decorrem do pagamento de juros sobre empréstimos tomados junto a entidades bancárias. No Orçamento Gerencial da Santa Cruz, também são incluídos (como despesas não operacionais) os resultados de Perdas e Recuperações Financeiras (inadimplência), quebras (no transporte e manuseio) e sobras de estoques.

e) Orçamento de Demonstração de Resultados e do Balanço:

Na Santa Cruz, o plano anual de resultados encerra-se com a demonstração projetada do resultado do exercício e com a projeção do balanço. Essas demonstrações sintetizam e integram os detalhes dos planos da administração para o período envolvido. O plano de resultados deve ser distribuído, após aprovação, aos diversos segmentos da empresa.

Não é incomum, que a elaboração e a utilização de orçamentos sejam confundidas com a função de controle das operações de uma empresa. Na realidade, a função essencial do orçamento é permitir, mediante a comparação entre o desempenho efetivo e o planejado, a verificação da maneira pela qual os objetivos e as metas da empresa e de suas unidades estão sendo

alcançados ou deixando de ser cumpridos. Sempre que possível tal controle deverá apoiar-se em um sistema de informações que forneça indicações oportunas e rápidas para a tomada das medidas corretivas cabíveis.

Uma das maiores vantagens do planejamento é que este permite realizar vários testes com as prováveis decisões que serão tomadas, podendo-se escolher a(s) melhor(es) alternativa(s), antes mesmo da implantação. Qualquer parte do programa orçamentário poderá ser alterada, seja esta o plano de vendas (em termos de volume, composição e preços, entre outros) e os padrões de expansão ou de financiamento. O orçamento permite, portanto, vislumbrar antecipadamente o resultado que poderá ser atingido, sem colocar em risco os recursos disponíveis, mediante a criação de um ambiente de cenários. A Santa Cruz trabalha com especial atenção a elaboração de seu plano de orçamentos.

5.4 O Sistema de Informação Gerencial da Santa Cruz

A Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz apresentou, a partir de 1993, um rápido crescimento. Este ocorreu, principalmente, pelas oportunidades surgidas no mercado e não pelo emprego de estratégias gerenciais/administrativas. A administração da empresa pautava-se pela fórmula da gestão familiar, centralizando na figura do proprietário a responsabilidade pela elaboração e implantação das diretrizes da empresa. Com isso, a Santa Cruz ressentiu-se dos efeitos de um crescimento desordenado, tornando-se desprovida de uma estrutura adequada para sua condução. Faltava-lhe, também, uma “Visão de Futuro”.

Consciente desta situação, a empresa começa, a partir de 1993, a profissionalizar-se, procurando no mercado profissionais empreendedores, com experiência em reestruturação empresarial. O quadro encontrado por estes profissionais mostrava uma empresa cuja postura salarial destacava-se pela política de baixos salários. Consequentemente, o quadro funcional apresentava baixa qualificação e moral baixo, sendo composto, em grande

parte, por pessoas que utilizavam a empresa como um mero estágio para conseguir experiência e qualificação no setor e buscar, em seguida, uma melhor oportunidade no mercado.

Não havia condições de estancar o fluxo normal de trabalho na empresa a fim de reformular o quadro de funcionários ou desenvolver uma política salarial adequada, sem comprometer toda a estrutura da organização. Optou-se, portanto, pela tentativa de recuperação através da utilização de algumas ferramentas de gestão.

A primeira ferramenta, o *Endomarketing*, foi aplicada 1994. Seu projeto de implantação visava elevar a auto-estima do grupo, identificar os possíveis líderes para ajudar na transformação, verificar as distorções chefias/subordinados existentes e, principalmente, desenvolver os valores que norteariam a atuação da organização e dos funcionários. O foco principal do projeto estava voltado para as pessoas, na tentativa de identificar-lhes as necessidades de apoio e orientação quanto ao que se esperava delas, fornecendo, por meio da consultoria e dos grupos de trabalho, um canal de comunicação entre a alta administração e a base da empresa. Procurava-se desvendar os problemas da organização através da visão apresentada pela base e não pela perspectiva da alta administração.

Determinou-se que todos os problemas levantados deveriam ser estudados por grupos específicos, em prazos estabelecidos, buscando promover soluções que estabelecessem, de forma clara e precisa, as responsabilidades e deveres não só dos funcionários, mas também da cúpula administrativa.

Todos os problemas e dificuldades identificados foram debatidos e analisados em fóruns e grupos especificamente criados para esta tarefa. Tal procedimento expôs, de forma inequívoca, a verdadeira realidade da Santa Cruz. A integração entre as diversas chefias e a base funcional foi fomentada, valorizando-se a empatia e a prática de constantes avaliações por parte dos subordinados com relação ao(s) seu(s) superior(es), o mesmo ocorrendo em sentido inverso. A este procedimento, deu-se o nome de “passa-régua”.

Finalmente, um grande esforço conjunto foi promovido no sentido de criar os valores da organização. Neste processo, houve a contribuição de todos os

funcionários na escolha e definição dos valores da empresa, o que evidenciou que o grupo já criara um sentimento de companheirismo e interesse pelo crescimento da empresa, demonstrando orgulho em participar da mesma.

Tendo sido alcançado o primeiro estágio da reestruturação, com a elevação da auto-estima do grupo, era hora de iniciar a segunda fase: a da reengenharia. O projeto desta iniciou-se em 1995, sendo que, na época, esta ferramenta era apresentada pelas firmas de consultoria como a “tábua de salvação” de muitas empresas. A Santa Cruz, na realidade, optou por este projeto, não por modismo, mas por necessidade.

Após reestruturar-se “emocionalmente”, a empresa necessitava definir novas formas de trabalho que oferecessem maior produtividade e rentabilidade. Precisava, ainda, definir novas formas de atender e satisfazer os clientes, pois estes, a cada dia, mostravam-se mais criteriosos e exigentes na escolha de seus fornecedores. Ficou claro que a empresa precisava “reinventar-se” e não somente melhorar seu desempenho.

O projeto de reengenharia, desenvolvido em 1995 pela firma **Coopers & Lybrand**, definiu novas formas de captação de pedidos e uma nova forma de atendimento ao cliente, desenvolvendo toda uma reestruturação administrativa que tornou a Santa Cruz mais ágil e eficiente na condução das atividades rotineiras e estratégicas. A implantação deste projeto consumiu vários meses de trabalho árduo e desgastante, porém, o resultado permitiu que a empresa “tomasse fôlego” para a próxima etapa, a qual apresentava dificuldades ainda maiores e a ameaça da concorrência brutal.

Em 1996, deu-se início a um programa de **Qualidade Total**, conduzido pela Fundação Christiano Ottoni, uma das mais conceituadas consultorias brasileiras neste setor. Com o intuito de destacar-se como uma distribuidora de medicamentos que se preocupava com a qualidade no atendimento a clientes, a Santa Cruz iniciou o programa de qualidade, representado pela existência dos 5S’s. Estes deveriam estar presentes em todos os níveis e setores da empresa, uma vez que uma das filosofias do **Programa de Qualidade Total** é a efetiva participação da alta administração em todas as etapas do processo.

