

ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Network - Revista da Faculdade de Administração | Ano 6 | número 1 | 2012

GOVERNANÇA CORPORATIVA E AS DIMENSÕES DA ÉTICA, DO CONHECIMENTO COMPLEXO E DA CRIATIVIDADE

Adelino Francisco de Oliveira

PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE: DESCOMPASSOS DA ADMINISTRAÇÃO DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR

Luciane Orlando Raffa, José Geraldo Miranda, Patricia Zanini Toniati, Vanessa Ferreira de Araujo

ALTA ROTATIVIDADE NO COMÉRCIO VAREJISTA: UM DESAFIO NA GESTÃO DE RH EM INDAIATUBA

Luciane Orlando Raffa, Maria Cláudia de Lima, Renilda Oliveira Caroba

INVESTIMENTO: COMPARATIVO ENTRE RENDA FIXA E RENDA VARIÁVEL

Vânia C. Campos, Reinaldo Gomes da Silva

CONTROLE DE MATERIAIS PARADOS OU SEGREGADOS EM ESTOQUE

Adriana de Freitas Barbosa De Laporta, Rodrigo Fabiano Lopes

A AUTOMATIZAÇÃO DA COMPRA DE MATERIAIS NO SAP COM O DIFERENCIAL DA LOF

Katheryne Berry Ng Tchee, Rodrigo Fabiano Lopes

GESTÃO DE ESTOQUE E ALTERAÇÃO DE LAYOUT NO WAREHOUSE

Andressa Mara de Godoy Salgado, Rodrigo Lopes

ISSN 1983-3989



Revista Administração
Faculdades Network – Revista da Faculdade de Administração
ISSN 1983-3989

Publicação anual das Faculdades Network

Profa. Dra. Maria Regina Peres

A Revista Administração é uma publicação de divulgação científica na área de administração, aberta a contribuições de pesquisadores de todo o Brasil e do exterior.

Editores Responsáveis
Profa. Ma. Tânia Cristina Bassani Cecílio
Prof. Dr. Pedro Roberto Grosso

Mantenedores
Alexandre José Cecílio
Profa. Mestra Tânia Cristina Bassani Cecílio
Maria José Giatti Cecílio

Editora Executiva
Regina Célia Bassani (Network CRB-
8ª/7321)

Diretora Geral das Faculdades Network
Profa. Mestra Tânia Cristina Bassani Cecílio

Assessoria de Comunicação
Alzeni Maria Silva Duda Gambeta (MTB
37218)

Secretária Geral
Érica Biazon

Editoração Gráfica e Eletrônica
Nathália Ruiz Leal
Wellinton Fernandes

Coord. do Curso de Administração
Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva

Central de Atendimento ao Assinante
(19) 347-7676 Ramal 213
biblioteca@nwk.edu.br

Consu
Prof. Dr. Pedro Roberto Grosso
Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva
Prof. Dra. Angela Harumi Tamaru
Prof. Me. Mário Ferreira Sarraipa
Prof. Me. Renato Francisco dos Santos Júnior
Prof. Me. João Roberto Grahl
Profa. Claudia Fabiana Órfão Gaiola
Profa. Ma. Tânia Cristina Bassani Cecílio
Profa. Dra. Maria Regina Peres

Consep
Prof. Dr. Pedro Roberto Grosso
Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva
Prof. Dra. Angela Harumi Tamaru
Prof. Me. Mário Ferreira Sarraipa
Prof. Me. Renato Francisco dos Santos Júnior
Prof. Me. João Roberto Grahl
Profa. Claudia Fabiana Órfão Gaiola
Profa. Ma. Tânia Cristina Bassani Cecílio



Administração

Revista de Administração

Faculdades Network – Revista do Curso de Administração. Ano 6 | Número 1 | 2012

ISSN 1983-3989



Revista Administração
Faculdades Network – Revista da Faculdade de Administração
ISSN 1983-3989

Revista *Administração* / Tânia Cristina Bassani
Cecílio (org) – v. 6, n.1 (2012) – Nova Odessa,
SP: Faculdades Network, 2009-

Anual

Editada pelas Faculdades Network

ISSN 1983-3989

Sumário

EDITORIAL	6
GOVERNANÇA CORPORATIVA E AS DIMENSÕES DA ÉTICA, DO CONHECIMENTO COMPLEXO E DA CRIATIVIDADE <i>Adelino Francisco de Oliveira</i>	7
PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE: DESCOMPASSOS DA ADMINISTRAÇÃO DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR <i>Luciane Orlando Raffa, José Geraldo Miranda, Patricia Zanini Toniati, Vanessa Ferreira de Araujo</i>	13
ALTA ROTATIVIDADE NO COMÉRCIO VAREJISTA: UM DESAFIO NA GESTÃO DE RH EM INDAIATUBA <i>Luciane Orlando Raffa, Maria Cláudia de Lima, Renilda Oliveira Caroba</i>	25
INVESTIMENTO: COMPARATIVO ENTRE RENDA FIXA E RENDA VARIÁVEL <i>Vânia C. Campos, Reinaldo Gomes da Silva</i>	40
CONTROLE DE MATERIAIS PARADOS OU SEGREGADOS EM ESTOQUE <i>Adriana de Freitas Barbosa De Laporta, Rodrigo Fabiano Lopes</i>	55
A AUTOMATIZAÇÃO DA COMPRA DE MATERIAIS NO SAP COM O DIFERENCIAL DA LOF <i>Katheryne Berry Ng Tchee, Rodrigo Fabiano Lopes</i>	67
GESTÃO DE ESTOQUE E ALTERAÇÃO DE LAYOUT NO WAREHOUSE <i>Andressa Mara de Godoy Salgado, Rodrigo Lopes</i>	82

EDITORIAL

Apresentamos um novo número da Revista do curso de Administração da Faculdade Network, com trabalhos versando sobre os mais variados temas. Trata-se de uma significativa conquista da instituição, aqui representada por trabalhos de docentes e discentes. A diversidade de temas é reflexo do campo de estudos que envolvem a complexa área que compõem as organizações. Agradecemos aos professores e alunos pela participação, envolvimento e dedicação tanto na construção do conhecimento em sala de aulas como fora dela. Fato que pôde ser comprovado no recente Workshop realizado pela Instituição onde a produção científica dos Cursos da Faculdade mostrou-se na diversidade de temas e assuntos apresentados no referido evento.

A todos os envolvidos: professores, avaliadores, revisores, alunos e colaboradores nossos reconhecimentos e agradecimentos pela inestimável dedicação garantindo o sucesso alcançado.

Prof. Dr. Reinaldo Gomes da Silva
Profa. Me. Tânia Cristina Bassani Cecílio

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E AS DIMENSÕES DA ÉTICA, DO
CONHECIMENTO COMPLEXO E DA CRIATIVIDADE**

Adelino Francisco de Oliveira¹

Resumo

O presente artigo vislumbra analisar a governança corporativa como paradigma a fundamentar um ambiente organizacional capaz de fomentar o desenvolvimento das dimensões da ética, do conhecimento e da criatividade. A governança corporativa, quando assumida como modelo de gestão, potencializa o desenvolvimento do corpo colaborativo; o fortalecimento e crescimento da organização e a promoção do bem coletivo, mediante práticas que evidenciam responsabilidade social e de sustentabilidade.

Palavras chave: Governança Corporativa, Ética, Conhecimento, Criatividade.

Abstract

This paper envisages analyzing corporate governance as a paradigm to justify an organizational environment can foster the development dimension of ethics, knowledge and creativity. Corporate governance, when taken as a model of management, enhances the collaborative development of the body, strengthening and growth of the organization and promotion of the collective good through practices that demonstrate social responsibility and sustainability.

Key-words: Corporate governance, Ethics, Knowledge, Creativity.

Introdução

Age de tal maneira que uses a humanidade, tanto na tua pessoa como na pessoa de qualquer outro, sempre e simultaneamente como fim e nunca simplesmente como meio.

Immanuel Kant

Os princípios fundamentais da governança corporativa emergem como o grande paradigma, a definir a dinâmica de gestão contemporânea. Há uma estreita relação entre governança corporativa e competência ética. Os princípios da governança corporativa, quando aplicados à gestão, definindo o perfil de liderança, possibilitam o desenvolvimento de um clima organizacional a promover e ressaltar a postura ética como competência fundamental, a qualificação, a partir de um conhecimento complexo e a dimensão da criatividade. Assim, governança corporativa fomenta, conduz à competência ética, ao conhecimento complexo e à criatividade, aspectos imprescindíveis tanto para o desenvolvimento da organização quanto para o fortalecimento da responsabilidade social e ambiental.

Neste esteio, ressalta-se que em tempos de turbulência econômica e social tornam-se recorrentes abordagens sobre as competências que um profissional – e mesmo a organização – deve ter e cultivar para responder com propriedade aos desafios que se impõem. No entanto, as referências sobre o tema, em geral, não avançam e acabam redundando em superficialidade e lugar comum, apresentando, de maneira até simplista, um compêndio receituário – uma espécie de guia de autoajuda – contendo obviedades banais sobre posturas e habilidades para o “novo” profissional. Ora, o tema acerca das competências essenciais para o contemporâneo desvela-se de extrema relevância, e não pode ser tratado com leviandade. A sociedade anseia por um profissional engajado e comprometido, sobretudo, com a edificação de estruturas e dinâmicas econômicas e sociais justas.

¹ Doutor em Filosofia. Mestre em Ciências da Religião. Professor Universitário, atuando na área de Filosofia e Teologia.

O tema da governança corporativa configura-se como central para se pensar e conceber um modelo responsável e sustentável de gestão. O profissional do contemporâneo, atento às novas tendências de gestão, liderança e governança corporativa deve ter como referência, base e critério de qualificação e atuação três dimensões fundamentais, a definirem e nortearem seu perfil profissional – a competência ética, a formação complexa e a criatividade. Estas três dimensões, quando alinhadas, articuladas e integradas, desvelam-se como essenciais para a atuação qualificada de um profissional líder, cômico das implicações políticas de sua liderança e gestão.

A governança corporativa, quando assumida como modelo de gestão, possibilita um clima organizacional alinhado com as práticas de boa gestão, fomentando, dinamizando posturas profissionais éticas, comprometidas tanto com o avanço da organização quanto com a construção do bem coletivo.

A Ética como Competência

Há uma estreita relação entre ética e competência. Mais do que isso, a própria ética no contemporâneo se compõe como uma competência fundamental e até urgente, imprescindível. As organizações – e em última instância a sociedade – necessitam de profissionais imbuídos da competência ética, capazes de desempenharem suas atribuições, responsabilidades com justiça e integridade.

A grande questão é que no contemporâneo os indivíduos tendem a desassociarem ética de política, ou seja, princípios pessoais de atitudes profissionais. Quando não abandonam totalmente a perspectiva da ética. Deparamo-nos então com o domínio do “*espírito Macunaíma*” – idealizado pela genialidade de Mário de Andrade – que, inexoravelmente, caracteriza-se pelo sentimento de esperteza, malandragem, pelo intento de tirar vantagem a qualquer preço, mesmo em prejuízo da coletividade. O “*Macunaíma*” – este anti-herói desprovido de caráter e virtude – encontra-se em toda parte: cortando filas, jogando lixo pelas calçadas, furando faróis vermelhos, usando de influências e relacionamentos pessoais para obter vantagens, atuando de maneira agressiva e predatória em relação ao meio ambiente, assumindo uma perspectiva de progresso e desenvolvimento incongruentes com as diretrizes de responsabilidade social e sustentabilidade, agindo de maneira autoritária e meramente burocrática, competindo deslealmente para angariar postos profissionais etc. Conflagrando-se, destarte, a realidade de uma ética como verdade sucumbida.

Não por acaso, talvez a competência mais relevante na atual conjuntura seja precisamente a competência ética. O profissional do contemporâneo deve atentar para aspectos e elementos concernentes a temas da atualidade: cidadania, ecologia, desenvolvimento sustentável, política, responsabilidade social, inclusão etc. Nesta perspectiva, toda ação profissional, ancorada em conhecimento, habilidade técnico-científica e discernimento crítico, deve vislumbrar a dimensão da ética, trazendo em suas proposições e objetivos o compromisso com o outro, com a cidade, com a comunidade local e com a sociedade em sentido global. Assim, o profissional deve contemporizar princípios e habilidade técnica, pensando que a prática cotidiana da profissão passa a perfazer sentido e direcionamento quando voltada para o bem e para a produção da riqueza material e moral, contempladas pelo conjunto de toda a sociedade que se pretende democrática.

De fato, a abordagem em torno da problemática da ética, no contexto atual, insurge como um imperativo e urgente debate, que deve delinear todos os segmentos sociais, alcançando tanto a esfera privada quanto a pública. Neste ponto, é preciso promover o resgate do conceito genuíno de ética, a partir da concepção originária grega, que articula de maneira indissociável, a dimensão subjetiva da ética – o *êthos*, a definir o hábito das virtudes, compondo a dinâmica

da vida privada – com sua dimensão objetiva – o *ethos*, a delinear a atuação política, visando o bem coletivo. A ética consiste na reflexão filosófica sobre o agir, definindo condutas em âmbito privado e público. O bem individual, contemplado mediante uma vida virtuosa, está diretamente relacionado com o bem comum, decorrente da prática política. Para o pensamento filosófico grego, de modo geral, não é possível se separar a vida ética do cidadão e a organização ética da estrutura política. Neste ponto, o jurista e professor Konder Comparato elucida que:

Como se vê, o raciocínio passa, insensivelmente, da vida individual à social, dos hábitos pessoais às leis, do *êthos* ao *ethos*, e vice-versa.

Para o pensamento grego, de modo geral, não existe separação admissível entre a vida ética do cidadão e a organização ética da vida política, dado que a virtude nada mais é do que a lei interiorizada, e a lei, a virtude objetivada.²

Assim, a vida privada e a atuação profissional se mesclam e se completam, formatando a complexidade que expande o alcance e abrangência da ética. Neste sentido, o pensador Edgar Morin avalia que:

...A única maneira de salvaguardar a liberdade é que haja o sentimento vivido de comunidade e solidariedade, no interior de cada membro, e é isso que dá uma realidade de existência a uma sociedade complexa. Portanto, a solidariedade é constituinte desta sociedade. O pensamento que une o modo de conhecimento se prolonga para o plano ético, da solidariedade e da política. Há uma ética da complexidade que é uma ética de compreensão.³

O próprio ambiente organizacional tem a função de reforçar princípios éticos e práticas morais. É necessário que a própria organização fomente e incentive em seus colaboradores uma constante preocupação com uma atuação profissional comprometida com a ética. Nesta mesma direção, os colaboradores devem perceber na organização o sério compromisso com um modelo ético de gestão e liderança, consubstanciado em uma estrutura de governança corporativa.

O Lugar do Conhecimento

Quando a gestão é construída a partir da perspectiva da governança corporativa, o ambiente organizacional ganha também com o incentivo, investimento na direção de uma qualificação cada vez mais aprimorada do corpo colaborativo da organização. A governança corporativa, por contemplar uma dinâmica de maior abertura e participação, fomenta nos colaboradores da instituição a busca por um aprimoramento constante.

Neste ponto, concomitantemente ao conteúdo ético, a governança corporativa compreende que o profissional deve exercer um conhecimento complexo, amplo e crítico da realidade. De fato, o contemporâneo é permeado por situações e realidades limites: a miséria, a violência, os conflitos religiosos, a escassez dos recursos naturais, a corrupção moral e política, as guerras, a intolerância, o individualismo exacerbado. Diante de tal realidade é fundamental que o profissional supere a visão fragmentada e reducionista. Neste ponto Edgar Morin elucida que:

²Fábio Konder Comparato. *Ética: Direito, moral e religião no mundo moderno*. pp. 96-97.

³ Edgar Morin, Complexidade e ética da solidariedade. In: Gustavo de CASTRO, Edgar de Assis CARVALHO e Maria da Conceição de ALMEIDA (orgs.). *Ensaio de Complexidade*, p. 18.

A hiperespecialização compartimenta e fragmenta o conhecimento. Reduz, no indivíduo, a capacidade de contextualizar sua atividade (...) Tudo isso acarreta uma degradação do sentido da responsabilidade (...)⁴

Por outro lado, a sociedade avança, tomando como preocupação temas não isentos de polêmica: a opção sexual, questões étnicas, a pluralidade religiosa, o desenvolvimento científico-tecnológico, a bioética etc. Nesta confluência de reflexão, apenas um conhecimento ancorado em um denso capital cultural e humano, pode apreender a diversidade, os dilemas e os desafios de uma sociedade demarcada pelo heterogêneo e o múltiplo. O profissional portador de tal conhecimento capacita-se a refletir, dialogar e ponderar, estando em interface com os limites éticos de sua prática e com as demandas sociais.

Refletindo sobre a formação complexa, o pensador Edgar Morin avalia que:

A cultura é a junção do que está separado, e ousa afirmar que milita desta forma pela cultura, isto é, pela comunicação entre o que está fragmentado e disperso em pedaços de quebra-cabeça, fechado em compartimentos herméticos que trabalham por uma articulação reintegradora do que está desintegrado.⁵

Enfatizando tal compreensão e entendimento acerca do conhecimento e de seu processo de construção, Morin explica: “Escrevi em algum lugar que eu era movido por aquilo que o *Tao* chama de espírito do vale, que recebe todas as águas que afluem a ele.”⁶ A perspectiva e postura de beber em todas as fontes, não se fechar para nenhuma forma de aprendizado e conhecimento é fundamental para a construção de um cabedal intelectual vasto e promissor.

A governança corporativa pode possibilitar um ambiente organizacional voltado para o conhecimento, oferecendo condições para o pleno desenvolvimento das potencialidades e competências do corpo colaborativo da organização.

A Dimensão da Criatividade

A dimensão mais aberta, dinâmica do ambiente organizacional próprio da governança corporativa fomenta ainda, nos colaboradores, perspectivas de criatividade. A postura criativa também se configura como fundamental. Neste ponto, o profissional deve, ao se debruçar sobre os problemas atinentes ao seu campo de atuação, conjecturar soluções de fato inovadoras, implementando alternativas a apontarem para um desenvolvimento pautado nos princípios de sustentabilidade e de responsabilidade social. A criatividade, quando aliada à ética e à formação complexa e densa, pode configurar-se como força propulsora e propositora de novos tempos, tanto para o indivíduo quanto para toda a sociedade.

O conceito de criatividade desvela-se amplo e aberto, não sendo fácil encerrá-lo em definições simplistas e esquemáticas. E não poderia ser de outra maneira, na medida em que a criatividade pode emergir de múltiplas situações, mas sempre possibilitando respostas inovadoras. Neste ponto, não há receitas para a criatividade. O fundamental é que a organização procure sempre tracejar estratégias a fomentarem ações e posturas criativas por parte de seus colaboradores, visando manter e compor uma equipe, um grupo profissional motivado e criativo.

Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional desvela-se como a grande base para a formatação de um profissional portador da competência ética, ávido pelo conhecimento e criativo. Quando a

⁴ Alfredo P. Vega, Cleide R. S. Almeida e Izabel Petraglia (orgs). *Edgar Morin: ética, cultura e educação*, pp. 35-36.

⁵ Edgar Morin, *Meus Demônios*, p. 45.

⁶ Edgar Morin, *Meus Demônios*, p.41.

gestão tem como fundamento os princípios da governança corporativa, o ambiente organizacional torna-se propício para o pleno desenvolvimento do corpo colaborativo, da organização e, em última instância, da própria sociedade.

Os princípios da governança corporativa, para além de habilitar com o instrumental técnico, devem tracejar para o colaborador possibilidades de um exercício profissional ético e responsável, a enfatizar as implicações políticas de toda atuação profissional. Apenas um ambiente organizacional deste porte poderá romper com uma visão cindida da realidade e com uma postura individualista, abrindo para a organização e para o profissional o senso do coletivo, do conjunto, da interação e da percepção única de pertença para com a sociedade.

O pensador Edgar Morin compreende e enfatiza que:

A ética não poderia ser ensinada por meio de lições de moral. Deve formar-se nas mentes com base na consciência de que o humano é, ao mesmo tempo, indivíduo, parte da sociedade, parte da espécie. (...) Desse modo, todo desenvolvimento verdadeiramente humano deve compreender o desenvolvimento conjunto das autonomias individuais, das participações comunitárias e da consciência de pertencer à espécie humana.⁷

O pensamento de Edgar Morin, ao trabalhar o tema da complexidade, auxilia na compreensão e relevância de um ambiente que forma e possibilita o pleno desenvolvimento do colaborador, da organização e da sociedade. A governança corporativa conduz a um clima organizacional que possibilita, de fato, o desenvolvimento das potencialidades de todo o corpo colaborativo. Tal desenvolvimento torna-se efetivo com o próprio crescimento da organização, produzindo bens também sociais. O ambiente organizacional, dinamizado pelos princípios basilares da governança corporativa, desvela-se como a chave mestra, capaz de abrir a organização para a complexidade que envolve o contemporâneo.

Considerações Conclusivas

Para um modelo de gestão e liderança pautados no paradigma de governança corporativa a clareza quanto a dimensão da ética é, de fato, fundamental. Em consonância com a ética, destacam-se as dimensões do conhecimento complexo e da criatividade, a articularem e possibilitarem novas respostas às questões e dilemas atinentes ao contemporâneo. Somente uma atuação profissional fundamentada em tais balizas e alicerces descortina-se como o autêntico caminho para um padrão de desenvolvimento responsável e sustentável.

Para uma gestão organizacional pautada nos fundamentos da governança corporativa torna-se necessário e imprescindível uma outra visão e perspectiva da função e finalidade acerca do propósito e existência da própria organização. A noção míope e reducionista de que a organização existe apenas para dar lucro aos seus acionistas deve ser definitivamente suplantada. É evidente que a dimensão do lucro é fundamental. Mas no processo de gestão e liderança organizacional há outros aspectos também de suma relevância, que devem ser considerados. Insere-se e ganha significado, então, a dimensão política da organização, consubstanciada na responsabilidade social e no comprometimento com a sustentabilidade.

A governança corporativa vislumbra a gestão em sua complexidade, considerando o papel do corpo colaborativo – ético, qualificado e criativo –, o fortalecimento e crescimento da organização e o desenvolvimento e promoção da própria sociedade, a partir da responsabilidade social e da sustentabilidade. Com o paradigma da governança corporativa, em perspectiva complexa, todos ganham – colaboradores, organização e sociedade.