Como parte do PQT, foram criados grupos de trabalho para enfrentar todos os problemas da empresa e identificar-lhes as causas, utilizando, para isso, indicadores de desempenho, planos de ação e outras ferramentas. Este programa, além disso, impulsionou o conceito de qualidade dentro da organização, estabelecendo a importância representada pelo cliente e pelo fornecedor para cada funcionário. O PQT proveu, a todos os envolvidos no programa, ferramentas que pudessem aplicar no dia-a-dia, participando, assim, da criação do movimento “melhoria contínua”. Este movimento significava, na prática, realizar a cada dia melhor o seu trabalho, seja pelo uso de um novo método ou pelo aprimoramento deste.

A Santa Cruz atingira, em 1997, sua “maturidade” e precisava tomar grandes decisões, pois o tamanho da organização e sua participação de mercado já não permitiam realizar estratégias de curto prazo. Era necessário implantar uma visão dotada de objetivos mais longos e delinear a imagem que a organização desejava apresentar nos próximos 5 ou 10 anos. Iniciou-se o “Projeto Visão de Futuro” da Santa Cruz para o ano 2000.

A primeira etapa deste projeto foi a identificação de todos os pontos fracos (aos olhos dos funcionários) da empresa. Para isso, os problemas foram divididos em oito grandes áreas de origem: Recursos Humanos, Processos, Informática, Operacional, Qualidade, Comercial, Financeira e Administrativa.

Empregou-se, novamente, a estratégia de formação de “grupos-tarefa” para desenvolvimento de projetos que solucionassem tais problemas, de forma a eliminar dificuldades crônicas que pudessem inviabilizar a construção de uma nova empresa. Na segunda etapa, os pontos fortes/fracos da organização (na ótica de fornecedores e clientes) foram identificados, a fim de estabelecer os parâmetros a serem implantados pela Santa Cruz, no sentido de atender, de forma mais qualificada e diferenciada, seus clientes e fornecedores.

Face às necessidades de mercado e às tendências nacionais e internacionais dentro do segmento e, munida das novas aptidões internas, a Santa Cruz deu início à última etapa, ou seja, a criação da visão de futuro com foco nos primeiros 5 anos. A implantação deste plano quinquenal foi sendo sedimentada passo a passo. Ano após ano, uma parte da projeção foi sendo

consolidada gradativamente. Sabendo-se o que a organização idealizava ser no futuro, bastava colocar em prática um planejamento estratégico que permitisse determinar os rumos e ritmo a serem seguidos para atingir os objetivos desejados. O “local de destino” e os “meios de locomoção” já estavam disponíveis, faltava somente o indicativo da direção a ser seguida. O planejamento estratégico forneceria o “mapa”, o caminho correto para o destino estabelecido e, em 1998, iniciou-se este trabalho com a cúpula administrativa. Uma significativa parte desse trabalho já havia sido desenvolvida na formulação básica da Visão de Futuro. Era necessário, somente, criar os planos específicos de ação para atingir os objetivos estabelecidos anualmente para cada departamento.

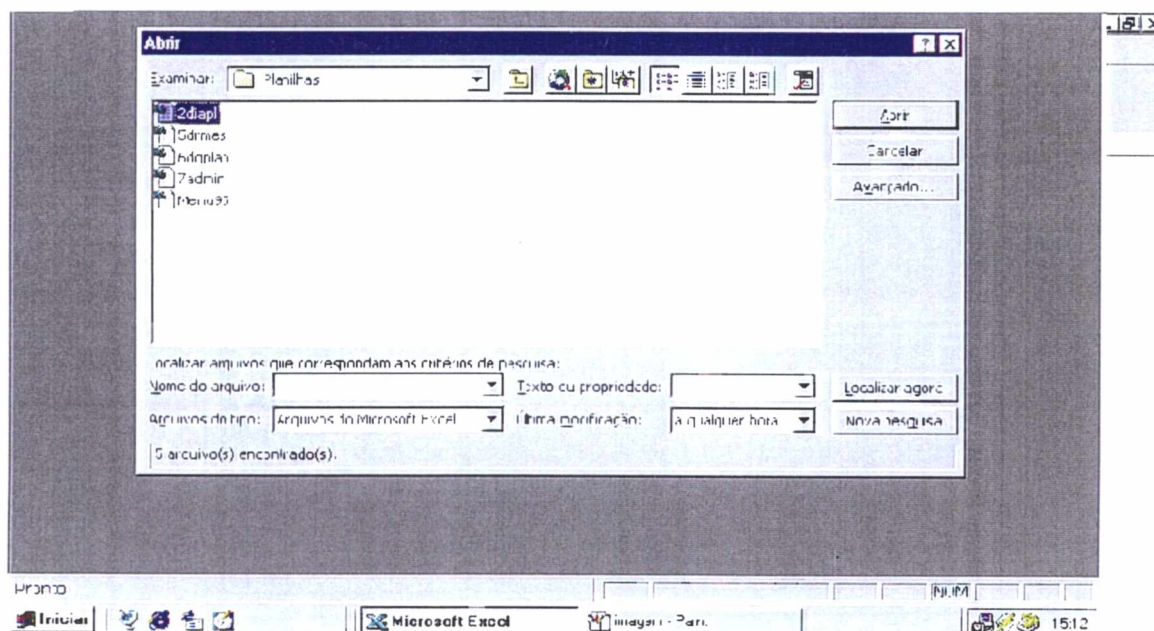
Nos dois primeiros anos foi realizado um trabalho de consolidação da empresa nas regiões onde atuava, dedicando-se os dois anos seguintes ao trabalho de expansão das áreas de atuação da empresa, buscando, desta forma, o crescimento em vendas e participação de mercado. O fortalecimento e consolidação da posição da Santa Cruz nas regiões onde atuava inicialmente contribuíram de forma significativa e decisiva para atingir os objetivos traçados para os dois anos seguintes, isto é, a conquista de uma maior parcela do mercado setorial. Este período de existência da empresa foi rico e intenso, com a elaboração de projetos ousados, adoção de medidas criativas e o exercício do auto-questionamento, entremeado de perspectivas indefinidas, face à forte resistência concorrencial e às sempre presentes dúvidas quanto ao desempenho geral da economia nacional.

A existência de uma ferramenta de gestão, simples, porém de grande importância, permitiu que, a cada passo do processo, a cúpula diretiva tomasse suas decisões de forma realista e correta. Sem isso, cada uma das etapas não teria atingido o sucesso. O mesmo procedimento é realizado diariamente, fornecendo um retrato fiel do desempenho diário, mensal e anual da empresa. Esta ferramenta de gestão é o Sistema de Informação Gerencial.

O SIG utiliza os dados advindos de áreas como Contabilidade Gerencial, Orçamento Empresarial e Desempenhos Operacionais e encontra-se disponibilizado ao acesso dos funcionários através da rede interna de

informática da empresa. Cada atividade da organização é acompanhada diariamente, sendo que, o acesso às informações provenientes de cada setor operacional da empresa e região de venda é instantâneo. Através do sistema, funcionários e direção podem verificar os dados referentes a cada venda aos clientes, podendo, com base nestas informações, tomar decisões rápidas e eficientes. Para compreender melhor a forma como é utilizado o SIG, convém demonstrar como um usuário qualquer (um supervisor de vendas, por exemplo) efetua uma análise dos dados do sistema. Assim, quando o supervisor deseja acompanhar o desempenho de seu setor, simplesmente abre a planilha (ver figura 5.1) 2diapl (planilha de acompanhamento diário) ou a planilha 5drmes (planilha de acompanhamento mensal), conforme o caso e, na barra inferior da planilha do Excel, seleciona o comando específico relativo aos dados da sua região. Por exemplo: Região: Sul; Estado: Paraná; Supervisão: 101.

Figura 5.1 – Planilha de Desempenho



Acessada a planilha desejada (2diapl, por exemplo), basta-lhe analisar os dados encontrados. No caso da planilha de acompanhamento diário (ver figura abaixo), é possível verificar-se o volume de vendas brutas (VB), o dia em que determinada venda foi efetuada, e compará-la com a venda orçada para este dia específico. Na planilha, constam em colunas específicas, o total da venda acumulada até o dia da análise sendo comparada com a venda prevista proporcional (PP) até o período.

Figura 5.2 - Planilha de Acompanhamento Diário

	Voltar ao Menu Principal					
An-Sudeste	P.M.	%	P.P.	%	Mai	22
1. V.B.						
1.1 Def.						
2. V.L.						
3. (-) CMV+Imp+O.D.						
3.1. CMV+Imp						
3.1.1. CMV+Imp M						
A. (+)Med						
B. (+)Imp						
3.1.2. CMV+Imp P						
A. (+)Perf						
B. (+)Imp						
3.1.3. Cpmf						
3.2. O.D.						
4. L.B.						
5. (-) D.G.						
5.1. D.G.AN						
5.1.1. Oper						
5.1.2. Vend						
5.2. D.G.C.						
5.2.1. Adm						
5.2.2. Coml						
6. (-) Inad						
7. (-) P/R/E						
8. (+) Q-S						
9. R.O.						
10. (+) DO-Ress						
11. (-) D.F.						
12. (+) O.R.C.						
13. (+) Rec. Imp.						
14. R.A.						
15. I.R.						
16. R.L.						

Um segundo ponto de análise encontra-se sob a sigla CMV + impostos + OD (CMV= Custo da Mercadoria Vendida; OD= Outras Despesas). Este item demonstra qual o custo da mercadoria vendida. Quanto maior for este número, maior terá sido o desconto e/ou prazo concedidos, o que onera a venda e diminui a margem de lucro para a empresa. Junta-se a esta operação, o valor

dos impostos que incidem sobre a venda, bem como outras despesas (fretes, carretos e outras despesas ligadas à operação de venda).

Na mesma planilha, a sigla 4 LB (Lucro Bruto) mostra o lucro bruto da operação. Para alcançar este valor, subtrai-se o valor dos custos de comercialização do total da venda bruta. De posse desses dados, o supervisor já pode aferir o lucro/prejuízo que seu setor está proporcionando à empresa.

O item 5, DG (Despesas Gerais), agrupa todas as despesas relacionadas diretamente com a sua supervisão. São as despesas diretas efetuadas no dia-a-dia pela supervisão. Entre estas, encontram-se:

a) Despesas Administrativas: consumo de água, energia elétrica, telefone e material de escritório,

b) Despesas Comerciais: viagens, consumo de combustível e brindes, entre outras;

c) Despesas Operacionais: fretes, carretos e embalagem, entre outras.

Este mesmo item agrupa, também, as despesas da área de negócio (AN) representadas pela soma das despesas diretas e das corporativas (DC). O supervisor paga, proporcionalmente, ou de forma rateada, as despesas da área corporativa ou administrativa (setor de recursos humanos, financeiro, contabilidade, qualidade, operacional, entre outros).

A sigla Inad. relaciona o montante do valor referente a clientes em estado de inadimplência e/ou dívidas que são consideradas como não passíveis de cobrança. Este valor deve ser subtraído do resultado final, se houver a ocorrência de clientes inadimplentes.

Na sigla P/R/E encontram-se agrupados os valores referentes a perdas e/ou recuperações que ocorrem quando:

Perdas: sob a sigla P enquadram-se situações como roubo/furto de caminhões do setor. Neste caso, o supervisor terá computado em seu resultado a perda em questão no dia e/ou mês em análise. Entretanto, se a carga e/ou caminhão forem recuperados alguns dias após a ocorrência, ou se a seguradora efetuar o ressarcimento do dano, a perda entrará como recuperação (R).

Encontra-se, no termo Q/S, o total das quebras e/ou sobras do estoque. Mensalmente, realiza-se a contagem do estoque confrontando-se a contagem física com a quantidade demonstrada nos relatórios contábeis do estoque. Nos casos em que se verifique falta de produtos, ou seja, quando o montante encontrado no relatório contábil for maior que o estoque físico, computa-se este fato na planilha como uma quebra. Ocorrendo a situação contrária, caracteriza-se a sobra, a qual é adicionada no resultado.

Na linha seguinte, RO, encontra-se demonstrado o resultado operacional. Após a obtenção dos números relativos ao lucro bruto, deduzindo-se as despesas gerais e diminuindo/aumentando os valores referentes às questões operacionais (perdas e/ou recuperação de cargas, quebras e/ou sobras de estoque), tem-se o lucro operacional da supervisão. A partir destes dados, pode-se verificar se a supervisão está dando lucro/prejuízo em sua operação. Ressalte-se que, até este ponto da análise, os resultados obtidos dependem diretamente do trabalho do supervisor. Sua atuação em relação a cada um dos itens acima mencionados melhorará ou piorará seu resultado final, uma vez que estas são variáveis com as quais ele trabalha diretamente.

Sob a sigla DO encontram-se os Descontos Obtidos. Estes se referem àqueles que os laboratórios concedem, em um determinado período, para determinados produtos. Este ganho ou desconto é computado, proporcionalmente, pelo supervisor para sua região.

O item DF arrola as despesas financeiras às quais o supervisor está sujeito, conforme o prazo médio de suas vendas. O supervisor, por exemplo, (que concede prazo maior a seus clientes) apresenta uma despesa financeira maior, pois a empresa demora mais para receber o valor referente a esta venda. Se, por outro lado, o supervisor concede um prazo de pagamento menor ou a maior parte de suas vendas é efetuada a vista, sua despesa financeira é bem menor, uma vez que o pagamento é efetuado no ato da venda ou em curto prazo.

Sob a sigla ORC agrupam-se outras receitas corporativas.

REC IMP refere-se a **Ressarcimento de Impostos** (impostos que a empresa recupera).

RA apresenta o Resultado antes da incidência do Imposto de Renda.

IR apresenta o Resultado após a incidência do Imposto de Renda.