Referências

⁷ Edgar MORIN, *Os sete saberes necessários à educação do futuro*, p. 17.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2009.

BOFF, Leonardo. Ecologia, Mundialização, Espiritualidade. São Paulo, Ática. 1994.

CARVALHO, Edgar de Assis; ALMEIDA, Maria da Conceição de; COELHO, Nelly Novaes; FERRARA, Nelson Fiedler e MORIN, Edgar. Ética, solidariedade e complexidade. 3ª ed. São Paulo, Palas Athena, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Vol. II, 6ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2002.

COMPARATO, Fábio Konder. Ética: Direito, moral e religião no mundo moderno. São Paulo, Companhia das Letras, 2006.

HABERMAS, Jürgen. A inclusão do outro: estudos de teoria política. São Paulo, Loyola. 2002.

HUBERMAN, Leo. História da riqueza do homem. 21. ed. Rio de Janeiro, LTC. 1986.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2002.

MORIN, Edgar. Ciência com Consciência. 6ª ed. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2002a.

MORIN, Edgar. Nomes de Deuses: Ninguém Sabe o Dia que Nascerá. São Paulo, Editora da UNESP; Belém, PA: Editora da Universidade Estadual do Pará, 2002.

MORIN, Edgar. Meus demônios. 2ª ed. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil. 2000.

MORIN, Edgar. Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro. 3ª ed. São Paulo, Cortez; Brasília, Unesco, 2001.

PRADO, Antonio Ramos do; OLIVEIRA, Adelino Francisco de. Um Caminho Espiritual para Jovens. 2ª ed. São Paulo, Loyola, 2003.

SANTOS, Boaventura Souza. Pela mão de Alice: O social e o político na pós-Modernidade. 2ª ed. São Paulo, Cortez. 1996.

SPERS, Valéria Rueda Elias; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto (org). Responsabilidade Social: Conceitos, experiências e pesquisas. Itu, Ottoni, 2010.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. Ética. 31ª ed., Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2010.

**PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE: DESCOMPASSOS DA
ADMINISTRAÇÃO DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO
SUPERIOR**

Luciane Orlando Raffa⁽⁸⁾
 José Geraldo Miranda⁽⁹⁾
 Patricia Zanini Toniati⁽¹⁰⁾
 Vanessa Ferreira de Araujo⁽¹¹⁾

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo refletir acerca da precarização do trabalho docente, como estratégia administrativa de redução de custos em Instituições Privadas de Ensino Superior que, em última análise, tem impactado na qualidade do ensino oferecido nestas organizações. Para tanto, além de pesquisa bibliográfica, foram obtidas informações, junto aos professores deste sistema educacional, sobre as possíveis terceirizações e as condições de trabalho para a práxis pedagógica.

Palavras-chaves: Administração; Ensino Superior; Precarização.

Abstract

This study aim to reflect about the precariousness of teacher labor as an administrative strategy to reduce costs in Private Institutions of Higher Education that, ultimately, has impacted on the quality of education offered in these organizations. For this, in addition to literature, information was obtained along with the teachers of this educational system, about the possible outsourcing and the working conditions for pedagogical praxis.

Key-words: Administration; Higher Education; Precariousness.

1. Introdução

A educação no Brasil, no final do século XX e início do século XXI, passou por uma grande mudança, especialmente, quanto à expansão de instituições de ensino (Fundamental, Médio e Superior), apresentando um salto quantitativo na oferta de serviços educacionais. Esta oferta se refere à diligência de uma das diretrizes do Banco Mundial (BM) para o combate à pobreza, por meio da redução dos índices de analfabetismo nos países em desenvolvimento.

O que concerne ao Ensino Superior, foco do nosso trabalho, o BM afirmou que o espaço para o crescimento da oferta deveria ser representado pelas instituições do setor privado, como apresentado em vários documentos, da Organização das Nações Unidas (ONU) e de órgãos vinculados (BM). Como exemplo pode-se citar os Relatórios CAS RI-16582-BR e N^o 20160-BR, EAP 36116 e o Relatório Brundtland, de 1983, que trata do desenvolvimento sustentável, mas que aborda o tema da educação, tais como alfabetização universal, formação de professores, educação para o emprego, entre outros.

Neste sentido, o Brasil implementou uma profunda reforma na educação, acordada com as propostas do BM, alinhando as políticas educacionais às políticas de desenvolvimento econômico. Assim, iniciou-se não apenas um processo de “privatização”¹² do ensino superior

⁸ Psicóloga, com Mestrado em Psicologia e Doutorado em Educação, docente do curso de Pedagogia e Administração de Empresas, das Faculdades Network. (e-mail: lucianeraffa@uol.com.br)

⁹ Administrador de Empresas. (e-mail: geraldo.atlas@bol.com.br)

¹⁰ Administradora de Empresas. (e-mail: patytoniati@yahoo.com.br)

¹¹ Administradora de Empresas. (e-mail: vanessafdj@hotmail.com)

¹² As universidades particulares apresentaram uma expansão descomida na década de 90. Em razão da agenda neoliberal introduzida pelo BM e Fundo Monetário Internacional (FMI), fundamentado nos pressupostos econômicos de intervenção estatal, os estudantes não conseguiram pagar as altas mensalidades e, como consequência, as universidades particulares tiveram que lidar com um alto índice de inadimplência e os custos de milhares de vagas “ociosas”. O Governo, com o intuito de dirimir esta questão e, ao mesmo tempo, implementar uma política de acesso dos estudantes carentes ao ensino superior, decretou a MP N^o 213 (Programa

público no Brasil, como também de precarização do trabalho docente.

A hipótese que vamos defender é que a privatização do Ensino Superior se traduziu em desrespeito aos direitos dos trabalhadores docentes e na baixa qualidade do ensino.

Por este viés, o objetivo deste estudo é compreender porque as instituições precarizam seus quadros de professores através da redução benefícios, salários, entre outros, uma vez que a educação é a atividade fim da organização, bem como sistematizar os impactos deste expediente.

Para a elaboração desta investigação foi efetuada pesquisa bibliográfica, com o intuito de coletar subsídios que comprovem a nossa hipótese e pesquisa de campo, que informe sobre os impactos desta privatização.

Acreditamos que este estudo poderá trazer reflexões acerca do processo de profissionalização e formação dos cidadãos brasileiros que, em última análise, serão responsáveis pelo desenvolvimento político, econômico e social de nosso país, e, igualmente, oferecer às instituições privadas perspectivas para rever seus conceitos quanto à decisão de precarizar a sua atividade de serviços educacionais, o que resultaria na possibilidade de um ensino de melhor qualidade, com professores mais motivados e comprometidos com a educação.

2. Breve histórico

Observam-se grandes mudanças no capitalismo, principalmente na década de 90, iniciando-se assim uma nova divisão internacional do trabalho, de forma que, mais uma vez, os trabalhadores tiveram os seus direitos sobrepujados em relação ao poder do capital.

Segundo Pochmann (2001, p. 34) a nova Divisão Internacional do Trabalho refere-se “à polarização entre a produção de manufaturas, em parte dos países semiperiféricos, e a produção de bens industriais de informação e de comunicação sofisticados e de serviços de apoio à produção gerada no centro do capitalismo”.

Assim, diante dessa nova Divisão Internacional do Trabalho podemos concluir que os países em desenvolvimento passam a ser base da produção de produtos de baixo valor agregado e, por outro lado, os países centrais passam a deter o poder dos produtos de maior valor agregado, da informação e do capital.

Neste íterim, o Brasil se vê integrado definitivamente aos conceitos neoliberais, diminuindo consideravelmente a participação do Estado na economia do país, com grande ofensiva aos diversos setores produtivos, desregulamentando o sistema bancário, liberalizando o comércio e privatizando as empresas estatais. De acordo com Chossudovsky (1999) todo este expediente foi em nome da “diminuição da pobreza” e do “bom governo”.

Segundo Draibe (1993, p. 97), “a privatização entendida como deslocar da produção de bens e serviços públicos para o setor privado lucrativo”, aliviaria a crise fiscal, uma vez que evitaria a “irracionalidade no uso de recursos induzida pela gratuidade de certos serviços públicos” e aumentaria “a progressividade do gasto público ao evitar que setores de maior poder” se apropriassem “de benefícios não proporcionais (maiores) à contribuição” que realizariam para financiá-los.

Por outro lado, o que se assistiu com as privatizações foi um aumento descomunal do

Universidade Para Todos - ProUni), em 10 de setembro de 2004, operando uma verdadeira privatização do ensino superior, tendo em vista que, com esta Medida, milhares de vagas públicas passaram a ser compradas em universidades privadas, por meio de isenção de impostos e contribuições das instituições privadas participantes do ProUni - Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição para o Programa de Integração Social e Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/Pasep), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). Insta salientar que, de acordo com os dados do próprio Governo, com esta quantia poderia ser criado um milhão de vagas nas universidades públicas.

desemprego, do trabalho informal, do trabalho sub-remunerado e da precarização das relações trabalhistas. E uma forma de amenizar este quadro, de acordo com alguns autores e representantes de grupos de pressão, estaria a flexibilização das leis trabalhistas, sob o argumento de que a rigidez da legislação elevaria o índice de desemprego.

A flexibilização das leis trabalhistas, de acordo com Süsskind et al. (2000, p. 44), “pressupõe a intervenção estatal, ainda que básica, com normas gerais abaixo das quais não se podem conceber a vida do trabalhador com dignidade”.

No entanto, conforme Nassif (2001, p. 73), alguns autores entendem que a flexibilização teria o mesmo sentido que desregulamentação, ou seja, “como retirada da norma protetora, a fim de que o sistema econômico estabeleça as condições de contratação laboral”.

Em outros termos podemos afirmar que a flexibilização das leis trabalhistas, que deveria beneficiar o trabalhador, na prática gerou mais poder para o empregador do que para o empregado.

É diante da ofensiva neoliberal de privatizações, que engendrou aumento do desemprego, do mercado informal e flexibilizações das leis trabalhistas, percebeu-se que as empresas começaram a apresentar também uma nova reorganização do setor produtivo no Brasil, com a redução dos níveis hierárquicos e a incorporação do trabalho improdutivo ao trabalho produtivo, conforme explica Antunes (1999, p. 125):

A eliminação de várias funções como ‘supervisão, vigilância, inspeção, gerências intermediárias, etc.’, medida que se constitui em elemento central do toyotismo e da empresa capitalista moderna com base ‘lean production’, visa transferir e incorporar ao trabalho ‘produtivo’ atividades que eram feitas por trabalhadores ‘improdutivos’. Reduzindo o trabalho improdutivo com sua incorporação ao próprio trabalho produtivo, o capital se desobriga de uma ‘parcela’ do conjunto de trabalhadores que não participa diretamente do processo de criação de valores¹³.

Assim, neste cenário, com ascensão da política neoliberal, ao que concerne à educação, foco do nosso estudo, todo o conhecimento passou a ser tomado como mercadoria e, como tal, negociado no mercado. A mensagem propalada é a de que a escolaridade seria a garantia de se manter empregado, portanto, um investimento profissional e produto a ser consumido.

De acordo com Raffa; Cavalcanti (2005), no mundo globalizado, a educação, assume características de quase-mercado e um cunho predominantemente produtivista.

[...] ela passa a explicar economicamente as diferenças de produtividade e renda, e a ser responsabilizada pelo desenvolvimento sustentável do país; é tida também como capital humano - concebida como produtora de capacidade de trabalho. Desta forma, também é investimento. É expropriada do seu papel como formadora de cidadão - como ser político - e, em vez disso é objeto de consumo à medida que forma também o indivíduo consumidor (RAFFA; CAVALCANTI, 2005, p. 12).

Neste sentido, o ensino passa também a ser incorporado aos mecanismos da iniciativa privada. Esta ideologia é fomentada por organismos internacionais, como Banco Mundial (BM) e Organização Mundial do Comércio (OMC), que procuram influir e difundir que a educação é um dos principais itens de mercado. Transformam os conceitos de direito e cidadania, tipicamente do neoliberalismo clássico, fazendo do cidadão apenas um cliente, um consumidor que pode escolher entre os diferentes tipos de produtos comercializados no mercado, tornando a educação apenas mais um produto (BEZERRA NETO; BEZERRA, 2008, p. 50).

Ainda falando sobre a educação como mercadoria, de acordo com França; França (2008, p. 151), a educação, nesse processo, “assume um novo valor e uma necessidade de adaptar-se às exigências do mercado, por meio de estratégias que atendam aos interesses de manutenção das condições de acumulação capitalista”.

¹³ Grifos do autor.

Assim, pretende funcionar por suas próprias condições, captando seus próprios recursos na dinâmica do mercado, intensificando a doutrina neoliberal que tem como proposta a intensificação da privatização da escola pública como política do Estado. Com isso, a escola transforma-se numa instituição na qual a administração educacional deve assumir novos paradigmas de produtividade e de qualidade (FRANÇA; FRANÇA, 2008, p.151).

Neste comenos, a política adotada pelo Estado previu incentivos às Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES), como citado anteriormente¹⁴, oferecendo acesso à educação à população de baixa renda, com subsídios do poder público, bem como contribuindo para reduzir a ociosidade das salas de aulas das IPES¹⁵. E, paralelamente, as IPES, como forma de minimizar os custos operacionais, passaram a adotar uma política de gestão administrativa focada meramente no lucro.

3. Gestão administrativa das IPES e a precarização do trabalho docente

A economia brasileira estando na esteira do capitalismo, juntamente com as profundas mudanças que ocorreram no final do século XX e que ainda estão em curso neste início de século, estimulou grandes mudanças no setor educacional. E, sob o prisma da lógica mercantilista, as IPES, que passaram a sentir a concorrência no setor, precisaram repensar as suas ações para permanecerem no mercado.

Conforme os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 1998, havia 764 instituições particulares (INEP, 1999) e, em 2005, já se tinha um universo de 2.165 instituições (INEP, 2006). Observa-se, portanto, que havia uma competição visceral entre as IPES.

Com este cenário, muitos grupos financeiros entraram no setor educacional e muitas instituições internacionais firmaram convênios com as grandes IPES nacionais, o que estimulou as demais instituições a começarem a se profissionalizar para enfrentarem a concorrência destes novos grupos e dos já existentes. Desta forma a busca de novas ações estratégicas para a captação e retenção de seus alunos, para a perpetuação da marca e ampliação de mercado, fez com que as IPES passassem a fazer uso maciço de ferramentas de *marketing*, bem como adotassem a redução dos custos administrativos, que se expressa na precarização do trabalho docente, com o intuito de aumentar a rentabilidade para os seus acionistas.

Assim, em 2008, de acordo com o INEP (2009), verificou-se um declínio no número das IPES que pode ser explicada pela integração de instituições, por compra ou fusão, finalizando a tendência de crescimento observada nos anos anteriores.

Para ilustrar este quadro podemos destacar o caso da Anhanguera Educacional, quando da venda do seu controle acionário para o fundo de investimentos do Banco Pátria, com recursos do Banco Mundial, através do seu braço financeiro *International Finance Corporation* (IFC). Um dos sócios-proprietários da Anhanguera Educacional, Antonio Carbonari Neto, em entrevista ao jornal Estado de São Paulo de 2006, comentou que “quem investir no fundo, vai ganhar muito com a valorização das ações”.

Em outros termos podemos afirmar que os serviços educacionais, se geridos na lógica do mercado, podem oferecer um importante retorno aos investidores, mas muito pouco aos seus clientes, tendo em vista que o que se almeja com tais transações e estratégias é apenas a

¹⁴ Cf. nota 1.

¹⁵ Em 1998, as IPES ofereceram 570.306 vagas; destas, não foram preenchidas 115.318; além do mais, foram registradas 73.127 desistências e 72.172 trancamentos (INEP, 1999).

lucratividade.

Conduzindo o conceito de serviços para as IPES, pode-se dizer que a atividade educacional é um bem de difícil mensuração. Segundo Kotler (2000, p.448) “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Baseando-se no conceito acima, concretiza-se a figura da educação como mercadoria/serviço e do aluno como cliente. Segundo Vigneron (1994, p. 276), “os educadores pensam imediatamente em dinheiro e hipocritamente não querem misturar dinheiro e educação”.

Neste entremeio, as IPES também têm utilizado com frequência as estratégias de *marketing* no meio educacional para atingir seus objetivos financeiros, embora haja vários críticos da ideia.

Segundo Fox; Kotler (1994, p. 34):

Alguns educadores sentem que ele [o marketing] é incompatível com a missão educacional e subestima a educação e as Instituições que o utilizam. Mesmo se marketing pudesse ser útil, sentem que ele seria desnecessário se as pessoas reconhecessem que a educação foi ‘boa para elas’¹⁶.

A maioria das IPES adota estratégias de *marketing*, como os 4 P’s (Produto, Preço, Praça e Promoção) e os 4 C’s (Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação), além de realizar convênio com empresas. Segundo Kotler (2000, p. 38).

[...] os 4 Ps representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores [alunos/clientes]¹⁷. Do ponto de vista da empresa compradora, cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente. Robert Lauterborn sugeriu que os 4Ps do vendedor correspondem aos 4 Cs dos clientes. [...] Empresas vencedoras serão as que conseguirem atender às necessidades dos clientes de maneira econômica e conveniente, com comunicação efetiva.

E ainda que o objetivo de nosso artigo não seja as estratégias de *marketing* das IPES, pois fugiria do foco do tema abordado, acreditamos que as ferramentas 4Ps e 4Cs são de grande valia para a gestão destas instituições, e os fatores considerados, como o preço, praça, custo e conveniência, podem contribuir para a baixa qualidade do ensino e a precarização do trabalho docente.

Com base na relação baixa qualidade de ensino e preço podemos citar a reportagem do Jornal Folha de São Paulo, de 17 de outubro de 2010, intitulado “Curso ruim atrai vestibulando pelo bolso”. Conforme afirma um dos entrevistados na reportagem, o que importa é o preço da mensalidade, mesmo que a universidade seja ruim, pois “o brasileiro, pela condição social, pensa primeiramente nos custos para depois pensar na qualidade”.

Por outro lado, os resultados do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e Índice Geral de Cursos (IGC), que mede o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos, suas habilidades e competências, e o indicador de qualidade de instituições de educação superior, respectivamente, que poderiam ser elementos a serem considerados para se escolher um curso ou instituição, segundo a maioria dos educadores, são desconhecidos pelos pais e alunos, tendo pouca influência sobre as suas escolhas. E, conforme a reportagem supracitada, o vice-presidente da Associação de pesquisadores em Educação (Anped), João Oliveira, afirma que o raciocínio que impera é “se o curso continua aberto é porque não há problema. [...] Não podemos esquecer ainda que as instituições privadas fazem propaganda destacando um aspecto que pode evidenciar

¹⁶ Grifo dos autores.

¹⁷ Acréscimo nosso.

qualidade”.

Ora, se o aluno/cliente não tem conhecimento dos indicadores de qualidade de um curso ou de uma instituição, as estratégias de *marketing* tornam-se mais eficientes. O aluno/cliente, então, passa a se preocupar mais com o valor a ser pago pelo serviço educacional, do que por sua qualidade. Neste sentido, as estratégias de *marketing* e da gestão administrativa empregadas pelas IPES não são apenas determinantes do comportamento consumidor, mas também uma resposta a ele.

Em relação ao atual modelo de gestão empregado nas IPES, com o intuito de reduzir custos e secundarizar a qualidade, segundo Santos (2008) nota-se uma profunda desvalorização do profissional docente.

[...] nas universidades privadas a predominância de uma nova realidade: a demissão dos professores doutores de mais larga experiência cedendo lugar à contratação de especialistas e graduados; a rotatividade de docentes contratados temporariamente; a ênfase da lógica ‘menos professores, mais alunos’; o rebaixamento das remunerações, sem perspectiva de recuperação de perdas salariais; o desempenho acadêmico baseado na lógica produtivista, a qual dificulta a realização de práticas que visam à transformação social e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão¹⁸ (SANTOS, 2008, p. 9).

Esta lógica indica claramente a dicotomia entre o ensino de qualidade e o ensino pela quantidade. Segundo Martins (2008, [p. ?]), professor titular de Sociologia da Faculdade de Filosofia da Universidade de São Paulo (USP), “o econometrismo educacional bloqueia e distorce a educação brasileira, equiparando-a a uma mercadoria de carregaço”.

[...] equivalente das que podem ser adquiridas dos marreteiros que nas feiras de todo o País anunciam os sucedâneos de tudo que se deseja e não se pode, o xarope de catuaba que dá a ilusão da vitalidade a quem dela carece, a educação que custa menos e distribui mais diplomas, dando a impressão de sabido a quem sabido não é (MARTINS, 2008, [p. ?]).

Segundo o mesmo autor, o conceito mercantilista é o que impera na educação brasileira.

A lógica da produção, do vale quanto pesa, do preço por quilo, que vai bem numa fábrica de salsicha, mas vai muito mal numa escola, sobrepôs-se à lógica da formação e, propriamente, da educação. Sem a procedência do educador na educação, nossa escola continuará dominada pela lógica do balconista. Ou escapamos desta ou nos perderemos de nós mesmos. Em educação só devem ter lucro o aluno e o País (MARTINS, 2008, [p. ?]).

Ainda de acordo com Martins (2008, [p. ?]), o próprio ministro da Educação reconhece a gravidade da crise educacional e assinalou “[...] quanto o Estado perdeu o controle do processo educacional ao recorrer à privatização do ensino e à lógica do mercado como meios de ampliar a oferta de vagas”.

Conforme a visão acima se pode concluir que as IPES, dentro da lógica do mercado, é uma das responsáveis pela precarização do trabalho do professor, ao visar apenas o lucro à custa do barateamento deste profissional, provocando a sua desqualificação, bem como gerando um profundo “mal estar docente”, que advém das más condições de trabalho.

Segundo Esteve (1999) o “mal estar docente” decorre da exposição ao pó do giz, esgotamento físico, escassez de recursos de materiais e equipamentos para a execução do trabalho, ausência de espaço físico para descanso, além da precariedade da ventilação nas salas de aulas. Sendo assim têm-se profissionais desmotivados, estressados, comprometendo a transferência do conhecimento para seus alunos.