Finalmente, a sigla RL apresenta o Resultado Líquido que o supervisor agrega para a empresa. É por meio deste indicador que se faz todo o acompanhamento dos vendedores, supervisores, gerentes e da empresa como um todo.

A análise mensal (planilha 5drmes) é processada de acordo com os mesmos parâmetros utilizados na planilha 2diapl. Entretanto, na primeira, ao invés de supervisores analisarem as ocorrências do dia, será realizado um acompanhamento mensal. Todos os itens têm o mesmo significado e sofrem o mesmo tipo de análise.

Se o supervisor desejar acompanhar direta e detalhadamente suas despesas, basta acessar a planilha 6dgplan (planilha de despesas gerais), onde as encontra divididas por atividade: despesas operacionais, comerciais e administrativas. Uma vez que já existe um orçamento de despesas pré-determinado, o supervisor empreende um acompanhamento comparativo entre o realizado e o orçado.

A planilha 7admin é empregada quando o usuário deseja verificar o quadro de pessoal e como este se encontra alocado. A planilha mostra o quadro efetivo da empresa e onde está localizado cada funcionário. Com isto, a administração pode elaborar um comparativo entre as supervisões regionais e descobrir porque determinado setor apresenta maior número de funcionários que outros (podendo efetuar o remanejamento que se fizer necessário).

Existe uma planilha, a 8Finan, que se encontra à disposição somente da alta administração. Isto ocorre porque a mesma possui certas informações que não chegam a ser divulgadas para os níveis mais baixos da empresa. Dentro desta planilha, por exemplo, encontra-se outra, que mostra o fluxo de caixa da empresa, o nível de endividamento e/ou aplicações que estão sendo realizadas, além de outras informações financeiras de interesse restrito à alta cúpula da empresa. A 8finan engloba, também, a Planilha de Mercado, onde está apresentada a participação da empresa no mercado. Tal participação encontra-se classificada por linha de produto ou segmento de mercado. Nesta

planilha, está contido o acompanhamento do mercado e a posição da empresa neste contexto, com as devidas projeções em longo prazo. Por fim, a 8finan incorpora a Planilha do Estoque. Devido ao fato do volume de movimentação ser muito grande e ao grande número de unidades, a empresa exerce um controle rigoroso sobre o estoque. O movimento diário é monitorado através das compras e vendas diárias, resultando em um controle de saídas e entradas de mercadorias em todos os depósitos.

5.5 A Implantação do SIG e o Crescimento da Distribuidora Santa Cruz

No item anterior, foram delineadas, de forma sucinta, as características e dificuldades apresentadas pela empresa-alvo no início dos anos 90. Convém analisar mais profundamente este período, como forma de avaliar melhor o impacto que a implantação de um Sistema de Informação Gerencial (SIG) produziu na estruturação, crescimento e profissionalização da empresa.

A Santa Cruz caracterizava-se, no início da década de 90, como uma empresa de administração familiar. O Presidente era o proprietário e principal executivo da empresa. Tipicamente, o Diretor Comercial era cunhado deste. Por sua vez, o Diretor Financeiro era uma pessoa antiga na empresa, que já acompanhava a família do proprietário desde o início dos negócios desta. Os demais ocupantes dos escalões gerenciais eram funcionários antigos, que foram gradativamente galgando postos-chave na hierarquia da Santa Cruz.

A matriz da empresa era localizada em Curitiba e possuía dois centros de distribuição, um situado na capital paranaense e outro na cidade de São Paulo, sendo que o principal mercado de atuação se restringia à Região Sul. O faturamento anual da empresa, neste período, era orçado em aproximadamente R\$ 200.000.000,00.

Nesta época, o modelo de administração era bem simples, não havendo consultoria para auxiliá-la em termos de processo, bem como em termos estratégicos. O processo decisório centralizava-se totalmente na Presidência, com os demais membros executando as determinações desta. Não havia

planejamento determinado ou estratégias de curto/longo prazo estabelecidas. As expectativas, metas e meios para atingi-las encontravam-se delineadas na mente do Presidente, sendo que este se achava pouco propenso a dividir as responsabilidades da condução da empresa com seu corpo diretivo.

A política de remuneração salarial, neste período, visava manter um baixo custo (pagando os salários mais baixos possíveis) como forma de alcançar uma margem maior de rentabilidade. Tal procedimento gerava uma alta rotatividade de funcionários, pois muitos destes apenas utilizavam a empresa como estágio de aprimoramento profissional enquanto esperavam oportunidade para trocar de emprego. Outra conseqüência desta política de baixa remuneração era a existência de um alto índice de roubo interno (tanto nas dependências do depósito como no transporte das mercadorias aos clientes varejistas).

Uma mão-de-obra de baixa qualificação e, conseqüentemente, uma baixa qualidade de serviços, era resultado da baixa remuneração e do alto índice de **turn over**. Existia um alto índice de entrega de produtos errados, de troca de produtos, de quantidades divergentes com o pedido e, portanto, um alto índice de reclamações. Ressalte-se, no entanto, que este não era um problema restrito à Santa Cruz, já que todas as empresas deste segmento de mercado seguiam a mesma política salarial e os problemas de qualidade de entrega eram similares em todas elas.

A empresa necessitava basear-se em dados de informática para decidir sobre os investimentos a serem feitos. O grande volume de transações realizados, na época, necessitava de um forte suporte tecnológico (**software** e **hardware**) como forma de impulsionar e administrar seu negócio. Os investimentos em busca de novas tecnologias de distribuição ou operação interna praticamente não existiam, tendo as melhorias de serem buscadas via solução interna (solução caseira).

A ênfase da empresa no baixo custo impedia os investimentos na formação profissional das pessoas, adotando a política de que o próprio funcionário deveria investir em sua carreira e aperfeiçoar-se por esforço próprio. Com isto, a empresa perdia muitos jovens talentos, os quais, devido ao baixo

reconhecimento e investimento, procuravam empresas com melhores condições de trabalho.

Mesmo sendo uma empresa familiar, a Santa Cruz foi extremamente ousada em seu segmento, tornando-se a primeira a implantar um sistema de televendas. Iniciou, também, o sistema de venda por meio de representantes autônomos, abandonando o emprego de vendedores próprios. Todavia, o estilo gerencial adotado era nitidamente paternalista, sendo que o fator mais influente na decisão sobre promoções era o tempo de serviço do funcionário. Quase não havia espaço para o reconhecimento pelo mérito. Buscava-se sempre soluções internas para preenchimento de vagas e os benefícios oferecidos eram os mínimos necessários para atender às exigências da legislação trabalhista.