Nossos sistemas de ensino, empilhados e burocratizados, remendados e apressadamente reformados pelos sucessivos responsáveis que pretendiam fazer frente às mudanças sociais

¹⁸ Grifo da autora.

urgentes, têm multiplicado as exigências contraditórias, desconcertando ainda mais os professores, sem, no entanto, conseguir – como reconhecem publicamente esses mesmos responsáveis – estruturas de ensino adequadas às novas demandas sociais. A sociedade e a administração do ensino acusam os professores de constituir um obstáculo ante qualquer tentativa de renovação. Os professores, por sua vez, acusam a sociedade e a administração do ensino de promover reformas burocráticas, sem na prática dotá-los das condições materiais e de trabalho necessárias para uma autêntica melhora de sua atuação cotidiana de ensino. [...] Descontente com as condições em que trabalha, e às vezes, inclusive, consigo mesmo, o mal estar docente constitui uma realidade constatada e estudada, a partir de diversas perspectivas, por diferentes trabalhos de investigação (ESTEVE, 1999, p. 22).

No entanto, para além da precarização das condições de trabalho, segundo Nonnenmacher (2008, p. 110), o professor também “[...] se sente pressionado pela mobilidade e pela volatilidade de tudo ao seu redor”.

[...] seu emprego, seu trabalho, o conhecimento, a informação, as relações, a superficialidade com que tudo deve ser tratado e vivido, inclusive os saberes, pois não há tempo para o aprofundamento, para o estreitamento das relações, seja com o aluno, seja com a instituição, seja nas próprias relações da vida pessoal (NONNENMACHER, 2008, p. 110).

Neste sentido, apesar da precarização que sofre, o docente, por desejar se manter empregado, se submete a tais condições e tenta a todo custo se adequar aos moldes do competitivo mercado de trabalho.

De acordo com Nonnenmacher (2008, p. 110), a sociedade por fabricar estilos e modos de vida, querer e desejos, constrói a imagem de um professor padrão. “E os alunos-consumidores já parecem ter internalizado o formato de professor que devem desejar”. Como resultado, “[...] esse professor padronizado perde o seu saber-fazer e o seu saber-ser singulares, que são substituídos pelo modelo de competências requerido pelo mercado”.

Num cenário de insegurança e grande mobilidade, a urgência é organizar estratégias para sobreviver como individualidade e como membro de um grupo. As dimensões políticas e do interesse coletivo tendem a ser relegadas, já que existem sempre outras urgências, que a reordenação do mundo coloca como imperativos para a vida das pessoas (NONNENMACHER, 2008, p. 111).

Parece, portanto, que a mercantilização do ensino superior privado apresenta um panorama desfavorável para a boa educação. E, embora os dados do INEP (2009, p. 9) indiquem que houve um aumento das funções docentes e que o declínio no número das IPES “não se refletiu na oferta de vagas, número de ingressos, matrículas e concluintes, que mantiveram um crescimento semelhante aos dos anos anteriores”, este cenário pode não ser interpretado pelo prisma de uma administração eficiente praticada pelas IPES, no sentido de melhorar a educação por meio da valorização do trabalho docente.

Cabe instar que, de acordo com o INEP (2009), em 2008, houve crescimento de 96,9% no número de vagas da educação à distância; o aumento do número de “funções docentes” não corresponde ao número de docentes, pois os professores que trabalham em mais de uma instituição foram declarados no censo por todas as instituições de ensino superior; as IPES apresentaram o menor percentual de conclusão nos cursos de graduação presencial, como nos últimos anos.

Ou seja, a precarização do trabalho docente nas IPES pode estar mais acirrada em virtude do exposto até então.

4. Pesquisa de Campo

Para fundamentar nosso estudo, foi realizada uma pesquisa de campo junto aos professores das IPES da Região Metropolitana de Campinas, Jundiaí e Piracicaba, com a

distribuição de um questionário com perguntas que pudessem contribuir para a identificação dos fatores que predominam na precarização do trabalho docente.

O questionário foi elaborado seguindo aos requisitos: “a) a existência de uma pergunta que se deseja responder; b) a elaboração de um conjunto de passos que permitam chegar à resposta; c) a indicação do grau de confiabilidade na resposta obtida” (GOLDEMBERG, 1999, p. 106).

O questionário apresentou aos docentes um total de 43 questões, sendo distribuídos a 100 (cem) professores; deste total foram devolvidos 38 questionários respondidos, de um universo de 15 IPES distintas.

Durante a análise do questionário foram consideradas as questões de maior relevância que puderam caracterizar a precarização do trabalho docente e como consequência comprometendo a qualidade do ensino e da vida pessoal do professor.

4. Resultados

Considerando que Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é, segundo Conte (2003, p. 33), “um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como idéia (*sic*) básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho”, verificou-se que os docentes, com base nos dados coletados, estão longe de serem profissionais que tenham uma qualidade de vida aceitável para exercer suas funções de trabalho com excelência.

Os fatores cotejados para caracterizar esta precarização do trabalho docente foram: pacotes de benefícios; o período de preparação de aula e correção de provas; horas extras não remuneradas; relação de trabalho informal e semi-formal; número distinto de matérias lecionadas; número de instituições em que lecionam; número de matérias diferentes na área do conhecimento; excesso de alunos na sala de aula; condições de trabalho e estrutura física que comprometem a relação com os alunos e o desenvolvimento das funções; excesso e sobrecarga de trabalho que comprometem a vida social, familiar e a saúde.

Verificou-se que uma parcela considerável dos docentes pesquisados não recebe nenhum tipo de benefício, totalizando 45%. Sendo que os outros 55% recebem algum tipo de benefício, porém de caráter deficitário.

Em relação à ajuda de custo para o seu deslocamento até o trabalho, constatou-se que apenas 18% recebem tal auxílio. No entanto, 92% possuem carro próprio, comprometendo a renda mensal e o padrão de vida, devido aos gastos vinculados ao veículo, de 74% dos professores.

Ainda quanto aos benefícios, há um universo de 24% dos pesquisados que possuem seguro de vida, considerando este como motivo de segurança para o docente e seus entes. Por outro lado, 76% dos docentes estão descobertos deste benefício, o que se pode se traduzir em intranquilidade em relação às possibilidades de infortúnio.

Em virtude das mudanças que as IPES passaram nos últimos anos, que perfizeram a ânsia por redução de custos para garantir a sua sobrevivência no mercado e o aumento da lucratividade para os mantenedores, verificou-se que 53% das IPES apresentam um número de alunos por sala, com valores acima de 50 alunos, podendo passar dos 100¹⁹. Quanto a isto, a maioria absoluta dos professores afirmou que o excesso de alunos compromete a qualidade e

¹⁹É importante notar que na Lei Nº 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação (LDB/96), em seu Artigo 25, permite que as instituições de ensino estabeleçam o número de alunos “Art. 25º. Será objetivo permanente das autoridades responsáveis alcançar relação adequada entre o número de alunos e o professor, a carga horária e as condições materiais do estabelecimento. Parágrafo único. Cabe ao respectivo sistema de ensino, à vista das condições disponíveis e das características regionais e locais, estabelecer parâmetro para atendimento do disposto neste artigo” (BRASIL, 1996).

o desenvolvimento das aulas, e 79% apontaram também para o comprometimento do relacionamento entre alunos e docentes.

Em relação ao número de matérias diferentes ministradas, verificou-se que 68% dos professores ministram acima de três matérias diferentes, porém dentro de sua área da sua área de conhecimento, e 24% lecionam pelo menos uma disciplina fora da sua área de formação, fazendo com que tenham que demandar maior tempo para a preparação das aulas e provas. Além do mais, 63% dos docentes afirmaram que utilizam as horas fora do horário de trabalho para estas atividades.

Para estes profissionais que utilizam as horas fora da instituição com o intuito de preparação das aulas e provas, 47% afirmaram que não recebem por estas horas.

Além de o professor ter sua renda comprometida pela ausência deste provimento, verificou-se também que 68% dos docentes recebem até sete salários mínimos e para manter estes rendimentos se vêem obrigados a trabalhar em até cinco IPES, totalizando 76% dos pesquisados. E, por este mesmo descortino, observou-se que 29% ministram aulas na pós-graduação com vínculo informal e 13% recebem apenas parte de sua renda com registro em carteira, caracterizando uma semi-informalidade.

Nestes termos podemos afirmar que o fator salário e o excesso de trabalho podem comprometer as expectativas do professorado de almejar o crescimento, a realização profissional e a busca por novos conhecimentos. E, se levarmos em conta que a atividade docente é eminentemente intelectual, é possível deduzir que estes fatores têm como consequência o aumento do nível de estresse destes profissionais, seja pela pouca disposição psicológica ou pelas limitações financeiras e temporais, que o impedem de investir em sua carreira, resultando, paralelamente, na baixa qualidade de ensino.

No que tange à saúde, apenas 47% dos docentes afirmaram que possuem plano de saúde/odontológico mantidos pelas IPES. No entanto, 40% assinalaram que apresentaram algum tipo de comprometimento do seu estado de saúde, no decorrer da sua atividade profissional. Constatou-se que a maior incidência destes adoecimentos refere-se ao comprometimento do seu principal instrumento de trabalho - a voz -, perfazendo 32% das ocorrências. O desgaste físico e mental, como a fadiga e o cansaço, representam 34% deste universo, o que no nosso entender se traduz em estresse. Complementando a nossa visão acerca do estresse, Rossi (2007) destaca que as pessoas fazem justiça ao termo quando pretendem dizer que estão cansadas, aflitas ou irritadas. O estresse, mais do que um estado de espírito, é uma reação adaptativa do indivíduo e pode resultar em um conjunto de sintomas, sejam psicológicos, físicos ou comportamentais.

Assim, frente à configuração deste cenário, podemos afirmar que uma parcela considerável dos docentes, que atuam nas IPES, passou ou está de alguma forma vivenciando a precarização do seu trabalho. E, como já descrito anteriormente, este estado de coisas compromete, de forma categórica, a sua vida pessoal, profissional e social, redundando na precarização do ensino superior no Brasil.

5. Considerações finais

Diante das várias transformações que o setor educacional passou nas últimas décadas, percebe-se que a educação no Brasil assumiu um elevado grau de complexidade, tendo as IPES como protagonistas destas alterações. Porém, como estamos em um mercado onde a lógica capitalista impera sobre os interesses coletivos, observa-se uma dicotomia entre os interesses das IPES na busca por redução de custos, bem como de maiores lucros, e os interesses dos trabalhadores docentes e do desejo da população brasileira por uma educação de qualidade.

Durante a elaboração deste estudo pode-se constatar que o docente é o elo entre as instituições de ensino, os alunos e a sociedade, se considerarmos que a educação é a mola propulsora para o desenvolvimento do País. Porém, em contraposição, percebeu-se que estes

profissionais estão sofrendo os reflexos de uma postura meramente mercantilista da educação, traduzida por uma administração tacanha praticada pelas IPES.

Nosso estudo verificou que as ações das IPES estão submetendo os docentes às mais variadas formas de precarização do seu trabalho, o que ficou comprovado nos resultados da pesquisa de campo. Neste sentido, vale ressaltar que, embora esta nossa investigação seja de caráter propedêutico, acreditamos que seus achados possam levar os leitores a uma reflexão sobre este quadro e sobre as possíveis ações para mitigar a precarização do trabalho docente, com vistas a um melhor ambiente de trabalho, ensino, qualidade de vida e, por consequência, a uma melhor educação, levando de fato ao almejado desenvolvimento do nosso País.

Referências bibliográficas

ANTUNES, Ricardo. Adeus ao trabalho: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 13 ed. São Paulo: Cortez 2008.

_____. Riqueza e miséria do trabalho no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2006.

_____. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

BEZERRA NETO, Luiz; BEZERRA, Cristina dos Santos. A classe trabalhadora e a mundialização do saber. In: LUCENA, Carlos (Org.). Trabalho, precarização e formação humana. Campinas: Alínea, 2008.

BRASIL. LEI Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação. Diário Oficial, Brasília, DF, n. 248, p. 27839, 23 dez. 1996. Seção 1.

CALDERÓN, Adolfo Ignacio; LOURENÇO, Henrique da Silva. Ensino superior particular: terceirização e exploração do trabalho docente. Revista Ponto e Vírgula, São Paulo, SP, n. 5, p. 65-83, 2009.

CHOSSUDOVSKY, Michel. A globalização da pobreza: impactos das reformas do FMI e do Banco Mundial. São Paulo: Moderna, 1999.

CONTE, Antonio Lázaro. Qualidade de vida no trabalho: Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. Revista Fae Business. n. 7, 2003. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp#7>. Acesso em: 07 nov. 2010.

DRAIBE, Sonia M. As políticas sociais e o neoliberalismo: reflexões suscitadas pelas experiências latino-americanas. Revista da USP. n. 17, 1993, p. 86-101.

DE GRAZIA, Giusepina. Tempo de trabalho e desemprego: redução de jornada e precarização em questão. São Paulo: Xamã, 2007.

ESTEVE, José Manoel. O mal-estar docente: a sala de aula e a saúde dos professores. São Paulo: EDUSC, 1999.

FOX, Karen F. A.; KOTLER, Philip. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.

FRANÇA, Polyana Imolesi; FRANÇA, Robson Luiz. A dimensão ontológica do trabalho. In: LUCENA, Carlos (Org.). Trabalho, precarização e formação humana. Campinas: Alínea, 2008.

GOLDENBERG, Mirian. A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record, 1999.

HELOANI, Jose Roberto. Gestão e organização no capitalismo globalizado: historia da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Censo da Educação Superior 1998. INEP, 9 jun. 1999. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/superior/news99_01.htm>. Acesso em: 26 nov. 2010.

_____. Inep/MEC divulga novos dados da educação superior. INEP, 12 dez. 2006. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/superior/news06_02.htm>. Acesso em: 26 nov. 2010.

_____. Resumo técnico censo da educação superior 2008 (dados preliminares). Brasília: MEC/INEP, 2009.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LESBAUPIN. Ivo. O desmonte da nação. Petropolis: Vozes, 1999.

MARTINS, José de Souza. A educação, entre o balcão e o ensino: a lógica do preço por quilo é para salsichas, não para escolas. O Estado de São Paulo. 30 mar. 2008. Disponível em: <<http://txt.estado.com.br/suplementos/ali/2008/03/30/ali-1.93.19.20080330.9.1.xml>>. Acesso em: 26 nov. 2010.

NASSIF, Elaine Noronha. Fundamentos da flexibilização: uma análise de paradigmas e paradoxos do Direito e do Processo do Trabalho. São Paulo: LTr, 2001.

NONNENMACHER, Solange. Mercantilização da educação e docência em instituições de ensino superior privado. 2008. 125 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

POLONIO, Wilson Alves. Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários. São Paulo: Atlas, 2000.

RAFFA, L. O. CAVALCANTI, P. A. Avaliação da educação e neoliberalismo. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 22, 2005, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAE, 2005.

ROSSI, Ana Maria. Apresentação. In: ROSSI, Ana Maria; PERREWÉ, Pamela L.; SAUTER, Steven (Org.). Stress e qualidade de vida no trabalho. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Sheila Daniela Medeiros. O trabalho docente no ensino superior: a (re)significação de papéis sociais e a possibilidade de rupturas numa sociedade neoliberal. VII Seminário Redestrado – Nuevas Regulaciones en América Latina, 7, 2008. Buenos Aires.

Anais... Buenos Aires: UBA, 2008.

TAKAHASHI, Fábio; MARCHIORI Raphael. Curso ruim atrai vestibulando pelo bolso. Folha de São Paulo, São Paulo, 17 out. 2010. Cotidiano, p. C1.

TAVARES, Maria Augusta. Os fios (in)visíveis da produção capitalista: informalidade e precarização do trabalho. São Paulo: Cortez, 2004.

VIGNERON, Jacques. A satisfação dos clientes: uma ferramenta para a administração da qualidade total. Revista Universidade: a busca da qualidade. USC. União Social Camiliana. São Paulo, n. 5. set/out, 1994, p.276-278.

Sítios consultados

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <www.mec.gov.br>. Acesso em: 29 ago. 2010.

WORLD BANK GROUP. Disponível em: <<http://www-wds.worldbank.org>>. Acesso em: 21 ago. 2010.

ALTA ROTATIVIDADE NO COMÉRCIO VAREJISTA: UM DESAFIO NA GESTÃO DE RH EM INDAIATUBA

Luciane Orlando Raffa⁽²⁰⁾
Maria Cláudia de Lima⁽²¹⁾
Renilda Oliveira Caroba⁽²²⁾

²⁰ Psicóloga, com Mestrado em Psicologia e Doutorado em Educação, docente do curso de Pedagogia e Administração de Empresas, das Faculdades Network. (e-mail: lucianeraffa@uol.com.br).

²¹ Administradora de Empresas. (e-mail: mcl86@bol.com.br).

²² Administradora de Empresas. (e-mail: renilda07@hotmail.com).

Resumo

A rotatividade, ou *turnover*, é muito comum no varejo brasileiro, configurando uma característica estrutural do setor. E, por este motivo, as empresas varejistas apresentam altas despesas com desligamentos, com os processos de recrutamento e seleção, bem como com a baixa produtividade dos novos funcionários, que necessitam de um tempo significativo para sua adaptação. Assim sendo, o presente trabalho teve como objetivo refletir acerca da rotatividade no comércio varejista de Indaiatuba, com base na identificação dos índices e motivos da rotatividade no município, com o intuito de reunir subsídios que possam colaborar para o desenvolvimento de estratégias no setor. Para tanto, além de pesquisa bibliográfica, foi desenvolvida uma pesquisa de campo, por meio da aplicação de um questionário, desenvolvido por Branham (2002), junto a 54 estabelecimentos comerciais de Indaiatuba. Concluiu-se que o comércio varejista de Indaiatuba carece de orientação para reprojeter suas estratégias, no sentido de melhor aplicar seus investimentos em políticas de retenção de funcionários, pois, embora os comerciantes invistam em seus trabalhadores, gastam mais tempo com o recrutamento, do que com as práticas de retenção e, por isso, não são capazes de reduzir seus altos índices de rotatividade.

Palavras-chaves: Rotatividade de Pessoal; Comércio Varejista; Recursos Humanos.

Abstract

The staff turnover is very common in the Brazilian retail market, being a structural feature of the sector. And for this reason, retailers have high costs with the layoffs, with the recruitment and selection processes and with the low productivity of new employees, as they demand significant time to adapt to the job. Therefore, this study aimed to reflect on the staff turnover of retail market in Indaiatuba, based on the identification of rates staff turnover and of its causes, in order to gather contributions that may help the development of strategies in the sector. For this purpose, a literature search and a field study were carried out. The field research was developed by applying a structured questionnaire, developed by Branham (2002), which was answered by 54 retail establishments from Indaiatuba. It was concluded that the retail market from Indaiatuba needs guidance to redesign their strategies to better implement their investment in employee retention policies, because although retailers invest in their workers, spend more time with recruitment than with staff retention practices and, therefore, are not able to reduce their high staff turnover rates.

Key-words: Staff turnover; Retail Market; Human Resources.

1. Introdução

Embora, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011), as vendas no varejo, em 2010, tenham fechado em 10,9%, maior acumulado desde 2001, não se pode afirmar que tal resultado se deva às políticas de retenção de talentos. Pois, ainda que se saiba que o vendedor seja o seu funcionário precípua, segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2011) a alta taxa de desligamentos é uma característica estrutural do setor; com ou sem crise, contrata-se e demite-se muito; a taxa de rotatividade²³ é de 41% e é maior que a média nacional (36%), só perdendo para os setores da

²³É possível calcular o índice de rotatividade de pessoal, ou *turnover*, através da média de funcionários admitidos e demitidos, na empresa ou no setor, no período, dividindo pelo total de funcionários no início do período. Conforme a fórmula:

agricultura e da construção civil, 74% e 86% respectivamente.

Esta situação é extremamente perniciosa para o mercado varejista, considerando que se elevam as despesas com desligamentos; aumentam-se os custos de recrutamento e seleção, em virtude da frequente necessidade de mão de obra; não se consegue atingir a eficiência produtiva dos funcionários, em razão do pouco tempo para adaptação ao cargo e à cultura organizacional; e impede que os trabalhadores façam planos para a vida, tendo em vista que o desemprego, sempre iminente, limita a perspectiva de compra e pagamentos de longo prazo.

Para Márcio Pochmann, presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Brasil apresenta elevado índice de rotatividade em virtude das empresas não encontrarem resistência nos processos de contratação e demissão, o que favorece o aumento da rotatividade, impedindo que os funcionários alcancem um nível de produtividade desejável e, conseqüentemente, crescimento profissional (SINCOMERCIÁRIOS, 2010).

Por outro lado, de acordo com o Grupo Friedman, um dos fatores que pode explicar esta alta rotatividade é a busca frequente das empresas por funcionários que sejam capazes de cumprir metas e gerar resultados. Mas, por não investirem em treinamento, têm trabalhadores incapazes de atingir seus objetivos, ou seja, fechar vendas em quantidade pré-determinadas (VAREJISTA, 2011).

Ainda segundo o Grupo Friedman, somente é possível ter funcionários produtivos e sucesso nos negócios através do treinamento. A ideia é a de que tais funcionários, por meio deste expediente, possam desenvolver o nível de competência desejado pela empresa (VAREJISTA, 2011).

Do mesmo modo, o presidente do Sincomerciários de Jundiaí, Claudio Oliveira da Silva, alerta também para a necessidade de se ter mais critérios e atenção durante a seleção de mão de obra, tendo em vista que a rotatividade é considerada despesa e, por isso, deve ser evitada (SINCOMERCIÁRIOS, 2010).

O custo da rotatividade atinge uma empresa nos custos primários (despesas com desligamento e substituições); secundários (custos intangíveis, perda na produção e clima ambiental) e terciários (perdas de negócios e investimentos extras) (SILVA *apud* SINCOMERCIÁRIOS, 2010).

Outro fator que pode explicar a rotatividade, segundo Branham (2002, 10), diz respeito às políticas de remuneração, tendo em vista que é necessário muito mais que pagar um funcionário, é fundamental identificar as pessoas-chave e tentar mantê-las. O pagamento deve estar diretamente vinculado ao desempenho; esta é uma ferramenta poderosa, por ser capaz de gerar motivação, porém é pouco utilizada.

Percebem-se, assim, que são muitos os elementos que contribuem para a alta rotatividade do comércio varejista no Brasil, seja pela displicência dos processos seletivos, ou pelas políticas de desenvolvimento e remuneração de pessoal. O fato é que esta situação, como indicado, reflete em prejuízos tanto para as empresas, quanto para os funcionários. Assim sendo, o presente trabalho tem como objetivo refletir acerca da rotatividade no comércio varejista de Indaiatuba, com base na identificação dos seus índices de rotatividade e no levantamento dos motivos que os explicam, com o intuito de reunir subsídios que possam colaborar para o desenvolvimento de estratégias no setor.

Em primeiro momento, são apresentadas as características do comércio varejista no Brasil e discutidas as causas e conseqüências da rotatividade. Posteriormente, a partir de um

(Admissões + Demissões) / 2

IR = ----- * 100

Efetivo inicial

estudo de campo, são indicadas as particularidades do mercado varejista de Indaiatuba e as considerações finais do estudo em tela.

2. Breve histórico do varejo no Brasil

Há diversos conceitos de varejo, mas, independentemente da maneira com que são expressos, um aspecto determinante do varejo é a comercialização com venda direta ao consumidor final.

De acordo com Richter (1954 *apud* LAS CASAS, 2006, p. 17) varejo pode ser definido como sendo “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

Para compreender melhor o varejo nos dias atuais, apresentaremos brevemente sua evolução na história.

O comércio brasileiro foi estabelecido na alavancagem das produções agrícola, pecuária e mineração. A cultura do pau-brasil e do açúcar correspondem a um período de crescimento no Brasil; posteriormente, o gado e a mineração ocuparam outro período de crescimento seguidos da cultura cafeeira, que praticamente mudou o destino do país (LAS CASAS, 2006, p. 22).

Inicialmente, de acordo com Las Casas (2006, p. 22), Portugal tinha exclusividade sobre as operações comerciais, haja vista que o Brasil era colônia deste país. Nesta época as exportações eram a base do comércio, enquanto as importações sofriam embaraços, em virtude da centralização de decisões em Lisboa, estendendo-se a isto as dificuldades relacionadas à falta de infraestrutura, como meios de transporte e estradas.

Percebe-se, portanto, que o comércio brasileiro passou por inúmeras dificuldades, o que possibilitou o desenvolvimento das transações de varejo por meio da figura do mascate, do vendedor ambulante.

A inexistência de infra-estrutura [*sic*], como estradas e meios de transporte, e a concentração para formar uma base de mercado fazem surgir também no Brasil a comercialização pelo ‘peddler’ (caixeiro-viajante). [...] no caso brasileiro o varejo era feito pelo tropeiro o ‘peddler’ nacional (LAS CASAS, 2006, p. 22-23).

Assim, o tropeiro tornou-se o precursor do varejo no Brasil. E com a expansão da cana-de-açúcar e também do gado, como principal forma de carregamento de alimentos, o tropeiro figurou como importante ligação entre o interior brasileiro e litoral (LAS CASAS, 2006, p. 23-24).

Uma figura menos histórica, mais mercantilista veio substituir o bandeirante como fator de expansão. Temos de recordar os meios de comunicação do Brasil no século XIX. O tropeiro [...] é o transportador de mercadorias, de pessoas, de dinheiros, de notícias e da correspondência postal. Ele é o intermediário para todas as transações. O tropeiro movia-se vagarosamente de vila em vila, de fazenda em fazenda, de sertão em sertão, pelas estradas abertas pelos bandeirantes (NORMANO, 1969, p. 360 *apud* LAS CASAS, 2006, p. 23).

Ainda, segundo este autor, foi durante o Segundo Império que vieram os esforços para abertura do processo de modernização – “[...] surgiram as estradas de ferro e apareceram as estradas definitivas, desenvolvendo-se também as comunicações. Nesta época surgiram as

primeiras casas de comércio varejista de maior porte” (LAS CASAS, 2006, p. 24).

Cita-se na história como um dos importantes comerciantes Irineu Evangelista de Souza, mais tarde conhecido como Barão e Visconde de Mauá. Foi um grande comerciante e entre suas conquistas comerciais inclui-se uma das mais importantes casas comerciais, tendo, além disso, fundado bancos, construído estradas de ferro, patrocinado companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro, estaleiros industriais etc. (LAS CASAS, 2006, p. 24).

E, conforme o mesmo autor, posteriormente a esse período, seguindo a tendência deste crescimento, surgiram novos varejistas no Brasil.

Identifica-se, portanto, que a melhoria da infraestrutura foi determinante para a expansão do varejo. Cabe salientar também a importância das comunicações, bem como o crescimento das cidades.

Entre as diversas classificações do varejo, conforme Las Casas (2006) destacam-se:

- Lojas de departamentos: A princípio tinham como foco a comercialização de roupas exclusivamente para mulheres, sendo posteriormente agregados novos departamentos. Las Casas (2006, p. 27) afirma que “exemplos de lojas de departamentos no Brasil são Casas Bahia, Lojas Renner, Casas Pernambucanas”.

A loja de departamentos manuseia itens diferentes de mercadorias, tais como acessórios femininos, masculinos e infantis, acessórios do lar, entre outros. Pode-se dizer que se trata de várias lojas de especialidades sob o mesmo teto. Conforme o próprio nome indica, a venda e a compra são departamentalizadas (LAS CASAS, 2006, p. 27).

- Lojas independentes: Compõem a maior parte do comércio varejista, por se tratar de loja com apenas um estabelecimento.

Caracteriza-se pela simplicidade administrativa e frequentemente pelo atendimento personalizado aos clientes, devido ao contato mais direto entre proprietários ou gerentes com clientes. São geralmente especializadas. Os exemplos são vários, incluindo-se as de artigos para presentes, as butikues, os armarinhos, as floriculturas etc. (LAS CASAS, 2006, p. 27).

- Lojas em cadeia: O conceito do varejista de lojas em cadeia consiste em um grupo com mais de quatro lojas, cujas operações comerciais estão no mesmo segmento e tem uma administração central, podendo ser local ou nacional, conforme Las Casas (2006, p. 27).

[...] a primeira loja em cadeia surgiu na China em 200 a.C. Vendem-se nessas lojas eletrodomésticos, roupas etc. São vários os exemplos desses tipos de estabelecimentos, incluindo-se supermercados, lojas de departamentos etc. (LAS CASAS, 2006, p. 27-28).

- Cooperativas: São grupos de varejistas independentes, cada um administra sua loja, que se unem para realizar operações de compras, promoções etc.

A vantagem dessa formação é que possibilita aos independentes gozarem certos benefícios dos varejistas em cadeia, como preços reduzidos por compra em quantidades, ‘status’ do cliente de maior porte e conseqüentemente maior atenção dos fornecedores (LAS CASAS, 2006, p. 28).

- Lojas especializadas: No geral, são formadas por varejistas independentes, de um determinado segmento, estas lojas têm como foco a venda de produtos de uma única linha, ou

mesmo semelhantes.

[...] como artigos esportivos, eletrodomésticos, jóias etc. Em geral, têm um bom sortimento e apresentam vários estilos e opções de tamanho. Existem certas concentrações de lojas especializadas, como o comércio de lustres na Rua da Consolação, de madeiras na Rua do Gasômetro, em São Paulo, artesanato em Embu, entre outros (LAS CASAS, 2006, p. 29).

- Supermercados: Segundo Las Casas (2006, p. 29), “surgiram nos Estados Unidos na década de 30. Foi o desenvolvimento do uso do automóvel e o arrocho salarial que favoreceram o crescimento do auto-serviço [*sic*]”.

As pioneiras, no Brasil, no sistema ‘self-service’, foram as Lojas Americanas no Rio de Janeiro, por volta de 1952. O supermercado Disco foi inaugurado no ano seguinte, em 1953, também no Rio de Janeiro. Nesse tipo de varejo, há um crescimento no formato de hipermercados, uma mistura de supermercados com lojas de descontos, que vendem artigos do lar, eletrodomésticos, alimentos, artigos esportivos etc. (LAS CASAS, 2006, p. 29).

- Varejo não lojista: Las Casas (2006, p. 29-30) afirma que se constituem em varejistas que não se detêm apenas ao seu espaço físico, mas que utilizam de outras ferramentas, como por exemplo: *telemarketing*, *internet (home pages, sites, e-mails...)*, venda porta à porta e máquinas de autosserviço.

São várias as formas de vender mercadorias e serviços por métodos diretos ao consumidor. [...] Outro método utilizado na venda extraloja é o ‘telemarketing’. [...] A venda pessoal, porta a porta, é também muito utilizada por algumas empresas. [...] menos freqüente [*sic*] no Brasil é o varejo por máquinas. [...] Máquinas de coca-cola espalham-se nas cidades, assim como lavanderias de auto-serviço [*sic*]. Bancos também usam máquinas para auto-serviços [*sic*]. [...] outras formas mais modernas de varejo estão surgindo constantemente. Pode-se comprar pela TV por meio de canais abertos e especiais a cabo [...] E é através da Internet que grandes redes de supermercados [...] estão aumentando as vendas, além dos bancos, que colocam serviços disponíveis na rede, facilitando cada vez mais a vida de seus clientes e muitas vezes obtendo lucros pelos serviços prestados (LAS CASAS, 2006, p. 29-30).

Após se ter apresentado o início do mercado varejista no Brasil e as diversas formas de atuação do varejo, torna-se relevante analisar os aspectos administrativos que interferem negativamente em seus resultados, como a alta rotatividade, que é característica estrutural do setor.

3. Causas e consequências da rotatividade

No decorrer da Era Industrial, segundo Chiavenato (2004), um dos objetivos mais importantes das organizações era o acúmulo de recursos financeiros e materiais, expressado através de investimentos financeiros, equipamentos, maquinários e crescimento das fábricas em relação à sua área de ocupação. No entanto, essa realidade não se aplica mais aos dias atuais.

De acordo com este autor, hoje, a organização de sucesso não está mais relacionada ao seu tamanho ou porte, visto que pequenas organizações têm seu espaço garantido no mercado e retornos até maiores do que organizações de maior porte. Este sucesso está condicionado a um fator determinante nestas organizações e chama-se inovação, em que ao antecipar-se diante

das outras organizações, através de seus serviços e produtos inovadores, destacam-se no mercado, conquistando consumidores e clientes que tem mais satisfação ao efetuar suas compras.

Gradativamente, o capital financeiro – que caracterizou a Era Industrial – está cedendo lugar para o capital intelectual como a base fundamental das operações empresariais [...], as empresas estão investindo pesadamente no capital intelectual para aumentar sua vantagem competitiva. Criatividade e inovação por meio de idéias. E idéias [*sic*] provêm do conhecimento. E o conhecimento está na cabeça das pessoas [...] (CHIAVENATO, 2004, p. 54).

Assim, conforme Chiavenato (2004), as organizações têm investido pesado no capital intelectual, que boa parte é representada pelo capital humano, que são as pessoas dentro da organização – significando os talentos que precisam ser retidos e desenvolvidos -, dentre outros ativos intangíveis, como Capital interno (cultura organizacional, conceitos, computação, sistemas e modelos administrativos); Capital externo (marcas registradas, imagem ou reputação da empresa, patentes, relação com fornecedores e clientes).

Ainda de acordo com o autor, verifica-se que “[...] o valor de mercado das organizações não depende mais de seu valor patrimonial físico, mas principalmente de seu capital intelectual.” O capital físico embora necessário, com o uso se deprecia; enquanto o conhecimento cada vez mais se valoriza.

Analisando estes argumentos, vemos que os fatores críticos de sucesso estão condicionados à inovação de produtos e serviços, assim como a rapidez de resposta. Mas como obter estes resultados? A resposta é simples: através das pessoas. E como as empresas de sucesso têm acompanhado essa nova configuração de mercado?

O fato é que as empresas bem-sucedidas estão transformando-se em organizações educadoras e em organizações do conhecimento, nas quais a aprendizagem organizacional é incrementada e desenvolvida por meio de processos inteligentes de gestão do conhecimento. Nessas empresas, a ARH está totalmente comprometida em incrementar o capital intelectual e aplicá-lo cada vez mais (CHIAVENATO, 2004, p. 54-55).

Desta forma verifica-se a importância da gestão de recursos humanos, dentro da organização, para reter e desenvolver este capital, que é de extrema importância ao sucesso empresarial nos dias atuais. Mas como obter resultados? Como a ARH pode auxiliar as organizações?

Primeiramente, é preciso compreender a rotatividade e aceitar que talvez não haja o que fazer para impedi-la, uma vez que alguma rotatividade sempre existirá.

Alcançar a rotatividade de 0% não é realista nem desejável. As pessoas mudam por uma série de motivos imprevisíveis – mais dinheiro, melhores benefícios, a perspectiva de inovação, mudança de sócios, desejo de se dedicar tempo integral à família, para se aposentar, para voltar a estudar, entre outros (BRANHAM, 2002, p. 6).

Segundo Branham (2002) a rotatividade faz-se necessária para que a organização não fique estagnada no mercado, pois necessita de diferentes conhecimentos e abordagens que novos funcionários podem trazer consigo.

Podendo também, ainda conforme Branham (2002), partir da empresa a iniciativa da rotatividade que, em alguns casos, é necessária para aqueles funcionários que já desistiram de seus trabalhos, mas que continuam na empresa. Este procedimento pode aliviar seus colegas e

até mesmo o funcionário em questão. Mas a realidade é que, na maioria das vezes, as pessoas certas vão embora, enquanto as pessoas erradas ficam; daí a importância das organizações em preocuparem-se com aquelas que não podem perder. Se a empresa concentrar-se naquelas que apresentam melhor eficiência produtiva e que são difíceis de substituir, terão significativa redução em seu custo de rotatividade. No entanto, muitas empresas não conseguem mensurar seu custo de rotatividade, mas todos sabem que é cara e que equivale a lucros reduzidos.

Segundo Branham (2002, p. 7) “as estimativas dos custos de rotatividade variam de 25% a quase 200% da remuneração anual do funcionário. Esses tipos de custos são difíceis de incorrer mesmo quando a rotatividade é desejada”.

Enquanto, por um lado, a rotatividade é cara, por outro é preciso verificar o que se torna mais caro: o custo de substituir um funcionário ou o custo para retê-lo.

Para Branham (2002, p. 12), “o custo de perder e substituir seus melhores funcionários é maior porque sabem que perderão clientes logo depois de perder funcionários”. E para obter sucesso nas reduções de rotatividade o comprometimento do CEO²⁴ ou proprietário é extremamente necessário, “Quando o CEO está comprometido, a organização em geral entra na linha”.

A dificuldade encontrada pelos executivos que não estão totalmente comprometidos é pelo fato de não compreenderem que para cada funcionário que a empresa perde há perda de clientes, bem como outras implicações de custo e nos negócios em longo prazo. Quando a situação é inversa e o comprometimento é maior por parte dos gerentes, é possível demonstrar à alta gerência, por meio de relatórios, os custos que a rotatividade gera e a maior parte deles pensará em mudar suas estratégias (BRANHAM, 2002, p. 12).

Para que as estratégias de retenção sejam elaboradas, é preciso compreender alguns motivos, pelos quais funcionários com bom desempenho deixam seus cargos. Branham (2002, p. 13-17) explica seis razões mais frequentes:

- Não vêem relação alguma entre o salário que recebem e seu desempenho: Segundo Branham (2002, p. 13), são funcionários que buscam melhores oportunidades, que geralmente é mais dinheiro; recebem proposta de salário maior e por isso se desligam da empresa; mas outras motivações, também, estão envolvidas.

As pessoas com alto desempenho que aceitam esses convites geralmente estão insatisfeitas em uma ou mais áreas importantes – perspectivas de crescimento, [*sic*] falta de desafios ou um relacionamento ruim com o chefe. Chamamos esses motivos de ‘fatores de afastamento’ porque afastam o funcionário da empresa. A chamada do recrutador, por outro lado, é um ‘fator de atração’ que estimula o funcionário a agir. Um dos principais ‘fatores de afastamento’ é a incapacidade do funcionário de ver o elo entre desempenho e remuneração. É desmotivante para a maioria das pessoas com alto desempenho verificar que trabalham mais e de forma mais inteligente, obtendo melhores resultados do que seus colegas, mas que recebem o mesmo percentual de aumento de salário ou bônus (BRANHAM, 2002, p. 13-14).

- Eles não percebem oportunidades de crescimento ou promoção: Branham (2002, p. 14) afirma, quando a oportunidade não é percebida pelo funcionário, mesmo quando existem, de fato, elas não existirão mesmo; pois a maior falha é a comunicação por parte dos gerentes que não demonstram ao funcionário suas perspectivas de crescimento.

Os gerentes falham por não perguntar aos funcionários seus objetivos de carreira, não informar os planos que porventura tinham para eles e por não manter um diálogo profissional

²⁴ CEO - *Chief Executive Officer*.

sempre aberto. [...] o planejamento da sucessão ocorre nos níveis hierárquicos mais altos da empresa, e esses planos são mantidos em segredo absoluto. Por que não compartilhar esses planos com aqueles que apresentam ‘alto potencial’ para encorajá-los e permitir que eles enxerguem as oportunidades que outras pessoas vêem em seus futuros? (BRANHAM, 2002, p. 14-15).

- Elas não consideram seu trabalho importante ou as suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas por terceiros: O funcionário deve acreditar que seu trabalho é importante para o sucesso da empresa, independente de sua função ou cargo. Para Branham (2002, p. 15), “[...] o gerente do funcionário precisa transmitir, com forte segurança, exatamente como o trabalho do funcionário é central para a missão da empresa”.

Os gerentes também devem aprender a não poupar elogios, porque esse é um importante fator no reforço da confiança de que a função daquele funcionário é vital. Se estiver disposto a investir o tempo para circular entre seus funcionários e vê-los trabalhando bem, o seu pessoal começará a acreditar que as funções devem ser importantes (BRANHAM, 2002, p. 14-15).

- Eles não têm oportunidade de usar seus talentos naturais: Branham (2002, p. 14) atenta para o fato que quando existe a necessidade de preencher um cargo imediatamente, as empresas fazem a contratação sem levar em conta se o perfil do candidato é adequado, pois necessitam que o cargo seja rapidamente ocupado, tanto quanto encontrar a pessoa certa.

Esta situação é extremamente perniciosa à empresa, visto a pouca relação entre tarefas e talentos, causando desgaste ao empregado e empregador.

- Eles têm expectativas pouco precisas ou irrealistas: Tanto a empresa como os funcionários têm suas expectativas, um em relação ao outro. Enquanto os funcionários esperam melhor ambiente de trabalho e muitas vezes até mesmo de sua estrutura; a empresa espera que o funcionário, tenha bom senso, seja pontual, tenha bom relacionamento e as capacidades necessárias para a função. Mas muitas vezes, ambos, acabam se frustrando por terem expectativas irrealistas, sendo que isso pode ser evitado se houver clareza durante o processo de contratação, quanto às reais condições de trabalho e o que realmente a empresa espera do funcionário (BRANHAM, 2002, p. 16).

Os funcionários não estão recebendo uma previsão realista do trabalho e das condições de realizá-lo, muitas vezes porque quem faz a contratação tem medo que o candidato possa não assumir o cargo se souber as condições reais (BRANHAM, 2002, p. 14-15).

- Não toleram gerentes abusivos ou ambientes tóxicos: O trabalhador não vê a necessidade de permanecer em um ambiente de trabalho no qual haja estresse fora de propósito ou abusos, devido ao aquecimento do mercado de trabalho.

Se a empresa não identificar estes tipos de abusos e mudar suas políticas terá forte tendência a um fluxo maior de rotatividade. Alguns tipos de abuso são apontados no livro *Corporate Abuse*, de Marti Smye e Lesley Wright (BRANHAM, 2002, p. 16-17), tais como:

- Abuso sistêmico, quando a empresa não cumpre seus compromissos e promessas.

- Abuso estrutural, são pressões externas exercidas pelo mercado, sendo prejudicial aos funcionários causando tensão e medo.

- Abuso deliberado por gerentes individuais, ao invés de motivar seus funcionários, o gerente o derruba com humilhações.

Smye e Wright (*apud* BRANHAM, 2002, p. 17) demonstram ainda um tipo comum de cultura abusiva, conhecida como “Cultura de Sacrifício”, em que se encontram:

- Exigências excessivas por sacrifícios pessoais.
- Crises contínuas.
- Exigência de que os funcionários estejam disponíveis o tempo todo.
- Funcionários sujeitos a prazos absurdos.
- Administração do tipo ‘Poney Express’ (‘monte neles até caírem’).

Ainda segundo Smye e Wright (*apud* BRANHAM, 2002, p. 17), a “Cultura de Sacrifício” pode implicar em alguns resultados negativos, como baixa qualidade de vida, absenteísmo, desgaste, depressão dos funcionários, conflito familiar, rotatividade, acidentes e perda de lealdade. “Não é à toa que um número muito maior de jovens trabalhadores aspira realizar o sonho de trabalhar por conta própria do que no passado, quando seguiam o sonho de seus pais de trabalhar para grandes corporações” (BRANHAM, 2002, p. 17).

Branham (2002, p. 19) ressalta que um erro também muito comum cometido pelos gerentes é a perda de tempo com os que têm baixo desempenho e os funcionários “problema”, ao invés de investirem em seus talentos. Nesta inversão de prioridades, acabam perdendo melhores funcionários, nos momentos mais críticos possíveis.

No entanto, quando se pergunta quem são as pessoas que a organização mais deseja manter, as respostas são:

- Os trabalhadores mais leais.
- Os produtores principais.
- Os mais experientes.
- Bons gerentes de pessoas.
- Aqueles que podem levar clientes e receitas com eles.
- Especialistas técnicos difíceis de encontrar (BRANHAM, 2002, p. 18-19).

Portanto, ainda segundo Branham (2002, p. 20), se continuar dispensando maior atenção aos funcionários que tem desempenho ruim, estará contribuindo para a redução da qualidade de seu produto ou serviço, bem como a insatisfação dos clientes e elevação dos custos. Possivelmente a solução para esta dificuldade está no remanejamento desse funcionário à outra função compatível com seu perfil, ou na maioria das vezes “[...] essa função certa está fora da organização”.

No mais, Branham (2002, p. 21) afirma que as pessoas certas precisam estar enquadradas na “cultura, missão de negócios e estratégia de compensação. Ou então, se a sua estratégia de remuneração não for projetada para atrair e manter as pessoas certas, você talvez precise reprojeta-la” (BRANHAM, 2002, p. 21).

4. Rotatividade no comércio varejista em Indaiatuba

O município de Indaiatuba pertence ao interior do estado de São Paulo. Conforme Associação Comercial Industrial e Agrícola de Indaiatuba (ACIAI), “[...] a população oficial em 2010 era de 201.848 habitantes” (ACIAI, [2010?]).