A empresa, na época, encontrava-se totalmente voltada para a área comercial, com o Departamento de Vendas tendo sempre apoio total e recursos para realizar promoções e campanhas. Este evidente contraste na disponibilização de recursos gerava grandes intrigas internas, uma vez que os funcionários da área comercial recebiam melhor remuneração e gozavam de maior prestígio que os componentes dos demais departamentos. O quadro funcional era, nesta época, de aproximadamente 2.500 pessoas. Todas as atividades eram realizadas internamente, mesmo aquelas que não tinham relação direta com o negócio. À medida que a Santa Cruz foi crescendo, suas necessidades foram aumentando e divisões internas foram sendo criadas para supri-las, tais como: refeitório, cozinha, frota própria, mecânica e marcenaria, entre outras. Era pensamento da direção que a realização interna destas atividades seria mais barato e dentro do padrão de qualidade que ela exigia, embora a terceirização já estivesse sendo implementada no mercado em geral.

A quase total ausência de controles internos confiáveis, em especial aqueles baseados em tecnologia de informática, favorecia a ocorrência de pequenos desvios internos de dinheiro por parte da área financeira. Estes problemas eram resolvidos internamente de forma apenas superficial, como medida corretiva, não existindo nenhum trabalho no sentido de prevenir/evitar tais acontecimentos. Era comum a área comercial praticar diversas formas de

venda incompatíveis com a visão empresarial da diretoria. Tais práticas, entretanto, eram muitas vezes ignoradas, contanto que o plano de metas estabelecido fosse atingido. Isto permitia a ocorrência de “prostituição” e desentendimentos internos entre as áreas financeira e comercial.

A empresa era administrada com os olhos voltados para o fluxo de caixa e o volume das vendas, não existindo, neste período, nenhum instrumento de análise de performance que possibilitasse aquilatar a forma como a Santa Cruz estava crescendo ou em que setores do mercado estava se desenvolvendo. Com a concentração das atenções da empresa na área de vendas, qualquer análise mercadológica era baseada em suposições ou no “*feeling*” da área comercial.

Apresentando um faturamento considerável e atingindo uma dimensão incompatível com uma administração meramente familiar e centralizada, que não permitia o crescimento na velocidade exigida pela concorrência, a Santa Cruz passou a conscientizar-se da fragilidade de seus corpos diretivo e operacional. Isto exigia da organização uma atitude mais profissionalizada e eficiente.

Para mudar esta situação, algumas medidas foram tomadas. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional, na qual foi constatado um quadro de moral baixo e reclamações generalizadas, situação esta que o corpo diretivo conhecia, mas não admitia nem levava em conta em suas decisões. A transformação principiou-se pela esfera superior, sendo contratados profissionais qualificados para assumirem os cargos diretivos, com o conseqüente afastamento dos familiares. Estes novos profissionais passaram a exigir melhores formas de controle, relatórios mais acurados, precisos e confiáveis para tomada de decisões, devendo basear-se em fatos e dados concretos.

Com a elaboração de relatórios através de informações gerenciais confiáveis foi possível diagnosticar diversos fatores que auxiliaram no crescimento e desenvolvimento da organização. Tal mudança foi facilitada, em grande parte, pela implantação do SIG (Sistema de Informação Gerencial). O Sistema possibilitou aos novos diretores tomar consciência de diversos

aspectos da empresa e efetuar as mudanças que se faziam necessárias. Entre estas, destacam-se:

1 - Permitiu à organização verificar quais os mercados em crescimento, os mercados estagnados e aqueles em declínio e tomar ações específicas para cada um, obtendo um crescimento uniforme;

2 - Permitiu identificar quais os profissionais (gerentes regionais, supervisores e representantes comerciais) estavam realizando as determinações da diretoria e seguindo as diretrizes para atingir as metas estabelecidas;

3 - Identificou-se em quais setores e contas existiam as maiores despesas da empresa e, conseqüentemente, realizou-se um trabalho de redução destas, visando evitar e anular desperdícios.

4 - A troca de profissionais passou a se basear nestas informações, estipulando-se um período definido para que se alcançassem os resultados desejados. Caso contrário, ocorria a substituição dos elementos que não correspondiam às expectativas;

5 - As promoções passaram a pautar-se no mérito por resultados. Os profissionais que acumulavam resultados positivos eram galgados a melhores posições.

6 - As informações gerenciais ofereceram subsídios fundamentais para o estudo da viabilidade de abertura de novos centros de distribuição. Por este critério, assim que um determinado nível de volume de vendas era atingido, justificava-se a implantação de um novo centro de distribuição.

7 - Os dados do SIG permitiram à empresa realizar um planejamento estratégico, estabelecendo os melhores caminhos a serem seguidos para coordenar um crescimento contínuo e sustentável.

8 - A empresa pôde visualizar e definir uma visão de futuro, conciliando-a com as tendências do mercado e posicionando-a como uma empresa líder de mercado.

9 - Tornou-se possível o crescimento do faturamento anual de R\$ 200 milhões (início dos anos 90) para R\$ 1,5 bilhão (ano 2000).

10 - Foi possível implementar mais 4 centros de distribuição.

11 - A empresa pôde desenvolver a mentalidade de planejamento orçamentário e cumprimento de metas e objetivos. Todos os funcionários foram treinados para desenvolver atitudes focadas no resultado.

12 - Com a apresentação dos números perdidos ou lançados como prejuízo, em virtude da má qualidade na entrega dos produtos ou no manuseio destes, percebeu-se a necessidade de elaboração e aplicação de programas de melhoria de qualidade, sob a orientação de empresas especializadas.

13 - Após implantada a metodologia de qualidade, foi possível acompanhar a melhoria na identificação e redução das perdas nesta conta.

14 - A empresa foi capaz de verificar o custo específico de cada departamento. Em especial, a realização do comparativo entre os custos para manter determinadas atividades dentro da empresa e os apresentados por empresas de prestação de serviços levou ao início do processo de terceirização. Os departamentos de refeitório, transportes, segurança e limpeza foram terceirizados, resultando em significativa redução de custos.

15 - A redução de custos obtida e o aumento da produtividade permitiram a contratação de profissionais mais qualificados, a implantação de uma política de requalificação dos profissionais internos, e um investimento maior no fator humano.

16 - Os investimentos foram diversificados, sendo grande parte dos mesmos direcionada ao setor operacional, em busca de produtividade e qualidade de vida para os funcionários desta área.

17 - A Santa Cruz identificou os produtos com maior/menor giro. Dessa forma, as compras passaram a ser efetuadas de forma mais seletiva, com o investimento no estoque tornando-se mais racional e lucrativo.

18 - De maneira geral, a empresa tornou-se mais “enxuta”, dinâmica, contando com um quadro profissional mais qualificado, uma política administrativa mais profissionalizada, ferramentas de gestão de melhor qualidade e metodologias de trabalho, baseadas em resultados e focadas no negócio principal.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

6.1 Conclusões

Os dados obtidos pela pesquisa permitem concluir que:

Em relação ao objetivo geral, verificar se um Sistema de Informação Gerencial é uma ferramenta de gestão capaz de auxiliar a cúpula administrativa das empresas a tomar decisões baseadas em informações transparentes e confiáveis, pode-se concluir que o mesmo foi alcançado, uma vez que ficou demonstrado, pelos resultados do crescimento da Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz após a implantação do SIG, que um sistema de informações gerenciais é uma ferramenta inestimável, se não essencial, para que os diversos setores de uma empresa funcionem corretamente e em harmonia, gerando, assim, maior eficácia e eficiência.