Quanto ao crescimento do município de Indaiatuba, verifica-se que:

A partir do final do século XIX Indaiatuba recebeu muitos imigrantes da Suíça, Alemanha, Itália, Espanha, Croácia e, já no século XX, imigrantes do Japão. Esses homens e mulheres dedicaram-se principalmente à agricultura, mas também ao comércio, às oficinas e manufaturas. Com sua economia dividida entre a cultura de café e batata e algumas pequenas fábricas, a cidade cresceu pouco na primeira metade do século XX. Em 1950 havia 11.253 habitantes no município. Em 1964 eram 22.928. A partir daí o crescimento acelerou-se,

baseado principalmente na expansão da indústria e de serviços. Em 1991 o censo registrou 92.700 habitantes, número que em 2000 saltou para 146.829, e continua crescendo (ACIAI, [2000?]).

Ainda segundo a ACIAI [2000?], “[...] o levantamento do IBGE mostrou que a cidade cresceu 37,2% em 10 anos. A Cidade é a 4ª maior da Região Metropolitana de Campinas e a 37ª maior do estado de São Paulo”.

Em 1930 Indaiatuba era comercialmente muito dependente, com isso os moradores para suprir suas necessidades recorriam aos serviços e produtos de outras cidades, como Itu e Campinas. Logo, com o setor industrial em desenvolvimento e a população crescendo, a cidade obteve níveis financeiros elevados, aumentando a demanda por mercadorias e serviços (ACIAI, [2000?]).

Nesse período o centro comercial basicamente se concentrava no centro da cidade. Mas que, devido ao aumento da população, seguido da criação de novos bairros, esta estrutura comercial foi se descentralizando; surgindo assim novos pólos comerciais, como nos bairros Jardim Morada do Sol, Cidade Nova e Cecap. De fato, de acordo com a ACIAI [2000?], “A cidade deixava gradualmente sua tradição agrária e começava a se inserir num contexto urbano [...]”.

Identifica-se, portanto, com o crescimento de Indaiatuba a população adquiriu novos valores e costumes, em razão de um mercado atrativo e representativo. E com isto também atraiu novos investimentos de redes de lojas de outros segmentos, cuja atuação era somente em grandes centros comerciais (ACIAI, [2000?]).

No final da década de 1970 e início da de 80, devido à falta de concorrência em alguns segmentos comerciais, muitos consumidores iam buscar em outras cidades, como Campinas, produtos oferecidos na cidade. Mas atualmente a realidade é outra (ACIAI, [2000?]).

Com a expansão do comércio aumentou a concorrência entre os estabelecimentos, possibilitando aos consumidores adquirirem maior variedade de produtos, por preços melhores. Deste modo, conforme afirma a ACIAI [2000?] “[...] os consumidores passaram a ser mais críticos em relação à qualidade e preço dos produtos que pretendem adquirir. Assim, o mercado passou a exigir muito mais dos comerciantes”.

Porém, com o desenvolvimento do comércio de Indaiatuba, alguns pontos críticos também tiveram um crescimento significativo, como a rotatividade.

De acordo com a Prefeitura Municipal de Indaiatuba (2011), com base nos dados Municipais, fornecidos pela Secretaria de Desenvolvimento, Indaiatuba é a segunda cidade que mais empregou no período de janeiro a agosto de 2011, na Região Metropolitana de Campinas (RMC), e o setor que mais contratou foi o do comércio²⁵. No entanto, o secretário da pasta, Edmundo José Duarte, ao se referir aos altos números de desligamentos, afirmou que:

Os dois maiores motivos de desligamento de funcionários são as demissões sem justa causa e os desligamentos a pedido do funcionário, o segundo representa praticamente 35% das demissões, isto significa que os empregados estão encontrando outras oportunidades para trabalhar, mostrando que o mercado está aquecido e com muita concorrência [...]. Já os desligamentos sem justa causa representam 55% das demissões e acredito que um fator negativo é o seguro desemprego, pois uma parte dos funcionários tenta se privilegiar desse benefício forçando a demissão para garantir o seguro, o que causa muita rotatividade e um

²⁵Segundo Duarte, nos meses de março e abril de 2011, as contratações no comércio cresceram 220%, quando comparadas ao mesmo período do ano passado, por causa da construção de um *shopping* no município (EPTV, 2011).

prejuízo para as empresas e a cidade²⁶ [...] (PREFEITURA MUNICIPAL DE INDAIATUBA, 2011).

Assim, observa-se que, no período de Janeiro de 2010 à Setembro de 2011, em Indaiatuba, de acordo com a Tabela 1, a ocupação de vendedor no comércio varejista é a que mais apresentou admissão, comparado ao número de demissões de funcionários, seguida da ocupação de Embalador e Operador de Caixa. Entretanto, a ocupação que mais apresentou demissões, comparando-se às admissões, foi a de Gerente de loja e supermercado, sendo 125 demissões para 95 admissões, gerando saldo negativo de 30.

Tabela 1 – Ocupações que mais apresentaram desligamentos

Meses: Jan de 2010 à Set de 2011			
OCUPAÇÕES	FREQUÊNCIA		
	Admissões	Desligamentos	Saldo
Vendedor de comércio varejista	3.726	3.391	335
Operador de caixa	1.222	1.071	151
Repositor de mercadorias	987	965	22
Embalador, a mão	893	664	229
Auxiliar de escritório, em geral	584	535	49
Frentista	403	381	22
Assistente administrativo	317	303	14
Motorista de caminhão (rotas regionais e internacionais)	232	252	-20
Ajudante de motorista	364	250	114
Açougueiro	232	237	-5
Gerente de loja e supermercado	95	125	-30
Motociclista no transporte de documentos e pequenos volumes	107	108	-1
TOTAL	9.162	8.282	880

Nota: Foram consideradas apenas as admissões com salário válido e as que se mostraram mais significativas para o estudo em tela.

Fonte: CAGED (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2011).

Verifica-se também nesta Tabela que, embora muitas ocupações apresentem saldo positivo, o que denota um aumento do número de postos de trabalho, como afirmado anteriormente, a quantidade de desligamentos, de fato, é muito grande, gerando um alto índice de rotatividade.

E no sentido de se compreender as causas da rotatividade do comércio varejista em Indaiatuba e, especialmente, dos desligamentos automotivados e sem justa-causa, apontados pelo secretário de Desenvolvimento de Indaiatuba, Edmundo Duarte, como os dois principais

²⁶ Grifo nosso.

motivos desta movimentação, realizou-se um estudo de campo neste setor, no município.

Para a realização deste estudo foi aplicado um questionário, desenvolvido por Branham (2002), junto a 54 estabelecimentos comerciais de Indaiatuba, escolhidos de forma aleatória e que acordaram a participar da pesquisa. Posteriormente, os dados foram tabulados e transformados em porcentagens.

Os resultados deste estudo podem ser observados na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Questões acerca da rotatividade em Indaiatuba

Questões	Sim		Não	
	N	%	N	%
Sei exatamente quanto custa perder um funcionário e ter de contratar e treinar um substituto.	54	100,0	-	-
Sei por que as pessoas deixam minha organização.	31	57,4	5	9,3
Sei por que as pessoas ficam na minha organização.	46	85,2	2	3,7
Minha taxa de rotatividade está abaixo da média do comércio.	16	29,6	21	38,9
Estou gastando mais tempo na atividade de retenção do que na de recrutamento.	20	37,0	25	46,3
Salário e recompensas estão vinculados ao desempenho.	46	85,2	3	5,6
Minha organização treina gerentes para selecionar, orientar, treinar, reconhecer e reter pessoas boas, e nos recompensa por fazer tudo isso bem.	38	70,4	12	22,2
Nossos funcionários diriam, se perguntados, que eles são considerados investimentos a serem maximizados em vez de custos a serem reduzidos.	31	57,4	8	14,8
Minha organização é um “empregador de preferência” na comunidade.	29	53,7	9	16,7
Minha organização está fazendo o possível para reter funcionários valiosos.	51	94,4	2	3,7

Nota-se a partir da Tabela 2 que, apesar de 57,4% dos pesquisados saberem o motivo pelo qual as pessoas deixam sua organização, 94,4% afirmarem estar fazendo o possível para reter seus funcionários valiosos, 70,4% asseverarem que treinam gerentes para selecionar, orientar, treinar, reconhecer e reter pessoas boas e 82,5% tenham afirmado que vinculam o salário e as recompensas ao desempenho, a rotatividade tem índice elevado entre os

pesquisados, pois 38,9% afirmam que sua rotatividade está acima da média do comércio e 31,5% dizem que talvez esteja acima da média. E mesmo que 100% dos pesquisados afirmem que sabem quanto custa perder e ter que contratar e treinar um substituto, apenas 37,0% está gastando mais tempo na atividade de retenção do que na de recrutamento.

Estes dados denotam que o mercado varejista de Indaiatuba não tem apresentado estratégias eficazes para reter seus funcionários e, tampouco, para reduzir seus índices de rotatividade.

4. Considerações finais

Como observado, a rotatividade, ou *turnover*, é muito comum no varejo brasileiro, configurando uma característica estrutural do setor. E, por este motivo, as empresas varejistas apresentam altas despesas com desligamentos, com os processos de recrutamento e seleção, bem como com a baixa produtividade dos novos funcionários, que necessitam de um tempo significativo para sua adaptação.

Contudo, apesar de se saber que não haja meios de impedir a rotatividade, pois, de acordo com Branham (2002), ela se faz necessária para que a organização não fique estagnada no mercado, considerando a frequente necessidade de diferentes conhecimentos e abordagens que novos funcionários podem trazer consigo, deve-se impedir que as pessoas certas vão embora, enquanto as pessoas erradas ficam. Neste sentido, para que as organizações tenham uma importante redução de seu custo de rotatividade, devem se preocupar com aquelas pessoas que não podem perder, devem se concentrar naquelas que apresentam melhor eficiência produtiva e que são difíceis de substituir.

Branham (2002, p. 21) também afirma que as pessoas certas precisam estar enquadradas na “cultura, missão de negócios e estratégia de compensação.” E, no caso de a estratégia de remuneração não ter sido projetada para manter e atrair as pessoas certas, é necessário que tal estratégia seja reprojeta.

E foi esta a realidade encontrada na cidade de Indaiatuba. No período de Janeiro de 2010 à Setembro de 2011, muitas ocupações apresentaram saldo positivo, principalmente em virtude da construção de um *Shopping Center* no município, o que gerou um aumento do número de postos de trabalho. Porém, a quantidade de desligamentos observada também foi muito grande, significando um alto índice de rotatividade.

Além do mais, os investimentos na redução da rotatividade, constatados na pesquisa de campo, não pareceram ser eficazes no comércio em Indaiatuba, pois, apesar das aplicações que os comerciantes acreditam fazer em seus funcionários, o tempo que gastam com o recrutamento ainda é maior do que o tempo que gastam para retê-los. Talvez este panorama possa ser justificado pelas políticas de cargos e salários praticadas no comércio, tendo em vista que, Edmundo José Duarte, secretário de Desenvolvimento, como indicado no decorrer deste trabalho, acredite que a rotatividade em Indaiatuba seja devida à concorrência e ao seguro desemprego que estimulam as demissões automotivadas e sem justa causa.

Ou seja, embora a maioria dos comerciantes do município tenha afirmado, no estudo de campo, que vincula o salário e as recompensas ao desempenho, acredita-se que o salário praticado e as recompensas, que se referem provavelmente às comissões, sejam baixas, pois, caso contrário, os funcionários não estariam incitados a buscar outras oportunidades de trabalho, tampouco a sobreviver com o provento do seguro desemprego. Ademais, não deve haver estratégias compensatórias para as limitadas promoções de cargo, se é que estas promoções existem. Como as vagas em níveis hierárquicos mais altos no comércio são exíguas, os funcionários não enxergam perspectivas de crescimento e, por outro lado, não são compensados por qualquer prática lenitiva.

Ao se referir ao comércio varejista como um todo, Rodrigues (2004) afirma que estes são os principais desafios do RH.

Conseguir reter os profissionais e manter o nível de motivação à altura dos profissionais, sobretudo daqueles que estão no atendimento direto com o público, é outra difícil missão do RH. Uma das razões é o emprego de remuneração por comissão de vendas. Na prática, quando a maré da economia está em baixa, os vendedores sofrem para fechar o mês com um salário razoável. A falta de vagas nos níveis hierárquicos mais altos é outro fator que desestimula. Na base da pirâmide, há um grande número de funcionários operacionais e poucos vão conseguir chegar ao topo da gerência (RODRIGUES, 2004).

Todavia, ainda segundo Rodrigues (2004), encontram-se no mercado algumas iniciativas que apresentam resultados positivos para esta questão.

[...] a Droga Raia foi uma das pioneiras em 1991 a estruturar um plano de carreira para as lojas (LOYOLA, [2004?] *apud* RODRIGUES, 2004).

A Livraria Cultura, de São Paulo, [...], tenta compensar o esforço de seus 420 funcionários com benefícios extras que acabam por garantir retorno para a própria livraria. A equipe ganha um desconto de quase 50% na compra de ingressos para assistir a seus filmes favoritos, graças a um convênio firmado entre a empresa e as principais salas de cinema. Segundo o gerente de RH, Sérgio Pellegrino, o objetivo da iniciativa é permitir que os funcionários aproveitem seu tempo de lazer adquirindo mais conhecimento e cultura (RODRIGUES, 2004).

O grupo Pão de Açúcar [...] comprou um terreno no município de Itapevi, na grande São Paulo, para a construção de 327 casas populares aos funcionários com mais tempo de empresa e salários mais baixos. Os empregados terão 20 anos de prazo para quitar o financiamento com a Caixa Econômica Federal e a prestação inicial é de R\$ 100 por mês (RODRIGUES, 2004).

Portanto, é possível concluir que o comércio varejista de Indaiatuba carece de orientação para reprojeter suas estratégias, no sentido de melhor aplicar seus investimentos em políticas de retenção de funcionários e, conseqüentemente, reduzir seus altos índices de rotatividade.

Referências bibliográficas

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL INDUSTRIAL E AGRÍCOLA DE INDAIATUBA – ACIAI. Conheça nossa Cidade. [2000?]. Disponível em: <http://www.aciai.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=37> Acesso em: 13 nov. 2011.

BRANHAM, L. Motivando as pessoas que fazem a diferença. 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, I. O capital humano das organizações. Recursos humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). Comércio em 2010: um balanço dos principais indicadores. Nota Técnica. n. 96, mar. 2011.

EPTV. Indaiatuba e Vinhedo registram menores taxas de desemprego na RMC. Índice

de emprego registrado até abril gira em torno 1% nas cidades. Notícias. 04 jun. 2011. Disponível em: <<http://eptv.globo.com/caminhosdaroca/NOT,1,14,352366,Indaiatuba+e+Vinhedo+registram+menores+taxas+de+desemprego+na+RMC.aspx>>. Acesso em: 25 nov. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Vendas no varejo ficam estáveis (0,0%) em dezembro e fecham 2010 em 10,9%, maior acumulado desde 2001. Pesquisa Mensal de Comércio. Comunicação Social. 15 fev. 2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1823>. Acesso em: 03 mai. 2011.

LAS CASAS, A. L. Marketing de varejo. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Perfil do município. Disponível em: <http://perfildomunicipio.caged.gov.br/seleciona_uf_consulta.asp?uf=sp>. Acesso em: 13 nov. 2011.

PREFEITURA MUNICIPAL DE INDAIATUBA. Indaiatuba continua em segundo lugar na RMC em geração de empregos. Notícias. Release n. 1900, 21 set. 2011. Disponível em: <<http://www.indaiatuba.sp.gov.br/governo/imprensa/noticias/14666>>. Acesso em: 25 nov. 2011.

RODRIGUES, C. Enfrentar o turnover é o desafio do varejo. Canal Rh em Revista. Ano 2004, n. 37, ago. 2004. Disponível em: <http://www.canalrh.com.br/revista/revista_artigo.asp?o=%7BDD8B18DB-1FDE-430D-AA65-DC40B284AFED%7D>. Acesso em: 25 nov. 2011.

SINCOMERCIÁRIOS. Alta rotatividade no comércio gera queda no salário e preocupa categoria. Notícias. 16 set. 2010. Disponível em: <<http://www.comerciarior.org.br/noticia116.php>>. Acesso em: 04 jun. 2011.

VAREJISTA. A alta rotatividade de pessoal está arruinando seu negócio no varejo? Portal do Varejista. Disponível em: <<http://www.varejista.com.br/artigos/recursos-humanos/30/a-alta-rotatividade-de-pessoal-esta-arruinando-seu-negocio-de-varejo>>. Acesso em: 18 mai. 2011

INVESTIMENTO: COMPARATIVO ENTRE RENDA FIXA E RENDA VARIÁVEL

Vânia C. Campos⁽¹⁾
Reinaldo Gomes da Silva⁽²⁾

Resumo

Atualmente a grande dúvida dos investidores tem sido sobre onde investir: renda fixa ou variável, maior retorno financeiro com mais riscos ou um rendimento menor em um estilo conservador e tradicional. O objetivo desse artigo é mostrar dois tipos de investimentos, a caderneta de poupança e o mercado de ações, suas vantagens e desvantagens de acordo com as características particulares de cada investimento.

Palavras Chaves: investidores, renda fixa, renda variável, mercado de ações.

Abstract

Currently the big question for investors has been about where to invest: fixed or variable income, higher financial return with more risk and lower returns in a conservative style and traditional. The aim of this article is to show two types of investments, savings accounts and the stock market, their advantages and disadvantages according to the particular characteristics of each investment.

Keywords: *investors, fixed income, variable income, stock market.*

(1) Cursando Bacharelado em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: vaniacassiacampos@hotmail.com.br).

(2) Professor Dr. Faculdade Network - Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 13460-000, Nova Odessa, SP, Brasil. (e-mail: vaniacassiacampos@hotmail.com.br).

1. Introdução

Atualmente a mídia aborda os investimentos de maior retorno, melhor prazo e os mais seguros. Normalmente as pessoas guardam dinheiro pensando no futuro, ou porque tem algum objetivo, ou querem garantir uma aposentadoria mais segura, enfim, quem poupa espera um retorno positivo de seu investimento, e no mercado financeiro o que não faltam são opções para os investidores, tanto para os mais ousados que arriscam para obter maior rentabilidade, quanto para os mais conservadores, que preferem um investimento mais seguro. Para Alves (2009), as pessoas que estão preocupadas em ganhar mais dinheiro com seu investimento arriscam mais para garantir um retorno melhor, e quem está inseguro com os riscos, pode optar por uma aplicação menos rentável, porém mais conservadora.

Apesar de todas as opções e orientações sobre investimentos, nos dias atuais ainda existem quem não queira poupar, por diversos motivos, falta de tempo, não sobra dinheiro, falta de informação, medo de investir, entre outros.

Para garantir um bom retorno com o investimento é necessário que os investidores se atentem a três aspectos básicos antes de aplicar seu dinheiro: o risco, a rentabilidade e a liquidez. Para Salles (2008), o risco é definido como a variação da rentabilidade do investimento. Existem opções com retorno praticamente garantido, mas por outro lado, com pouca variação e baixa possibilidade de ganhos altos (por exemplo: aplicações em renda fixa.), já em outros casos o investidor conta com ganhos mais altos, porém, mais arriscados (exemplo: mercado de ações).

A Rentabilidade está diretamente ligada ao risco, já que o ganho está atrelado ao quanto o investidor se dispõe a investir e arriscar, o custo de manutenção também influencia a rentabilidade, os bancos e corretoras cobram taxas para a administração de recursos. Outro fator a ser considerado pelo investidor é a liquidez que é o tempo em que o investidor pode se desfazer de seu investimento, quer por necessidade ou para vendê-lo em um momento mais valorizado.

O ato de poupar dinheiro e planejar o futuro pode influenciar diretamente nas relações familiares, não saber administrar o dinheiro da família pode causar sérios problemas, tanto pela falta de dinheiro que acaba gerando muitas dívidas, ou até mesmo em uma necessidade futura com a família e filhos. Por isso é importante poupar sempre, independente de ser ter um objetivo ou não. Segundo Cerbasi (2012), o investimento é a garantia ou melhora do futuro, e para isso tempo e dinheiro são elementos básicos. Quanto mais tiver de um deles menos precisará do outro.

2. Revisão de Literatura e Bibliográfica

Sistema Financeiro Nacional

Segundo Garcia (2009), existem vários indicadores econômicos para avaliar o grau de desenvolvimento de um país, um deles é o tamanho e a diversificação de seu sistema financeiro.

Para a FEBRABAN (2009), o Sistema Financeiro Nacional é um conjunto de instituições e órgãos que regulam, fiscalizam e executam as operações relativas à circulação da moeda e do crédito.

De acordo com Banco Central do Brasil (2013), O Sistema Financeiro Nacional tem inúmeras funções, porém, sua função básica é controlar todas as instituições que são ligadas as atividades econômicas do país.

No Sistema Financeiro Nacional o órgão mais importante deles é o Conselho Monetário Nacional. Esse conselho toma as decisões mais importantes para o país. O Banco Central do Brasil é responsável pela produção de papel-moeda e de moeda metálica, dinheiro que circula no país, exerce o trabalho de fiscalização nas instituições financeiras do país. Além de realizar operações bancárias, como empréstimos, cobrança de créditos entre outras. O Banco Central é o banco mais importante do Brasil, considerado como “Banco dos Bancos”.

Segundo Vasconcellos (2007), o Sistema Financeiro Nacional é dividido em dois subsistemas: Sistema Normativo (autoridades monetárias) e o Sistema da Intermediação Financeira e pode ser dividido da seguinte maneira:

Subsistema Normativo

O subsistema normativo é composto pelo Conselho Monetário Nacional, Banco Central do Brasil e Comissão de Valores Mobiliários descritos a seguir:

Conselho Monetário Nacional:

Fazem parte do Conselho Monetário Nacional: o Ministro da Fazenda, o Ministro de Estado do Planejamento e Orçamento e o Presidente do Banco Central do Brasil. É o órgão máximo de todo o sistema financeiro, é responsável por:

- autorização da emissão de papel moeda;
- fixação dos coeficientes dos encaixes obrigatórios sobre os depósitos a vista e a prazo;
- a regulamentação das operações de redesconto;
- estabelecimento de diretrizes ao Banco Central para operações com títulos públicos;
- regulamentação das operações de câmbio e política cambial;
- aprovação do orçamento monetário elaborado pelo Banco Central.

Banco Central do Brasil

Órgão executor da política monetária regulamenta e fiscaliza todas as atividades de intermediação financeira do país, em suas atribuições destacam-se:

- a emissão de moeda;
- o recebimento dos depósitos obrigatórios e voluntários dos bancos comerciais e das instituições financeiras em geral
- a realização de operações de redesconto de liquidez e seletivo;
- as operações de *open market*;
- controle de crédito e das taxas de juros;
- a fiscalização das instituições financeiras e a concessão da autorização para seu funcionamento;
- a administração das reservas cambiais do país.

Comissão de Valores Mobiliários

Tem caráter normativo, sua função é fiscalizar a Bolsa de Valores e a emissão de valores mobiliários negociados nessas instituições, principalmente ações e debêntures.

Subsistema de Intermediação Financeiro

Nesse subsistema existem instituições bancárias e não bancárias. As bancárias são constituídas pelos bancos comerciais e também pelo Banco do Brasil (que deixou de ser autoridade monetária). As demais instituições além dos bancos comerciais completam o sistema financeiro.

Banco do Brasil

O Banco do Brasil deixou de ser autoridade monetária após o Plano Cruzado, perdeu a conta “movimento” que permitia sacar a custo zero volumes monetários contra o tesouro nacional, e atender notadamente as demandas de crédito do setor estatal. Hoje é um banco comercial, mesmo mantendo algumas funções que não são próprias de um banco comercial comum, como por exemplo, operar a câmara de compensação de cheques e executar a política de preços mínimos de produtos agropecuários.

Bancos Comerciais

Compreende duas funções básicas: Receber depósitos e efetuar empréstimos. Por lei, esses bancos são obrigados a manter reservas iguais a um certo percentual dos depósitos a vista. Esse percentual é fixado pelo Banco Central, faz parte dos instrumentos que essa instituição dispõe para controlar os meios de pagamento.

Esses bancos mantêm volumes de títulos federais, estaduais, e em muitos casos municipais, mantêm ainda encaixes voluntários do Banco Central, com intuito de atender desequilíbrios momentâneos de caixa, normalmente causados pelo serviço de compensação de cheques.

Sistema Financeiro da Habitação

Com a extinção do Banco Nacional da Habitação, o Sistema Financeiro da Habitação tem na Caixa Econômica Federal seu órgão máximo, atrelado as decisões do Conselho Monetário Nacional.

Nesse sistema encontram-se ainda as demais caixas econômicas e as sociedades de crédito imobiliário.

Bancos de Desenvolvimento

Sua principal instituição é o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento), foi criado na década de 1950 junto com o Banco do Nordeste do Brasil e o Banco da Amazônia. Antes da década de 1960 foi criado o Banco de Desenvolvimento do Extremo Sul, mais tarde vieram os bancos estaduais do desenvolvimento atuando no fomento das atividades econômicas do país e em particular do Estado Sede.

Bancos de Investimento e Companhias de Crédito, Financiamento e Investimento

Foram criados para canalizar recursos de médio e longo prazo para suprimento de capital fixo e de giro das empresas. Operam em um seguimento específico do Sistema da Intermediação Financeira, tendo como principais operações:

- efetuar empréstimos, a prazo mínimo de um ano, para financiamento de capital fixo e de giro das empresas;
- adquirir ações, obrigações ou quaisquer outros títulos e valores mobiliários;
- para investimento ou revenda no mercado de capitais (operações *deunderwriting*);
- repassar empréstimos obtidos no exterior;
- prestar garantias em empréstimos no país ou provenientes do exterior;
- repassar recursos de instituições oficiais no país, notadamente programas especiais, tais como Finame, Fipeme, PIS etc.

Essas companhias começaram a surgir no pós-guerra em funções de mudanças observadas na estrutura de produção do país, e se tornou mais complexa após a década de 60, devido aos novos prazos de produção e financiamento das vendas dos bens de consumo duráveis exigidos pelas condições de mercado. A saída encontrada nesse caso foi a expansão das financeiras, a maioria delas pertencentes a grupos financeiros que conseguiram ajustar-se a demanda de crédito, que exigiam prazos maiores do que os proporcionados pelos bancos.

Segundo Garcia(2009) os bancos de investimento tiveram a sua base legal, estabelecida pela Lei n. 4.728/65, que fixou diretrizes para o seu desenvolvimento e instituiu também as condições de acesso a esse mercado.

Instituições Auxiliares

De acordo com Vasconcellos (2007), além dessas instituições citadas, existe uma série de instituições auxiliares que fazem parte do sistema financeiro, sendo elas, Bolsa de Valores, Corretoras, Distribuidora de Valores, etc.

3. Renda Fixa

A Renda Fixa é uma aplicação na qual o investidor compra títulos de bancos, empresas ou do governo e recebe uma rentabilidade que pode ser determinada já no momento da aplicação. A rentabilidade será o valor da aplicação, mais os juros pelo período em que o dinheiro ficar investido.

Entre os títulos de Renda Fixa existem, os pré-fixados e pós-fixados. Os pré-fixados são aqueles em que o valor a ser resgatado é definido no momento da aplicação, ou seja, a soma do valor investido mais a taxa de juros pré-determinada. Já nos pós-fixados os investidores só saberão o valor do rendimento no momento do resgate, que será a soma do valor aplicado mais a taxa de juros pré-determinada e o desconto da taxa inflacionária do período. (SIQUEIRA *apud* Portal Brasil, 2010).

Para Siqueira (*apud* Portal Brasil, 2010), as aplicações em renda fixa são mais indicadas para investidores que não querem correr riscos, e gostam de ter noção do quanto vão lucrar, porém, é necessário um pouco de atenção na variação da Selic (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia), e na inflação, pois, influenciam diretamente na rentabilidade. Dependendo dos papéis que forem aplicados os ganhos podem ficar acima da Selic.

A vantagem de se investir em renda fixa é que os riscos são pequenos, porém, eles existem, pode ocorrer que o emissor deixe de cumprir a obrigação, falência, ou ainda se torna inviável se os juros e a inflação caírem. (SIQUEIRA, 2010).

Caderneta de Poupança

A caderneta de poupança é o investimento mais popular entre pessoas de baixa renda, além de não haver grandes riscos de perda, é muito fácil e rápido aplicar nessa modalidade.

Segundo Siqueira (2010), existem algumas vantagens de se aplicar na caderneta de poupança.

Vantagens:

- Liquidez imediata;
- Não há prazos, porém, valores mantidos a menos de um mês não têm remuneração;
- Transação de baixo risco, ou seja, para os investimentos de até R\$ 60.000,00 em uma conta poupança, são garantidos pelo Fundo Garantidor de Crédito que em caso de falência ou liquidação de uma instituição financeira, este valor será coberto;
- Pessoas físicas têm isenção de IR.

A remuneração da caderneta de poupança segundo o Banco Central do Brasil (2013), de acordo com a lei 8.177 de 1º de março de 1.991 é composta por duas parcelas:

- I- Remuneração básica dada pela taxa referencial (TR); e
- II- Remuneração adicional, correspondente a: 0,5% a.m enquanto a meta da taxa Selic ao ano for superior a 8,5%; ou 70% da meta da taxa Selic ao ano, mensalizada, vigente na data de início do período do rendimento, enquanto a meta da taxa Selic ao ano for igual ou inferior a 8,5%.

Taxa Básica de Juros

Segundo Oliveira e Pacheco (2010), a taxa básica de juros no Brasil é representada pela Selic (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia), que é definida pelo Comitê de

Política Monetária (COPOM), seu maior objetivo é manter equilibrada a inflação futura, ou seja, mantê-la dentro de uma faixa de segurança.

A taxa Selic é a taxa básica de juros da economia, sendo calculada pela taxa média ajustada dos financiamentos diários apurados no Selic para títulos federais. (BM&FBOVESPA, 2011).

A taxa Selic é estabelecida de acordo com a situação do país e está relacionada a estabilidade da moeda, ou seja, a inflação ou deflação, funciona como meio de pagamento. Ao primeiro sinal de alta na inflação o Copom aumenta a taxa Selic. (FARIA, 2003).

Taxa referencial (TR)

Taxa básica referencial dos juros a serem praticados no mês vigente e que não refletem a inflação do mês anterior. Foi criada no plano Collor para ser o principal índice brasileiro. (SIQUEIRA, 2010)

De acordo com Faria (2003), a taxa referencial é a TBF (taxa básica financeira), expurgada do juro real pago aos aplicadores e da tributação.

Para Mellagi e Ishikawa (2000), a taxa referencial é calculada pelo Banco Central com base nas taxas de juros praticadas no mercado bancário, sua metodologia e regras têm variado muito conforme os interesses da política econômica. A taxa referencial é a base dos rendimentos da caderneta de poupança, são utilizadas pelo mercado como referência para contratos de pagamento a prazo.

4. Renda Variável

Para Abreu (2012), renda variável depende de eventos futuros, possibilitam ganhos maiores, porém, os riscos de perda são bem maiores também. São classificados como instrumentos de renda variável, aqueles produtos cujos rendimentos não são conhecidos ou não podem ser determinados, pois dependem de eventos futuros. O exemplo mais comum de renda variável são as ações.

Faria (2003), ressalta que títulos de renda variável “são ações de empresas nacionais e multinacionais e as debêntures conversíveis em ações”.

Ações

A definição de ações segundo Abreu (2012), é a menor fração do capital social de uma empresa, quem adquire essas frações é chamado de acionista, que por sinal tem certa participação na empresa.

Para Faria (2003), ações são a menor parte que se divide o capital social da empresa e se constitui em forma de Sociedade Anônima (S/A), não tem preço determinado e são negociadas na bolsa de valores.

Bolsa de Valores

A BM&FBOVESPA (2011) define bolsa de valores como: sociedades anônimas ou associações civis que tem por objetivo manter o local ou sistema adequado para a realização de transações de compra e venda de títulos e valores mobiliários em mercado livre e aberto.

A Bolsa de Valores brasileira é a BM&FBOVESPA formada em 2008 a partir da fusão da Bolsa de Valores de São Paulo e a Bolsa de Mercadorias e Futuros.

Um dos produtos negociados na Bolsa de Valores são as ações de empresas admitidas á negociação na Bolsa, que são negociadas através de operações de compra e venda.

5. Metodologia

O estudo foi realizado com base em pesquisa bibliográfica para o entendimento dos assuntos apresentados, neste caso em livros, artigos científicos, na internet, e através de pesquisa de campo realizada a partir de um questionário aplicado a 10 pessoas com o objetivo de comparar os investimentos em renda fixa e renda variável, a fim de identificar qual a melhor forma de investimento para os entrevistados levando em consideração os riscos e os prazos. Para tal pesquisa foi necessário entender o que é pesquisa científica e seus objetivos, através de pesquisa bibliográfica.

Segundo Severino (2004), a pesquisa científica consiste em: determinar o tema problema; levantamento da bibliografia; leitura e documentação; construção lógica e redação do texto. O trabalho tem por objetivo demonstrar o resultado final de uma pesquisa, por isso deve demonstrar uma única idéia e comprovar uma única hipótese.

Para Tozoni-Reis (2009), a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem e o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade. O trabalho de conclusão de curso exige a delimitação de um único tema de estudo no processo de pesquisa.

Doxsey (2007), diz que a metodologia estuda os métodos e as técnicas de pesquisa, seu objetivo é analisar as características de vários métodos disponíveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização.

A pesquisa que realizada têm caráter qualitativo que de acordo com Chizzotti (2003), são dados reunidos a partir de interações interpessoais eco-participação dos informantes. O pesquisador participa, compreende e interpreta. Para tornar possível essa coleta de dados foi realizada uma pesquisa entre pessoas de faixas etárias diversas sobre aplicações, para saber se as pessoas têm o costume de aplicar e, em qual tipo de aplicação confiam o que esperam de seus investimentos e por qual motivo as pessoas ainda não aplicam. Com base nos resultados obtidos a partir dessa pesquisa de campo, foram construídos gráficos que demonstram os resultados para os diferentes tipos de investimentos.

6. Resultados e Discussões

Para a realização dessa pesquisa, foram definidos como entrevistados, pessoas físicas comuns, independente de sexo e estado civil. O questionário foi distribuído a 10 pessoas de forma direta e interpretados os resultados nos gráficos a seguir.

a. Sexo dos entrevistados

Das 10 pessoas entrevistadas, 8 (80%) foram homens, e 2 (20%), mulheres conforme a figura 1. A escolha do sexo dos participantes foi aleatória, desta forma a representação gráfica abaixo é apenas ilustrativa, não interferindo nos demais resultados obtidos.

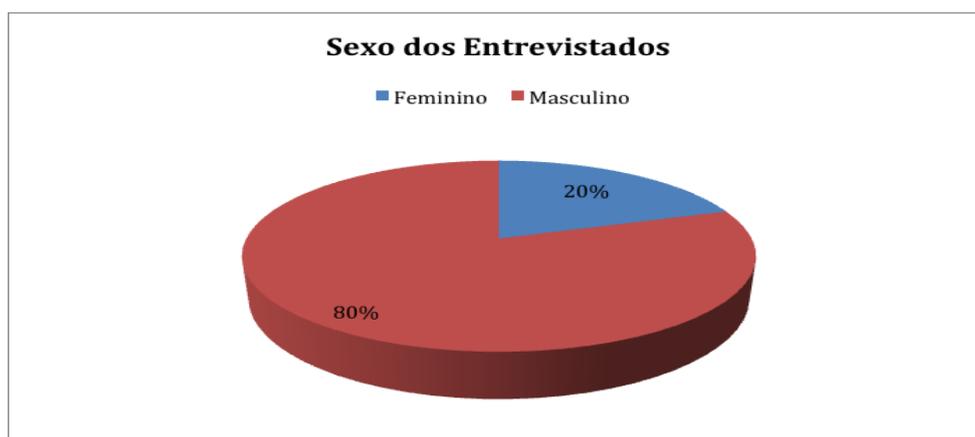


Figura 1

b. Faixa etária dos entrevistados

Dos entrevistados nesta pesquisa, 5 participantes (50%) informaram ter acima de 40 anos, sendo a faixa etária de maior participação na pesquisa. Em seguida, 3 participantes (30%) informaram ter entre 31 e 40 anos, seguido por 1 participante entre 26 e 30 anos e 1 participante com menos de 25 anos, ambos representando 10% dos entrevistados cada (figura 2). A faixa etária dos participantes não foi fator de corte para seleção dos pesquisados, e não foi considerada na discussão dos resultados.

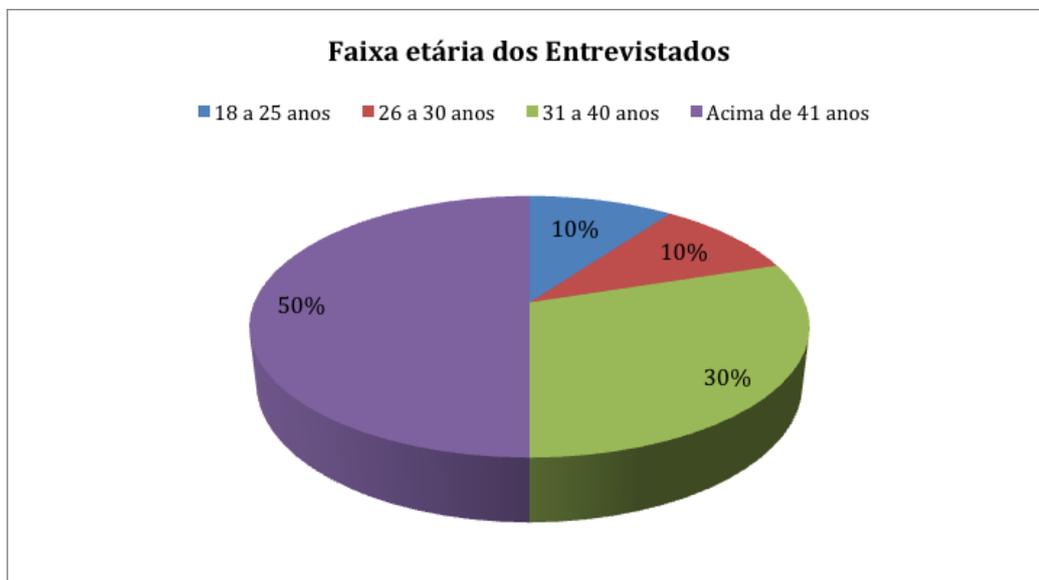


Figura 2

c. Estado Civil dos entrevistados

Do total de entrevistados, 7 (70%) declararam-se casados(as), 2 deles (20%), alegaram ser solteiros e apenas 1 entrevistado (10%) disse ser divorciado (Fig. 3).



Figura 3

d. Já fez alguma aplicação?

De acordo com a pesquisa, apenas um candidato alegou nunca ter aplicado ou poupado, desta forma não foi considerado graficamente. Para a figura a seguir (Figura4), foram analisadas todas as respostas dos entrevistados desde que tenham feito alguma aplicação, desta forma saberemos quais

aplicações foram escolhidas pela maioria dos participantes da pesquisa. Alguns participantes alegaram ter aplicado em mais de uma das opções listadas na pesquisa, deste modo as respostas foram consolidadas e representadas da seguinte maneira: De todos os entrevistados, 64% alegam aplicar ou ter aplicado na caderneta de poupança, sendo esta a aplicação mais citada, 27% dos entrevistados informaram utilizar ou ter utilizado outras formas de investimentos, diferentes de Poupança ou Mercado de Ações, porém, como a pesquisa visou saber principalmente qual a difusão dos investimentos nestas duas modalidades, todas as outras formas não foram quantificadas individualmente, mas dentre as respostas, podemos citar investimentos em fundos imobiliários, tesouro direto, previdência privada, entre outros. Finalmente, 9% dos entrevistados alegaram investir em bolsa de valores, os resultados obtidos serão discutidos com maiores detalhes mais a frente.

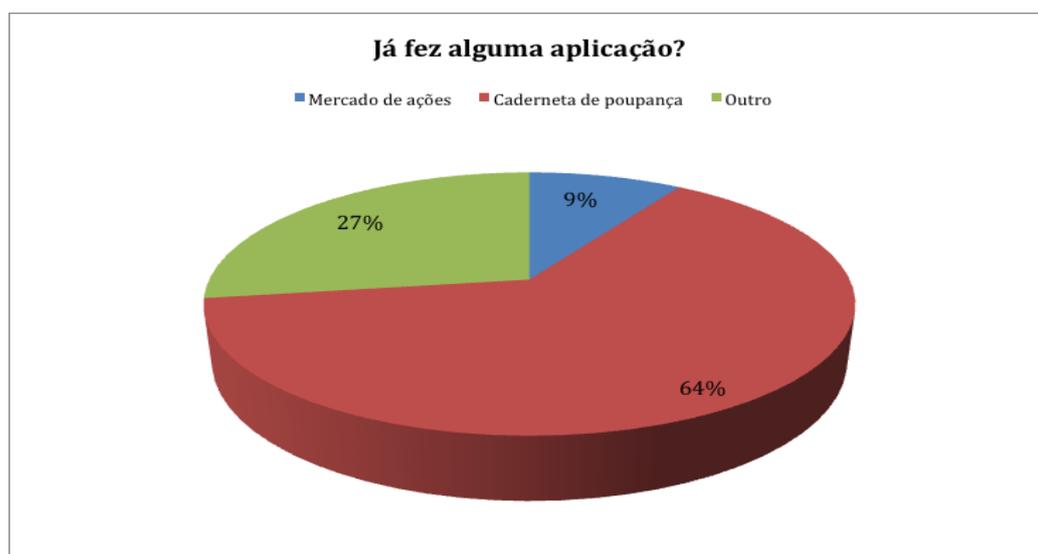


Figura 4

e. Como obteve orientação?

De acordo com os resultados obtidos os bancos ainda são os maiores responsáveis por orientar e auxiliar os investidores, 46% dos entrevistados alegam terem obtido orientação através dos bancos. A segunda maior fonte de informação sobre os investimentos é a mídia, 27% dos entrevistados alegam obter informações sobre investimentos através de veículos de comunicação multimídia, como TV, Internet, rádio, etc. Na sequência, 18% alegam obter informações através de amigos e família, mostrando que a influência interpessoal também pode auxiliar na tomada de decisão antes ou durante a realização de um investimento. Apenas 9% alegam ter utilizado outra fonte de informação para auxiliar na hora de investir, como pode ser observado na Figura 5.

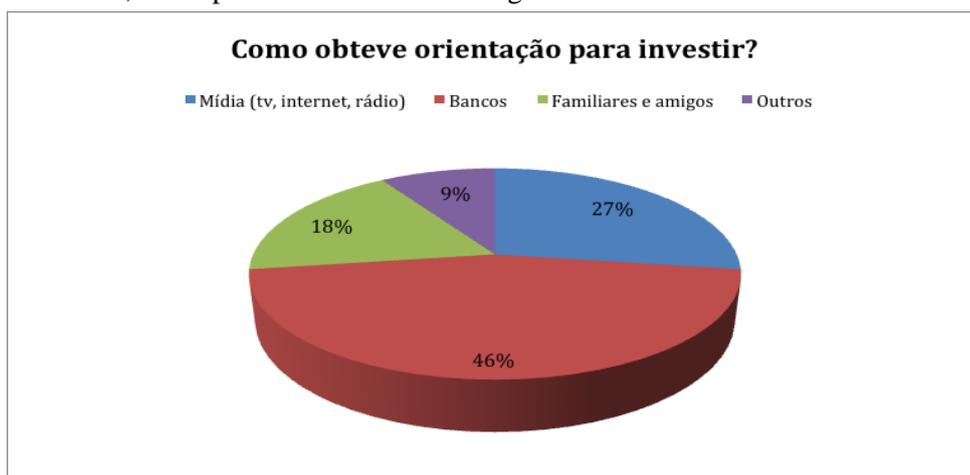


Figura 5

f. Motivo de poupar

Quanto ao motivo de poupar, a grande maioria dos entrevistados mostra estar preocupada com o futuro, 82% responderam que o motivo que influenciou na hora de poupar foi a preocupação em estar preparado para uma eventual necessidade, 9% dos entrevistados alegaram que a necessidade de poupar se deu devido o interesse em se comprar algo no futuro, ou seja, ao invés de entrarem em financiamentos pagando juros para bancos ou financeiras, estes entrevistados preferem investir o dinheiro e receber juros dos bancos, para comprar o que precisar ou desejar com o menor custo possível. Também 9% dos participantes alegam investir apenas para ter uma reserva, sem um objetivo específico, que pode estar entre os dois já citados (Comprar algo no futuro e se preparar para uma necessidade) ou apenas para garantir uma aposentadoria mais tranquila.