Quanto ao objetivo de demonstrar a importância da implementação de uma cultura de abertura e democratização de informações em todos os níveis de uma organização, verificou-se que, insofismavelmente, a democratização das informações, numa cultura empresarial aberta e participativa, facilita sobremaneira a implantação do SIG e cria um ambiente organizacional participativo, onde a confiança mútua e os objetivos da empresa passam a ser os mesmos de todos os envolvidos.

Quanto ao objetivo de verificar as condições necessárias para a correta implementação de um Sistema de Informação Gerencial em uma empresa, constatou-se que tal implementação necessita, acima de tudo, de dados confiáveis e empregados de maneira uniforme (vocabulário padrão) por todos os setores da organização.

Concluiu-se, também, que foram inúmeros os benefícios da implantação de um SIG na estrutura organizacional da empresa-modelo, permitindo a esta avaliar, realisticamente, sua situação econômica-financeira ao implementar o sistema; estabelecer precisamente seus pontos fortes e fracos, decidindo, com propriedade, como utilizar melhor os primeiros e corrigir os últimos. A

implantação do SIG permitiu, também, avaliar a situação/perspectivas do mercado nacional, escolhendo as regiões ideais para sua atuação, bem como as estratégias a serem empregadas. Os dados do SIG permitiram decidir pela abertura de quatro novos centros de distribuição, após a análise criteriosa das possibilidades do mercado nas regiões a serem atingidas. Finalmente, os resultados alcançados com a adoção do SIG permitiram alcançar um faturamento de R\$ 1,5 bilhão (em 2000), contra R\$ 200 milhões no início da década de 1990.

Pela análise criteriosa das mudanças originadas, em grande parte, pela implantação do SIG, verifica-se a influência desta ferramenta de gestão no crescimento e profissionalização da Distribuidora Santa Cruz. Da mesma forma, outras organizações poderão beneficiar-se com a criação/implantação de ferramentas similares, devendo, entretanto, cada sistema de informação gerencial ser convenientemente adequado às características particulares de cada empresa.

6.2 Sugestões para Futuros Trabalhos

No momento da conclusão desta dissertação uma lei está sendo discutida no Congresso Nacional. Esta lei prevê um aumento significativo na quantidade de floresta nativa que poderia ser desmatada pelos fazendeiros. Uma vez que boa parte dos princípios ativos de diversos medicamentos são extraídos da biodiversidade da Floresta Amazônica, de que forma a aprovação deste dispositivo legal influenciaria na produção de medicamentos pelas indústrias brasileiras? Considera-se que um estudo acerca do impacto causado pela aprovação desta lei sobre a capacidade produtiva da indústria farmacêutica brasileira (e mundial) seria de grande importância, uma vez que afetaria, não só o setor industrial farmacêutico, mas também as universidades e a população do país.

No que tange às universidades, as pesquisas realizadas sobre a biodiversidade amazônica seriam grandemente prejudicadas, devido à extinção

de plantas e animais que a redução drástica da floresta acarretaria. Isso afetaria, também, as pesquisas de novos medicamentos que são desenvolvidos a partir da biodiversidade daquela floresta, atingindo, conseqüentemente, a população, cuja saúde depende, em grande parte, da pesquisa, descoberta, desenvolvimento e produção de novos medicamentos.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

BACCARO, Archimedes. **Introdução geral à administração**. Administração ontem e hoje. Petrópolis: Vozes, 1988.

BARROS, Flávia Costa. **Análise setorial farmácias e drogarias**. São Paulo: Gazeta Mercantil Informações Eletrônicas, 1999.

BATISTA, Wagner Braga. **Globalização**: uma teoria à busca de conteúdo. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/art448.htm>> Acesso em 22 jun. 2001.

BAUMANN, Renato (org.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.

CALLEGARI, Lucas. A Indústria Farmacêutica. São Paulo: Gazeta Mercantil Informações Eletrônicas. Vol. I, 2000. **Análises Setoriais**.

CAMP, Robert. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CORSI, Francisco Luiz. **O Plano Real**: um balanço crítico (1994-1998). Disponível em: <<http://www.sites.uol.com.br/globalization/oplano.htm>>. Acesso em 19 jul. 2000.

DAVIDOW, William; MALONE, Michael. **A corporação virtual**: lições das empresas mais avançadas do mundo (estruturação e revitalização da corporação para o século 21). São Paulo: Pioneira, 1993.

DAVIS, Louis E. Job design: overview and future direction. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DOWBOR, Ladislau. **Introdução teórica à crise:** salários e lucros na divisão internacional do trabalho. São Paulo: Brasiliense, 1981.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática da Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 1981.

_____. **Inovação e espírito empreendedor – *Entrepreneurship.*** São Paulo: Pioneira, 1987.

ELIOT, Thomas Stearns. Collected poems: 1909-1962. In: JUNQUEIRA, Ivan. Poesia/T. S. Eliot (tradução, introdução e notas). Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1981. **Coleção Poiesis.**

FERREIRA, Ademir Antônio, REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial:** de Taylor aos nossos dias - evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERRO, José Roberto. Aprendendo com o ohnoísmo: produção flexível em massa (lições para o Brasil). In: **Revista de Administração de Empresas**, n.º 30, v. 3, jul.-set. 1990.

FISCHMANN, Adalberto A. **Implementação de estratégias:** identificação e análise de problemas. FEA-USP, 1987. Tese.

FRANCIS, Paulo. **O afeto que se encerra:** memórias. 2ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

GALBRAITH, John Kenneth. **A era da incerteza.** São Paulo: Pioneira, 1979.

GIAMBIANGI, Fábio; MOREIRA, Maurício Mesquita (orgs.). **A economia brasileira nos anos 90.** Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

GILBRETH, Franck B; GILBRETH Lilian M. Applied motion study. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas:** uma abordagem contingencial. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

HALL, Richard H. The concept of bureaucracy: an empirical assessment. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas:** uma abordagem contingencial. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

HARRINGTON, Michael. **O crepúsculo do capitalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1985.

HUMBLE, John W. **Como melhorar os resultados da empresa**. São Paulo: *Management Center* do Brasil, 1970.

IBRACON. **Princípios contábeis**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. São Paulo: Campus, 1991.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KLEIN, Mark. **The virtual of being a virtual corporation**. In: FERREIRA, Ademir Antônio, REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias - evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LEONE, George S. Guerra. **Curso de contabilidade e custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanço: abordagem básica e gerencial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAURY, René. **A vez do empresário japonês**. São Paulo: Loyola, 1990.

NADLER, David A. et al. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação**: a arte japonesa de negociar. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 8ª ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 1994.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PETERS, Tom. In search of excellence. In: TOMASKO, Robert. **Downsizing**: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro. São Paulo: Makron Books, 1992.

SALERNO, M. S. Trabalho e organização na empresa industrial e flexível. In: FERRETI, Celso J. (org.). **Tecnologias, Trabalho e Educação**. Petrópolis: Vozes, 1994.

SANTOS, Milton. **Por uma Geografia nova**: da crítica da Geografia a uma Geografia crítica. 3ª ed. São Paulo: Hucitec, 1986.

SCHEIN, Edgar H. Organizational psychology. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SILBINGER, Steven. **MBA em 10 lições**: as mais importantes lições das melhores faculdades de administração americanas. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

TOFFLER, Alvin. **A terceira Onda**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOMASKO, Robert. **Downsizing**: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro. São Paulo: Makron Books, 1992.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresarial e custo-padrão**. 4ª ed. São Paulo: Editora Universidade Empresa, 1994.

WALTER, Milton Augusto. **Orçamento integrado**: operações, investimentos e caixa. São Paulo: Saraiva, 1980.

WEBER, Max. The theory of social and economical organization. In: HARRINGTON, Michael. **O crepúsculo do capitalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BARBEIRO, Heródoto. **História geral**. São Paulo: Editora Moderna, 1976.

BESCÓS, Modesto. Factoring y franchising: nuevas técnicas de dominio de los mercados exteriores. Madrid: Ediciones Pirámide, 1990. **Colección Empresa y Gestión**.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gerência à brasileira**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). 4ª ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Maltese, 1990.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O gerente eficaz**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972. **Biblioteca de Ciências da Administração**.

_____. **50 casos reais de administração**. São Paulo: Pioneira, 1998. **Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios**.

GUENGERICH, Steven. **Downsizing em sistemas de informação**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAMEL, Gary; Prahalad, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HOLTZ, Herman. **Como ser um consultor independente de sucesso**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

LODI, João Bosco. **História da administração**. 11ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

—————. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROSA, José Antônio. **Práticas de marketing para a pequena empresa**. São Paulo: Editora STS, 1992.

SCHMITT, Guilherme R. **Turnaround: a reestruturação dos negócios**. São Paulo: Makron Books, 1996.

9 ANEXOS

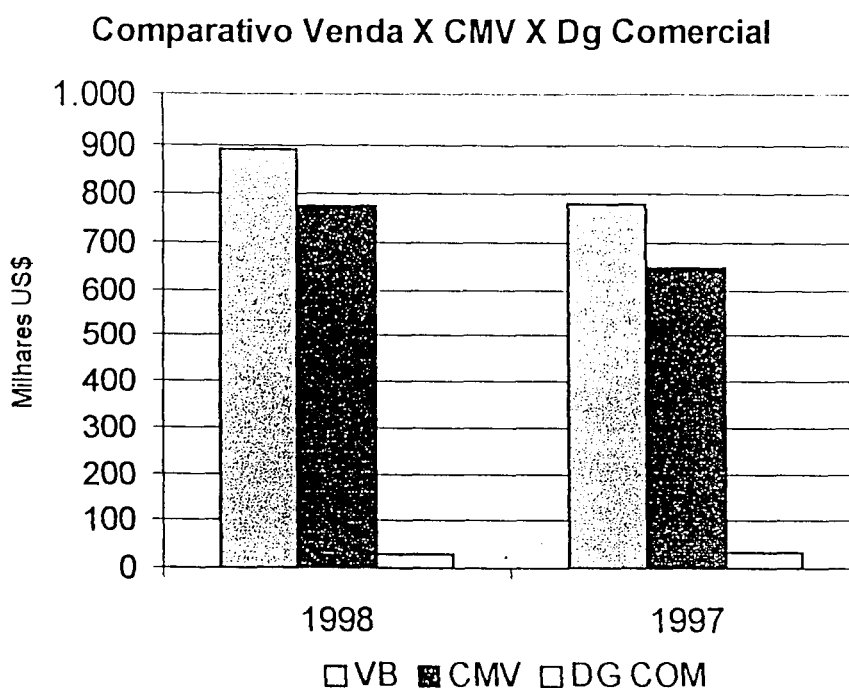
9.1 Demonstrativos das Despesas Comerciais Despesas Comerciais - Consolidado

INDICADORES GERAIS	1998	Varição	1997
Venda Bruta	889.666.100,60	13,92	780.983.925,03
Dias Úteis	257	1,58	253
Venda Bruta/Dias Úteis	3.461.735,80	12,14	3.086.892,98
Venda Líquida	839.084.820,65	16,92	717.656.839,78
Deflafor	18.193.151,83	30,38	13.953.944,12
Pven	29,07	3,81	26,00
Desconto Comercial	73.245.050,23	65,59	44.232.097,14
% DC	7,70	44,60	5,33
CMV+IMP	776.203.410,90	19,63	648.850.460,05
% CMV+IMP/Venda Líquida	92,51	2,32	90,41
Unidades Vendidas	171.413.364	12,25	152.706.931
Preço Médio	5,19	1,48	5,11
N.º Funcionários	103	-5,01	108
Venda Bruta/Funcionário	725.441	19,14	608.881
Unidades Vendidas/Funcionário	139.708	17,43	118.975
Televendedoras	252	16,07	217
Venda Bruta/Televendedoras	293.579	-2,27	300.385
Unidades Vendidas/Televendedoras	56.589	-3,64	58.725
Representantes	363	0,44	361
Venda Bruta/Representante	204.830	13,50	180.469
Unidades Vendidas/Representante	39.538	12,06	35.282

GRUPOS DE DESPESAS	1998	Varição	1997
1-Mat. Embalagem (oper.)	-	-100,00	0,00
2-Mod. (Mão-de-obra direta)	3.458.483,82	2,50	3.374.047,93
3-Benefícios	653.087,28	-7,38	705.119,66
4-Ação Trabalhista	181.490,49	-76,10	759.532,08
5-Comissões	11.621.748,76	-1,03	11.742.935,17
6-Indenizações	269.685,09	-30,27	386.765,62
7-Prêmios	1.213.505,86	48,91	814.898,54
8-Despesas de Consumo	369.507,84	159,70	138.432,31
9-Conservação de Bens	57.612,30	39,41	41.325,27
10-Despesas de Veículos	79.914,63	11,65	71.573,72
11-Aluguéis	255.876,43	-38,00	412.704,10
12-Viagens	448.779,52	1,09	443.926,11
13-Fretes/Carretos e Despachos	5.236.551,03	-0,32	5.253.313,96
14-Serviços de Terceiros	1.415.964,50	-11,38	1.597.877,13
15-Telefone	2.001.323,92	-13,56	2.315.212,84
16-Seguros	1.202.273,05	27,91	939.961,19
17-Outros	547.949,56	-25,70	737.465,76
18-Despesas Bancárias	1.361.805,60	-30,08	1.947.569,07
19-O.D.	13.611.071,51	49,83	9.084.293,88
Despesa Total de Vendas	30.365.559,67	-4,16	31.682.660,46
Dg/Venda	3,62	-18,03	4,41

Fonte: Divisão de Análise Gerencial – Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz.
Período: março de 1999.