Figura 6

g. Frequência de aplicação

Quanto a frequência na qual os entrevistados costumam aplicar, 45% informou que aplicam mensalmente, isso nos mostra que grande parte de pessoas estão preocupadas e disciplinadas no ato de investir. Na sequência, 33% respondeu que aplicam apenas quando sobra dinheiro, que geralmente pode estar atrelado ao próximo item avaliado, em que 11% alega investir apenas quando recebe algum dinheiro extra, como um bônus da empresa, por exemplo. Finalmente, 11% alega ter uma frequência diferente para investir, talvez critérios próprios.

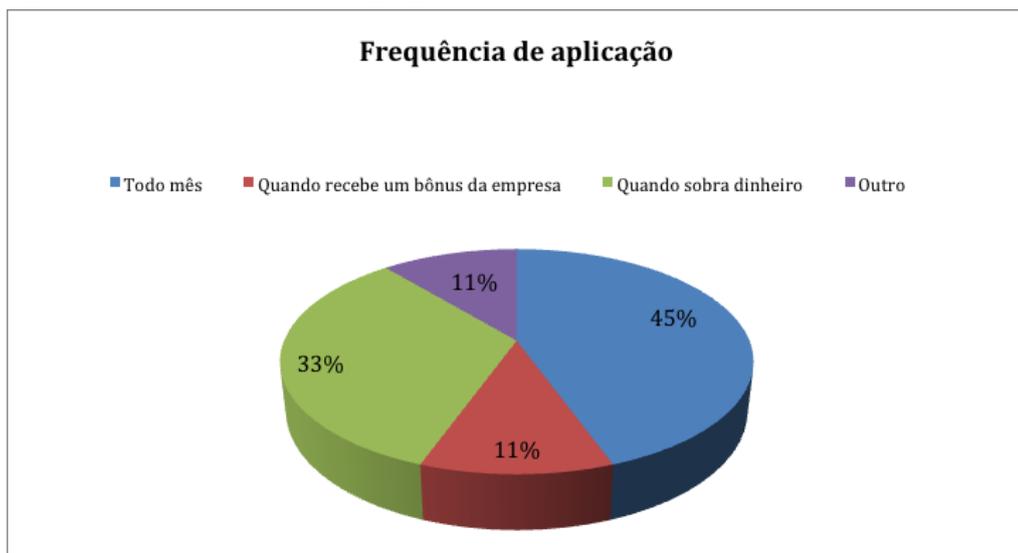


Figura 7

h. **Q**lação ao valor poupado anualmente, 45% dos entrevistados dizem poupar entre R\$ 1.000,00 e R\$ 5.000,00 por ano, 33% informaram aplicar entre R\$ 5.000,00 e R\$ 10.000,00 anualmente, 11% informou poupar até R\$ 1.000,00 e os mesmos 11% afirmou poupar mais de R\$ 10.000,00 anualmente.

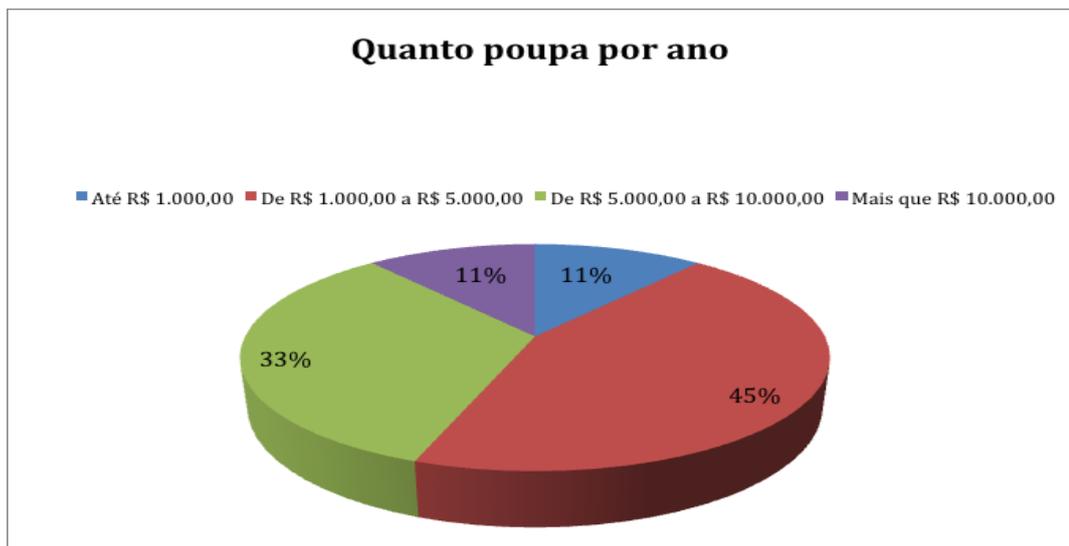


Figura 8

i. Avaliação da taxa de juros

De todos os entrevistados, 56% diz achar a taxa de juros baixa, deixando claro que o que motiva a maioria a investir não é definitivamente a taxa de juros, mas que mesmo com as taxas baixas os brasileiros continuam poupando, 33% dos entrevistados disseram achar as taxas de juros médias (ou razoáveis) e apenas 11% disseram achar as taxas altas.

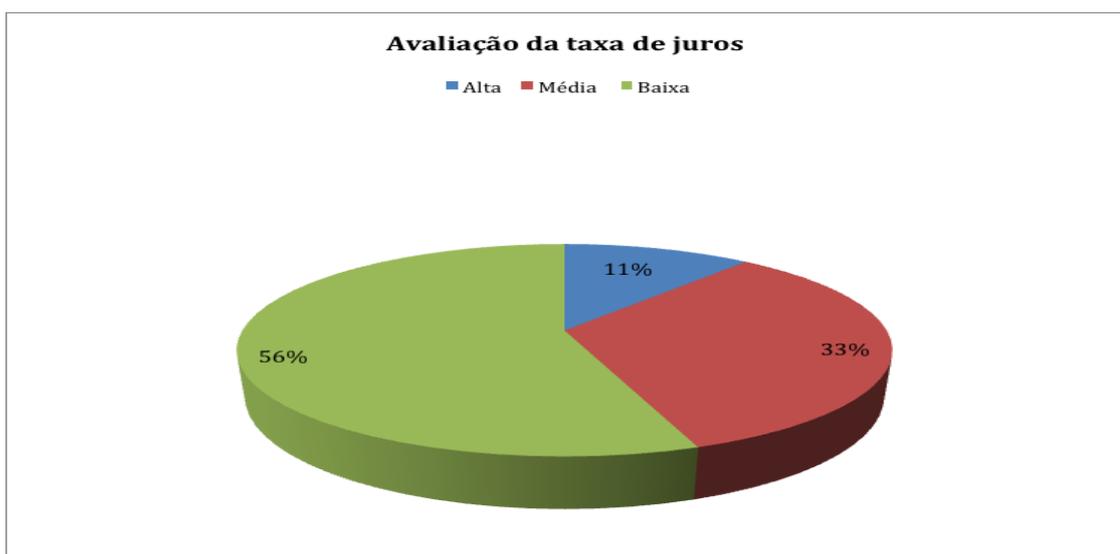


Figura 9

j. Avaliação dos prazos

Quanto aos prazos para o retorno do investimento, 67% dos entrevistados acredita que os prazos são razoáveis, 22% acredita que os prazos são muito longos e apenas 11% Crêem que os prazos são muito curtos.

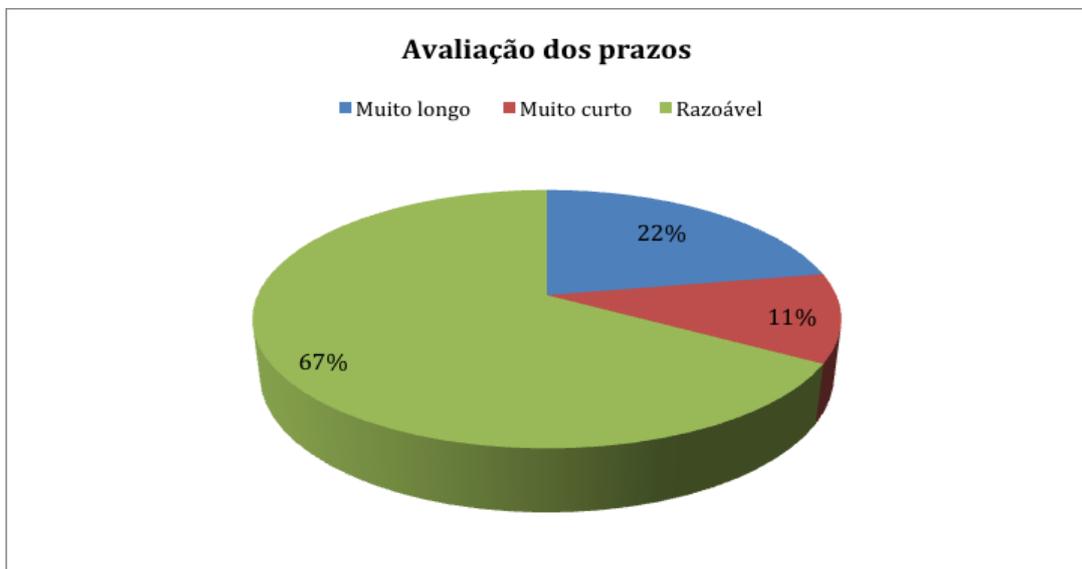


Figura 10

k. Avaliação do retorno

Para a pergunta final, os entrevistados responderam o quão satisfeitos estão com o retorno dos investimentos. A grande maioria (56%) informou estar satisfeita com o retorno, 33% alegou estar pouco satisfeita e apenas 11% alegou estar insatisfeita.



Figura 11

7. Considerações Finais

A partir da avaliação dos resultados da pesquisa de campo, primeiramente pode-se concluir que a maioria dos entrevistados prefere o investimento em renda fixa, sendo a maior preferência dada à caderneta de poupança, cujos riscos durante o investimento são proporcionalmente tão baixos quanto o retorno, desta forma, para os investidores mais conservadores e menos ousados a caderneta de poupança continua sendo melhor opção.

Adicionalmente, ainda de acordo com os resultados obtidos, nota-se que a grande maioria não está satisfeita com as taxas de juros inerentes ao investimento escolhido, mesmo sabendo que a maioria opta pela caderneta de poupança, um dos investimentos com a menor taxa de juros. Mas por outro lado, essa mesma maioria prefere não arriscar o dinheiro em opções com maiores ganhos. O mesmo vale para os prazos, considerando que o retorno obtido através da caderneta de poupança é relativamente mais lento do que em investimentos de renda variável, o risco desta segunda opção faz com que os investidores prefiram um prazo maior de retorno à um risco maior de perda.

Mesmo com as taxas baixas e o prazo longo, a grande maioria dos investidores está satisfeita com o resultado, pode-se considerar que esta satisfação se dá ao fato de que 82% dos entrevistados (figura 6) alega poupar apenas como garantia para uma eventual necessidade, desta forma não há grande pressa em resgatar o investimento, haja visto que os fundos somente serão utilizados quando as eventuais necessidades surgirem.

Considerando que apenas 10% dos entrevistados informou não realizar qualquer tipo de investimento, o que representa um indivíduo, observa-se que a grande preocupação entre as pessoas em poupar dinheiro, independentemente da forma, valor ou motivo, os investimentos têm se tornado produtos fundamentais para a sobrevivência dos mercados financeiros e da saúde da família.

Por último observa-se que os investimentos em renda variável (Bolsa de Valores), representam uma opção para a minoria dos investidores, o que demonstra que a maioria dos entrevistados apresenta um perfil conservador, optando portanto pela renda fixa.

Bibliografia

ABREU, E. *Apostila Certificação Ancord*. 2012. P. 47.

ALVES, P. *Seu dinheiro: Conheça a rentabilidade dos diferentes tipos de investimento*. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/seu-dinheiro-conheca-a-rentabilidade-de-diferentes-tipos-de-investimentos/20425/>. Acessado em 03 de setembro de 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL; *Sistema Financeiro Nacional*. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/?sfn>>, acessado em 06 fevereiro de 2013.

BM&FBOVESPA Instituto Educacional; *Apostila Introdução a Economia e aos Indicadores Financeiros*. 2011.

CHIZZOTTI, A; *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 6ª edição. São Paulo: editora Cortez, 2003, p.52.

DOXSEY, J.R, RIZ, J; *Metodologia da Pesquisa Científica*. 3ª edição Espírito Santo: editora ESAB, 2007, p. 20.

FARIA, R. G; *Mercado Financeiro: instrumentos & operações*. São Paulo: editora Pearson, 2003, p. 75, 193.

FEBRABAN; *Sistema Financeiro Nacional*. Disponível em <http://www.febraban.org.br/febraban.asp?id_pagina=31>, acessado em 06 fevereiro de 2013.

GARCIA, M. E; *Manual de Economia: professores da USP*. 2ª edição. São Paulo: editora Saraiva, 2009.

MELLAGI, A; ISHIKAWA, S. *Mercado Financeiro e de Capitais*. 2ª edição. São Paulo: editora Atlas, 2000. P. 144.

OLIVEIRA, G.; PACHECO, M. *Mercado Financeiro*. São Paulo, editora Fundamento, 2010.

RECEITA FEDERAL; *Aplicações Financeiras - Renda fixa e Renda Variável*. Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoafisica/irpf/2012/perguntao/assuntos/aplicacoes-financeiras-renda-fixa-e-renda-variavel.htm>>, acessado em 27 de fevereiro de 2013.

SALLES, Y. **Confira os principais tipos de investimento e saiba como aplicar**. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/364895-confira-os-principais-tipos-de-investimento-e-saiba-como-aplicar.shtml>. Acessado em 03 de setembro de 2013.

SEVERINO, A.J; *Metodologia do Trabalho Científico*. 22ª edição. São Paulo: Editora Cortez, 2004, p. 73 – 74.

SIQUEIRA, W. B; *Renda Fixa*. Disponível em:

<<http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/investimentos/renda-fixa>>, acessado 27 fevereiro de 2013.

TOZONI-REIS, M. F. C; *Metodologia da Pesquisa*. 2ª edição. Curitiba: editora IESDE BR S/A, 2009, p. 17.

VASCONCELLOS, M. A. S; *Economia Micro e Macro*. 4ª edição. São Paulo: editora Atlas, 2007.

CONTROLE DE MATERIAIS PARADOS OU SEGREGADOS EM ESTOQUE

Adriana de Freitas Barbosa De Laporta⁽¹⁾

Rodrigo Fabiano Lopes⁽²⁾

RESUMO

Como podemos perceber, com base nas teorias descritas, é de grande importância ter um conhecimento dos tipos de estoques que a empresa possui levantar informações corretas sobre os produtos e suas quantidades de saída e entrada, para que desta forma a acurácia seja realizada de maneira eficaz, conhecer seus custos a fim de evitar seus desperdícios, adquirir software como o MRP para facilitar o processo de armazenagem das informações contidas no estoque, e principalmente saber como administrar o estoque, o quanto devo comprar, para produzir, e o quanto vou vender para poder comprar, para que se evite um estoque alto de produtos que não são vendidos rapidamente. Ou seja, devemos ter o objetivo de atender aos clientes na hora certa e com a quantidade certa, garantindo sempre a qualidade dos produtos, mesmo que nossos clientes sejam internos, devemos ter a mesma responsabilidade que temos com os externos, pois imagina processar um tipo de material e em alguma etapa do processo faltar um insumo. Isto irá interferir em todo o processo daquele material, atraso, perda da qualidade e por final até o não atendimento do cliente, portanto devemos estar focados tanto no processo de estoque de produtos acabados, como no processo de estoque de produtos intermediários. Definitivamente, uma das mais importantes funções dentro do processo de estoques, está relacionada com o controle de níveis de estoque. Portanto, isto hoje é de grande importância, visto que, afeta de maneira bem definida o resultado da empresa.

Palavras-chave: Processos, demanda, sistema integrado, giro de estoque.

ABSTRACT

As we can see, based on the theories described, is of great importance to have an understanding of the types of stocks that the company has, up correct information about the products and their quantities of input and output, so this way the accuracy is performed in a effectively meet their costs in order to avoid their waste, purchasing software like MRP to facilitate the process of storing information in the stock, and especially how to manage inventory, how much should I buy, produce, and how much I will be able to sell buy, in order to avoid a stock top products that are not sold quickly. Ie, we must have in order to meet the customers on time and with the right amount, always guaranteeing the quality of the products, even if our customers are internal, we have the same responsibility we have to the outside because imagines process one type material and at some stage of the process missing an input. This will interfere with the whole process of that material, delay, loss of status and end up not attending the client, so we must be focused both in the process of finished goods inventory, the inventory process as intermediate products.

Definitely one of the most important functions within the process of inventory is related to control inventory levels. Therefore, today it is of great importance, since well-defined way affects the outcome of the company.

(1) Graduando em Administração de Empresas, 4º. Ano, Faculdades Network – Av. Ampélio Gazzetta, 2445, 1460-000, Nova Odessa, SP, Brasil (e-mail: adriana.delaporta@yahoo.com.br).

(2) Especialista em Logística, Operações e Suprimentos pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL. E-mail: admrodrigolopes@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O estoque é um conjunto de bens armazenados. A manutenção do estoque, seja em pequenas ou grandes quantidades, é uma garantia para que sejam atingidas as metas e objetivos de qualquer organização. Tal necessidade dá-se em função da estratégia da organização em relação aos clientes e fornecedores. A decisão dos volumes a serem estocados é determinante para definir quais custos a organização incorrerá ao longo de sua operação e, os custos dos processos é que serão importantes na determinação dos volumes a serem estocados. Assim, a manutenção de estoques de materiais e insumos são encarados como necessários à sua operação e impactam de sobremaneira, o atendimento do cliente.

O artigo vai mostrar a importância de em estoque eficiente, sem desperdícios e sem altos custos com materiais parados, que para isso, deve-se controlar esse estoque. O controle tem como objetivo de indicar onde, quando e como, para que possa ser mantido o processo de acordo com o que foi previamente estabelecido.

Os estoques auxiliam no marketing da empresa, uma vez que podem ser oferecidos produtos com mais descontos, com quantidades mais adequadas, com mais vantagens para os clientes que precisam de fornecimento imediato ou de períodos curtos de ressuprimento. Isso representa maiores vantagens competitivas, diminuição nos custos e maiores lucros nas vendas.

Os sistemas de controles de estoques processam dados que refletem em mudanças nos artigos em estoque. Depois que os dados sobre os pedidos dos clientes são recebidos do sistema de processamento de pedidos, o sistema de controle de estoque registra mudanças nos níveis de estoque e prepara os devidos documentos de expedição. O sistema então pode informar a situação dos materiais que precisam ser comprados pela empresa, e ainda ganhos em alta qualidade prestada ao cliente, minimizando, ao mesmo tempo, o investimento e os custos de manutenção de estoque.

Os principais produtos que compõe o estoque são: matéria-prima, materiais auxiliares, materiais de manutenção, material de escritório, material em peças e produtos acabados. Deste modo, devemos estipular quais são os níveis adequados para cada item que poderemos manter economicamente em nosso estoque.

Devemos ter também em mente que existe um parceiro de extrema importância dentro do gerenciamento de estoque, a área de logística tem um grande efeito dentro dos estoques.

A tarefa da gestão dos estoques busca maximizar o uso da informação: vendas não realizadas e quantidade a ser mantida em estoque. Simultaneamente, a gestão dos estoques deve minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é significativo e aumenta continuamente, em função do custo financeiro do capital investido. Sem estoque é impossível uma organização atender seus clientes devido a sua função de amortecedor nos vários estágios existentes entre a operação e a entrega do produto ao cliente.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Estoque

Os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa utiliza para a produção de seu produto ou suprimir a necessidade da própria empresa. Nos estoques muitas vezes é possível encontrar matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo ou produtos acabados, que geralmente é sempre feito a rigor um controle, tanto de processo como de disponibilidade dos itens. É sempre importante para uma empresa manter seus estoques abastecidos, muitas vezes, são constituídos por seus próprios produtos. Com isso, a área de estoques sempre vai ser uma local de grande atenção da empresa pois é onde esta concentrada a maior parte do capital da empresa.

A função dos estoques é maximizar as vendas, aperfeiçoar o planejamento e controle de produção, quanto maior o investimento, maior será o comprometimento e responsabilidade de cada departamento. Minimizar perdas e custos, otimizar investimentos, reduzindo as necessidades de capital investido. (DIAS, 2010).

Segundo Viana (2000), estoques ajudam a maximizar o atendimento aos clientes protegendo a empresa de qualquer surpresa que possa ocorrer em meio aos processos do marketing ou vendas.

2.2 Minimizar o Estoque

Apesar da necessidade de minimizar estoques, é bom não esquecer de que eles constituem um vínculo entre as etapas do processo de compra e venda. Eles funcionam como amortecedores das entradas e saídas entre as etapas dos processos de comercialização e produção, pois minimizam os efeitos de erros de planejamento e as oscilações inesperadas de oferta e procura ao mesmo tempo em que isolam e diminuem a interdependência das diversas partes da organização empresarial ou a dependência em relação aos fornecedores.

As empresas buscam minimizar seus estoques, chamado de “estoques zero”. Mais isso não é uma tarefa fácil, pois para lidar com as incertezas presentes no ciclo logístico, tornando vulneráveis aos ataques competitivos de concorrentes. Devem ser reduzidos aos níveis mínimos mais atendendo as necessidades de seus clientes. Para se tiver uma redução significativa nos estoques seria a aplicação da administração da produção, se esse sistema for bem implantado, a principal razão de surgimento de estoques deixa de existir: a falta de coordenação entre fases de um processo de transformação, passar as informações necessárias para os tomadores de decisão sobre o quanto, quais e quando serão necessários para atender determinadas necessidades.

2.3 Estoques Especulativos

Segundo Corrêa, gi, ca,(2006) a formação de estoques especulativos apenas não minimiza os problemas como, falta de coordenação ou incertezas, mais tem a intenção de realização de lucro e criação de valores. Quando as empresas conseguem antecipar por meio de especulação a compra e venda de materiais que terão alta de preços, comprando assim altas quantidades de materiais, enquanto os preços estão ainda baixos. Assim quando vem a alta do preço, a empresa não sofre com ela, e pode vender os produtos com os preços aumentados, tendo bons lucros.