9.2 Gráfico do Comparativo Comercial



Nota Explicativa: Verifica-se que a empresa obteve um desempenho excelente na administração das despesas de vendas, pois houve uma redução de 4,16% de um período para o outro. O resultado ainda é melhor quando destacamos o aumento de 13,92% no faturamento entre 1998 e 1997. Sendo as despesas comerciais variáveis, isto é, proporcionais às variações da venda, a política adotada foi eficaz.

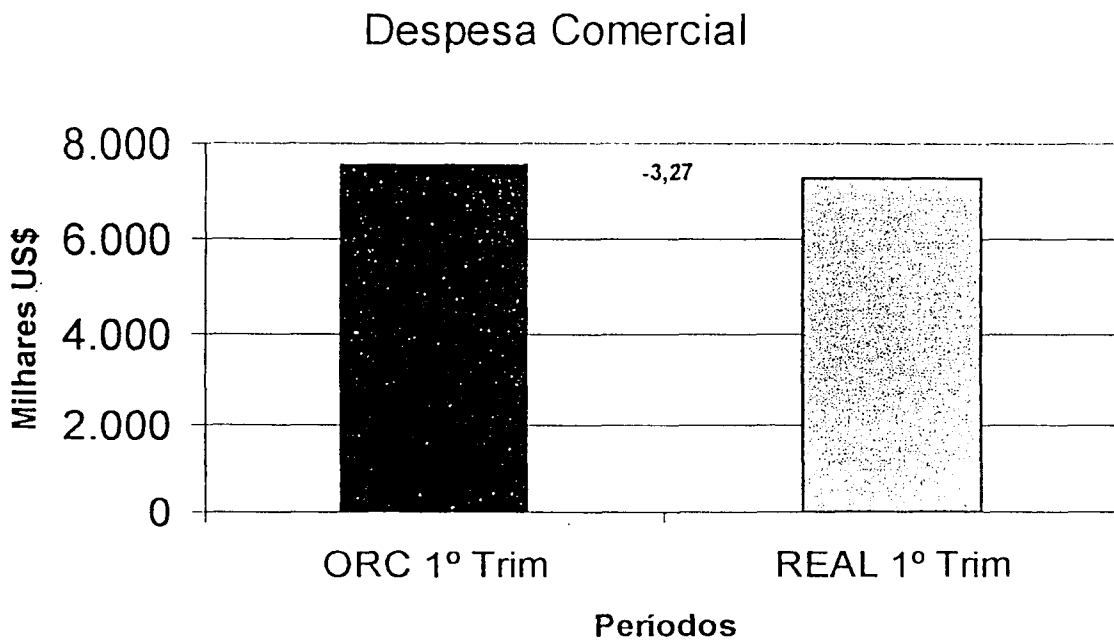
Existem ainda algumas contas que necessitam regras de controle, como: despesa de consumo (Material de Expediente e Notas Fiscais), viagens (locomoção e estadias), Seguros (Roubo de Mercadorias), estas contas precisam de análise e redirecionamento.

9.3 Quadro - Comparativo Orçamento X Realizado de Despesas Comerciais – Consolidado (1999)

COMPARATIVO DE ORÇAMENTO E REALIZADO DE DESPESAS COMERCIAIS – CONSOLIDADO

INDICADORES GERAIS	ORÇ 1º Trim	% AV	% AH	REAL 1º Trim	% AV
Venda Bruta	239.988.491,91		18,06	283.331.367,91	
Dias Úteis	62,00			62	
Venda Bruta / Dias Úteis	3.870.782,13		18,06	4.569.860,77	
Venda Líquida	226.632.426,78	100,00	17,56	266.439.931,63	100,00
Deflafor	5.279.746,82	2,33	14,71	6.056.142,40	2,27
Pven	26,53		4,04	27,60	
Desconto Comercial	16.966.734,48		11,50	18.917.284,45	
% DC	7,07		-5,56	6,68	
CMV + IMP	208.574.948,89		19,46	249.165.930,76	
% CMV + IMP / Venda Líquida	92,03		1,61	93,52	
Unidades Vendidas	46.879.845		-9	42.756.939	
Preço Médio	5,12		29,44	6,63	
Nº Funcionários	100		-5	95	
Venda Bruta / Funcionário	2.399.885		25	2.992.937	
Unidades Vendidas / Funcionário	468.798		-4	451.658	
Televendedoras	250		14	285	
Venda Bruta / Televendedoras	959.954		3	992.984	
Unidades Vendidas / Televendedoras	187.519		-20	149.849	
Representantes	417		3	428	
Venda Bruta / Representante	575.972		15	661.989	
Unidades Vendidas / Representante	112.512		-11	99.899	

GRUPOS DE DESPESAS	ORÇ 1º Trim	% AV	% AH	REAL 1º Trim	% AV
1- MAT. EMBALAGEM (OPER.)					
2 - MOD. (MÃO-DE-OBRA DIRETA)	952.817,24	0,42	-11,99	838.620,86	0,31
3 - BENEFÍCIOS	140.166,53	0,06	-0,92	138.870,57	0,05
4 - AÇÃO TRABALHISTA	21.000,00	0,01	790,80	187.067,11	0,07
5 - COMISSÕES	3.049.636,44	1,35	-6,42	2.853.849,63	1,07
6 - INDENIZAÇÕES	12.600,00	0,01	-45,86	6.821,88	0,00
7 - PRÊMIOS	310.418,81	0,14	-24,42	234.605,62	0,09
8 - DESPESAS DE CONSUMO	97.934,44	0,04	25,34	122.746,49	0,05
9 - CONSERVAÇÃO DE BENS	39.950,00	0,02	-81,03	7.577,22	0,00
10 - DESPESAS DE VEÍCULOS	28.332,09	0,01	11,07	31.468,03	0,01
11 - ALUGUÉIS	54.600,00	0,02	0,72	54.990,63	0,02
12 - VIAGENS	123.443,81	0,05	-11,41	109.355,53	0,04
13 - FRETES/CARRETOS E DESPACHOS	1.242.202,01	0,55	-3,70	1.196.273,64	0,45
14 - SERVIÇOS DE TERCEIROS	213.471,08	0,09	-1,07	211.184,35	0,08
15 - TELEFONE	577.764,16	0,25	-16,21	484.094,23	0,18
16 - SEGUROS	206.622,14	0,09	-4,27	197.797,34	0,07
17 - OUTROS	154.605,02	0,07	46,82	226.993,67	0,09
18 - DESPESAS BANCÁRIAS	329.321,47	0,15	19,37	393.126,22	0,15
19 - O.D.	2.159.896,43	0,95	111,55	4.569.368,61	1,71
DÉSPESA DE VENDAS TOTAL	7.542.285,22	3,33	-3,27	7.295.443,02	2,74
Dg / Venda Líquida		3,33			2,74

9.4 Gráfico – Orçamento X Realizado – Vendas - 1999**BOLETIM DE CONTIGÊNCIAS**

No resultado geral as despesas comerciais ficarão dentro do estabelecido no orçamento, mas podemos verificar que existem contas que precisam ser revisadas, tais como: mão-de-obra, comissão, prêmios, conservação de bens e telefone.