2.4 Gestões dos estoques

Com a implantação do sistema administração da produção, o problema da falta de coordenação será resolvido, tornando reduzidos os estoques desnecessários. Por outro lado não é pelos simples fato de se aplicar essa ferramenta, que os estoques serão eliminados, pois, as incertezas de clientes e fornecedores ainda faram parte do processo, e ainda não serão confiáveis.

Com isso visa a gestão dos estoques, determinando quando e quando o estoque terá que ser suprido, a medida que ele vai sendo consumido pela demanda, tentando coordenar e suprir essas faltas de forma que não haja excesso de compras, atendendo as necessidades da demanda. Para ajudar nessa reposição, existe um modelo chamado “ponto de reposição com lote econômico”, funciona quando todas as vezes que cada item é retirado do estoque é verificada a quantidade que restou , quando essa quantidade restante é menor que a predeterminada, assim compramos ou produzimos. Quando for determinado um estoque “zero” ou que não será trabalhado com estoque se segurança, o pedido de reposição vai ser feito quando a quantidade em estoque for equivalente a demanda durante o *lead time*, a demanda nesse período esta sendo maior do que quando a demanda assumida no ponto de ressurgimento, o estoque chegará a zero antes que o ressurgimento chegue, causando falta desse produto. As empresas procuram sempre manter alguma quantidade de produtos em

estoque, chamado estoque de segurança, para que nesses casos, assim que emitidos os pedidos de ressurgimento, a demanda aumenta, não havendo falta desses produtos, para manter as quantidades corretas de estoque de segurança, tem que medir o nível de incertezas da demanda real terá probabilidade de variar em torno da média assumida, e quais serão os crescimento da demanda após a emissão do pedido de ressurgimento, sempre conhecer as características das variações de demanda passadas em torno da média. Corrêa,gi,ca,(2006).

Para CHIAVENATO (2005) na verdade, o controle é um processo típico da Era Industrial. No século passado, um dos fatores críticos das empresas bem-sucedidas era o controle. Monitorar o desempenho para que os resultados esperados sejam realmente alcançados. Hoje, embora o controle seja um elemento básico para o sucesso empresarial, o fundamental é olhar, não para o passado, mais para o presente e para o futuro. O passado se foi e não volta mais, porém pode ajudar a preparar o futuro com experiência adquirida. O importante é mirar as metas e resultados a serem alcançados. E o controle pode ajudar muito nesse aspecto.

Não basta planejar e programar a produção. É preciso também monitorar e controlar seu desempenho e os resultados para se certificar se estão ou não satisfatórios. É preciso também acompanhar o grau de eficiência e eficácia para fazer as correções e ajustes necessários dentro do menor tempo possível. Quanto melhores os controles, mais agilidade e flexibilidade o processo produtivo terá. Além do planejamento, deve haver controle para que a produção seja excelente. CHIAVENATO (2005).

3. Compras

Também faz parte do processo da empresa as compras, ou seja, aquisição de materiais, a finalidade do órgão de compras é a pesquisa pelo melhor preço, qualidade e com quantidade correta para não haver desperdícios, visa buscar economias e lucros para a empresa, aquisição de materiais, componentes e serviços para suprir as necessidades do sistema de produção da empresa nas quantidades certas e nas datas aprazadas, e certamente com a melhor qualidade, os melhores preços e as melhores condições de pagamento, esse órgão tem que interagir com vários setores da empresa como: PCP, controle de qualidade, financeira etc. A fim de assegurar um perfeito esquema de apoio de produção.

3.1 Etapas de compras

Essa atividade de compras envolve cinco etapas: análise das Os recebidos, pesquisa, identificação e seleção de fornecedores, negociação das OC com fornecedor selecionado, acompanhamento do fornecedor e entrega da OC (follow-up), recebimento do material da OC.

Comprar exige estratégia. Saber localizar fornecedores confiáveis em termos de qualidade, quantidade, preços e entrega. Muitas empresas estão selecionando seus fornecedores para atuar com eles como se fossem parceiros do negócio. Assim, elas estão reduzindo e leque de fornecedores para transformá-los em partes integrantes do seu processo produtivo. Uma espécie de terceirização em que os fornecedores trabalham em conjunto com a empresa dentro de seu processo produtivo, não só entregando materiais, mas também instalando componentes inteiros dentro de padrões de qualidade assegurada. IndicaçãoCHIAVENATO (2005).

4. Sistemas de gerenciamento

Para Arozo (2003), os sistemas de gerenciamento são responsáveis pelo gerenciamento da operação do dia-a-dia de um estoque.

Surgiu com a necessidade de melhorar as informações dentro de um armazém ou CD. Isso reduz os custos na operação de armazenamento, incluindo: recebimento, inspeção, endereçamento, armazenagem, separação, embalagem, carregamento, expedição, emissão de documentos, controle de inventário, etc...

4.1 WMS (Warehouse Management System, ou Sistema de Gerenciamento de Armazém).

Fornece a rotação de estoque, é uma parte muito importante da cadeia de suprimentos, e minimiza o uso de espaços de armazéns, otimiza a disposição ou colocação de no armazém, mantendo sua informação em tempo real de uso das prateleiras. A ferramenta WMS, visa uma logística rápida, facilitando o processo de toda a empresa desde a entrada do pedido do cliente, fabricação dos produtos, armazenagem até no despacho do material para o cliente, nesta visão será aplicado essa ferramenta para compor uma maior integração do departamento de Vendas com o departamento de transporte, para que não haja acumulo de pedidos para a entrega agregando assim um custo de transporte terceirizado, em locais que a empresa transporta com seus veículos próprios. Com o sistema WMS operacional, a empresa necessita menos de experiênciade pessoas , onde o sistema é inteiramente inteligente para se operar sozinho. O sistema conta com tecnologias de Auto ID Data Capture, código de barras, dispositivos moveis e rede locais sem fio, para monitorar o fluxo de materiais, sincroniza em sua base de dados após os serem coletados, que pode ser processamento de todo um lote, podendo ser em tempo real, através de redes disponíveis sem fio, esse banco de dados é utilizado para obter informações, relatórios das mercadorias que estão no armazém.

4.2 ERP - Enterprise Resource Planning

Surgiu em 1990, permitindo que as empresas tenham uma gestão de processos de forma integrada em diversas funções da organização.

Podem ser definidos como pacotes de software ou sistemas integrados contando com recursos de automação e informatização, são módulos que se dividem utilizando uma mesma base para se comunicar e atualizar suas informações. Dando suporte para a maioria dos departamentos da empresa sendo eles administrativo, manufatura, distribuição, recursos humanos e de gestão da qualidade. ERP é um modelo de software que facilita as informações das varias atividades de uma empresa, como fabricação, logística, finanças e recursos humanos, opera em uma plataforma, interagindo com um conjunto de aplicações, geralmente é composta por um único banco de dados, como tem aumentado o numero de novos processos de negócios nas empresas, esse sistema tem o objetivo de gerenciar e aperfeiçoar essas informações.

De acordo com (ZANCUL, 2004), com o objetivo de ampliar a abrangência dos produtos vendidos, os fornecedores de sistemas desenvolveram mais módulos, integrados aos módulos de manufatura, mas com escopo que ultrapassa os limites da manufatura. Como exemplo, foram criados os módulos de Gerenciamento dos Recursos Humanos, Vendas e Distribuição, Finanças e Controladoria, entre outros. Esses novos sistemas, capazes de suportar as necessidades de informação para todo o empreendimento, são denominados sistemas ERP.

Esse sistema traz como vantagem para a empresa, informações em tempo real, sua compartilharão de informação são mais eficientes do que os sistemas que utilizam a internet. Ainda traz algumas desvantagens, por se tratar de um serviço muito caro, com uma difícil implementação e tendo seu foco em nível muito operacional.

A implantação do sistema tem custo alto e demora tempo, pois tem transformação radical na empresa, especialistas arriscam dizer que após implantação do sistema integrado de gestão, a empresa ganha nova vigor e agilidade, pois esses sistemas abrem portas para

novas soluções que viabilizam melhor conhecimento interno (processos adotados pela empresa) e externo (relacionamento da empresa com seus clientes, parceiros e fornecedores). É quase impossível fazer isso sem a ajuda de uma consultoria ou de profissionais especializados, mesmo aquela empresa que possuem grandes departamentos dedicados à Tecnologia da Informação, esse tipo de projeto não se limita à simples instalação de novos sistemas, são mudanças nos processos da empresa, que são suportadas por um software integrado, e um trabalho de reengenharia de alto impacto em toda a organização.

5. Metodologia

Nesse trabalho será apresentado que o volume alto de materiais e excessos de materiais significa perdas, pois tudo aquilo que exceder as necessidades não é produtivo e nem agrega. Pelo contrário, agrega desperdícios e custos adicionais. Por outro lado, escassez de materiais significa parada de máquinas e pessoas, o que também significa perdas e custos adicionais. O meio termo: o necessário e suficiente.

A responsabilidade pelo estoque se dilui por toda a empresa e por quase todos os níveis hierárquicos de sua administração. A direção quase sempre se preocupa apenas com o volume global de estoques, sem se atentar a detalhes sobre o estoque específico de cada item. Cabe aos gerentes e equipes a responsabilidades do controle específico de cada item de estoque.

Uma vez que comprados ou fabricados, os materiais passam a fazer parte dos estoques da empresa. Se, contudo essa utilização for imediata, pode não haver tempo suficiente para estocar, havendo risco de paralisação da empresa, por qualquer atraso no fornecimento. Essas duas situações extremas – estoque demasiado e por longo tempo ou estoque insuficiente e atraso – são indesejáveis e pode ser evitados. O desafio é conhecer o meio-termo e aplica-lo a todos os itens de estoque.

6. Resultados e discussões.

O principal objetivo desse trabalho é como perceber e baixar o nível de materiais segregados e parados em estoque, trazendo com esse processo a reutilização dos mesmos, facilitando o processo de identificação, de movimentação dos materiais, aumentando o espaço de armazenamento de outros materiais que chegam, diminuindo custos para a empresa e proporcionando também um bom ambiente de trabalho para os funcionários, evitando acidentes de trabalho.

Para verificar por que e o que fazer com os materiais segregados em estoque de uma empresa da RMC, foi feita uma pesquisas com colaboradores, colendo dados e sugestões para sanar esse problema.

6.1 Pesquisa exploratória o estoque é um dos departamentos mais importantes de uma empresa. Trabalhando com uma diversidade de materiais produzidos, atendendo um nicho muito grande em sua especialidade, acaba sendo difícil manter esse local em perfeitas condições.

A empresa contém um grande numero de materiais em estoque, materiais esse à pronta entrega, ou seja, com saídas rápidas, gerando giro de estoque. Mais por outro lado existem materiais parados e segregados, que são cada vez mais frequentes no estoque, trazendo custos e desperdício para a empresa. Esses produtos são definidos como segregados, por serem especiais de um determinado cliente, que não são utilizados por outros clientes, que por alguns motivos são devolvidos, ou nem chegam a sair da empresa, ou seja, são cancelados, mais já foram produzidos.

6.2 Pesquisa documental analisando as planilhas contidas em uma relação de estoques segregados, que o PCP utiliza para controlar essas matérias, mantendo nela as informações de quantidade que existentes parados, e o que podem ser reutilizados. O controle também é mantido pelos pedidos liberados para faturamento, e que por algum motivo não é efetuado esse

faturamento, fazendo com que esses materiais voltem para o estoque, gerando acúmulo desses materiais.

6.3 Estudo de caso foram realizadas entrevistas com alguns colaboradores da empresa. Onde foram levantadas algumas perguntas e possíveis soluções para esse problema. Diante das questões levantadas, constatou-se que as causas desses materiais parados e segregados em estoque, são por: devoluções dos clientes, onde ocorridos erros de parte da empresa sendo por fabricação errada, ou por parte do cliente, estando ele inadimplente com a empresa, evitando o faturamento do pedido, ocorrendo cancelamento de pedidos, são produzidos as vezes materiais à mais do que a quantidade solicitada nas OP, cliente solicitada adiantamento do pedido para entrega rápida, na maioria das vezes tendo que ser enviado o que tem em estoque, deixando assim o que esta sendo fabricado sobrando, material produzido com defeito, ocorrendo assim a troca desse material, também podendo ocorrer erros por parte do comercial na digitação dos pedidos. O setor já tem pessoas responsáveis pela conferência dos pedidos, mais às vezes os erros passam despercebidas.

6.4 Pesquisa ação houve alguma sugestão para possíveis soluções para sanar esses problemas: não aceitar cancelamento de pedidos com frequência, não receber materiais de devolução quando o erro for do cliente, melhorar a organização por parte do departamento comercial, fazendo com que a conferência desses pedidos sejam mais bem apurados para evitar erros, verificar o status financeiro do cliente perante a empresa antes de passar o pedido para fabricação.

6.5 Identificação

Na figura 1 mostra o conhecimento dos funcionários da empresa, sobre o que é materiais segregados, e foi destacado que a maioria tem o conhecimento correto sobre o assunto, pois material segregado é todo o material parado (especial) em estoque, sendo aquele material que foi produzido ou comprado para clientes especiais, fora da sua linha do dia-a-dia, e que por algum motivo não foi realizado a venda, por exemplo: Pedidos emitidos incorretamente; pedidos cancelados; inadimplência de clientes; erro de fabricação.

O que é material segregado ?

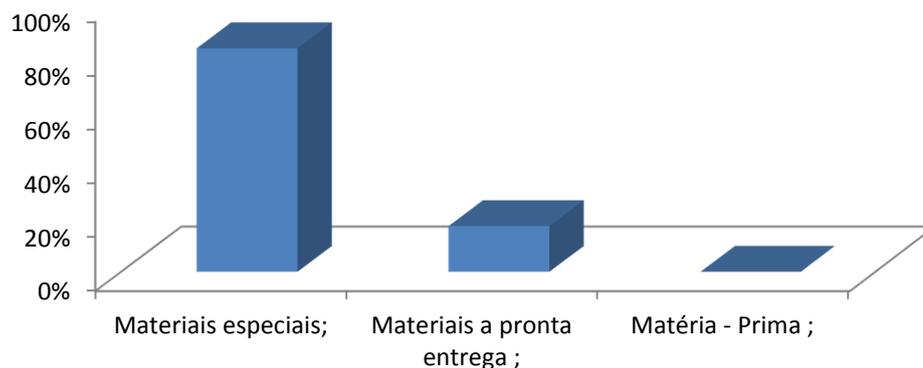


Gráfico 1: Identificação de materiais Segregados.

Fonte : Elaborado pela própria pesquisa.

6.6 Causas

Na figura 2 foi verificado quais as causas principais da existência desses materiais em estoque, e foi destacado que o gargalo seria a emissão de pedidos emitidos incorretamente , ou seja, por se tratar de materiais especiais teria que haver uma certificação mais apurada de que

realmente o pedidos esta sendo digitado corretamente no setor comercial, e passando para o setor de PCP, de onde será o início da produção do mesmo.

Qual a causa principal, de existencia de materiais segregados no estoque ?

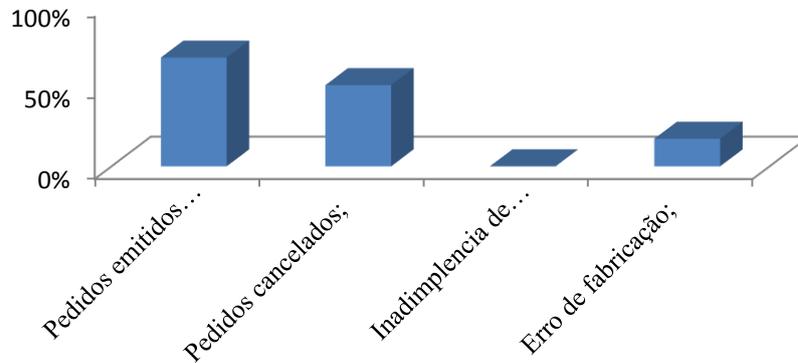


Gráfico 2: Por que existe esse tipo de material em Estoque

Fonte : Elaborado pela própria pesquisa.

6.7 Desvantagens

Na figura 3 foi detectado que a principal desvantagem para a empresa de se ter um estoque de materiais segregados seria o custo muito grande com esse estoque, pois ele esta parado sem movimentação. No momento, a empresa trabalha com verificação desses produtos parados, através de contagem dos mesmos, assim que verificado a quantidade, tenta vender os mesmos para outros clientes.

Qual a principal desvantagem de um estoque segregados ?

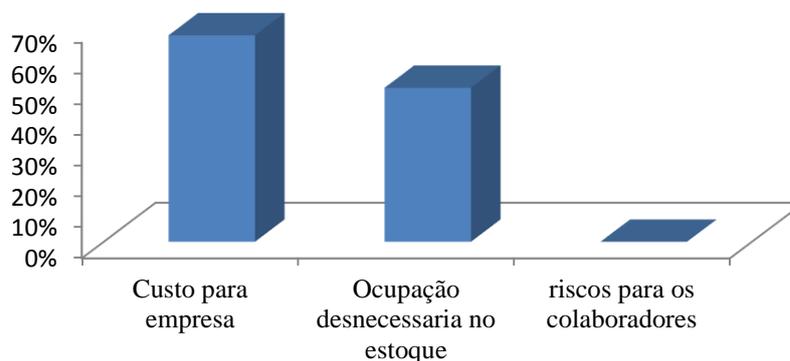


Gráfico 3: Qual a desvantagem de material Segregados.

Fonte: Elaborado pela própria pesquisa

6.8 Controle

Nafigura 4 mostra como é controlado os materiais segregados no estoque na empresa, onde isso é feito por planilhas, para uma melhor verificação, e para que esse material não fique parado por muito tempo.

Como é controlado esses materiais em estoque ?

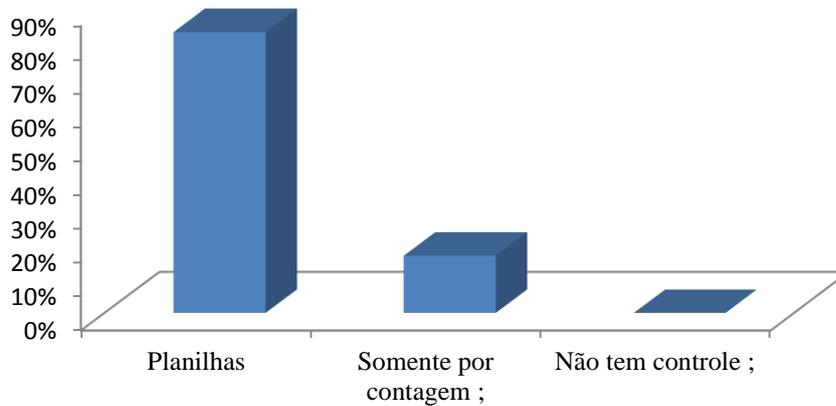


Gráfico 4 : Como é feito esse controle.
Fonte : Elaborado pela própria pesquisa

6.9 Controle de tempo

Na figura 5 é identificado em quanto tempo o controle acima é feito, para que seja bem controlado isso é feito mensalmente, evitando assim, o acúmulo desse material, causando acúmulo do mesmo trazendo custos para empresa.

Esse controle é feito em quanto tempo ?

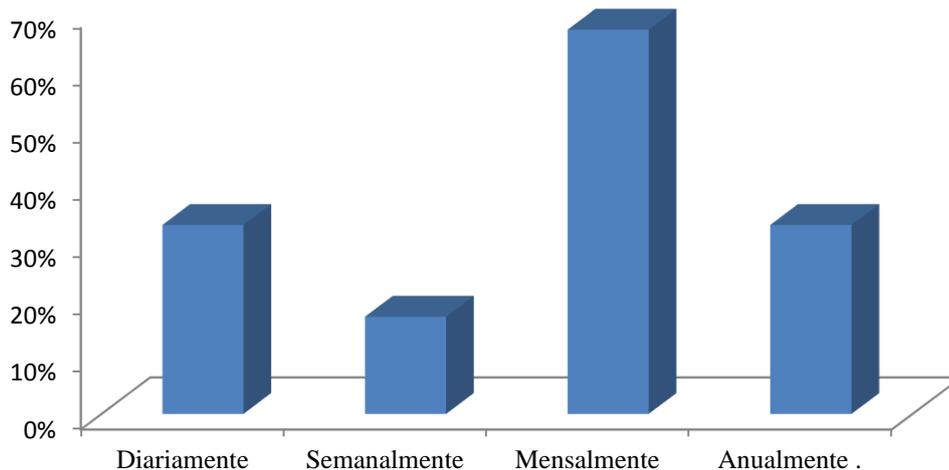


Gráfico 5: Em quanto tempo.
Fonte: Elaborado pela própria pesquisa

7. Conclusão

Conclui-se que estoque é como nossa despensa de casa, sabemos o quanto precisamos manter para suprir a nossa necessidade e de outros, sabemos onde escolher nossos fornecedores (mercados), e sabemos quando investir e o momento certo de comprar mais "itens", conforme

as dificuldades do momento ou do negócio. Muitas vezes, alguns desses conceitos praticamos em nossa vida naturalmente, basta as vezes uma pequena sensibilidade de percepção para entender que somos bons administradores.

Pode-se concluir através deste trabalho que uma empresa pode de fato adquirir vantagens competitivas perante seus concorrentes, baixando suas quantidades de produtos em estoque, pois em determinados casos e dependendo do segmento de atuação a vantagem financeira obtidas na administração do capital de giro pode impactar diretamente na canalização desses recursos para outras áreas de atuação ou mesmo para o desenvolvimento de novos projetos.

Referências Bibliográficas

- AROZO, R. Softwares de supplychain management: Definições, principais funcionalidades e implantação por empresas brasileiras. In: FIGUEIREDO, K. F.;
- BANZATO, E. WMS – Warehouse management system: Sistema de gerenciamento de armazéns. São Paulo:IMAN,1998.
- CHRISTOPHER, Martin-Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos :criando redes que agregam valor/ MARTIN Christopher, tradução Mauro de Campos Silva, 2 ed. São Paulo : Thompson Learning, 2007.
- CORRÊA, Henrique L., 1960 - Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação. - Henrique L. Corrêa, Irineu G. N. Gianesi, Mauro Caon. - 4 ed. - 9. Reimp. - São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO- Idalberto - administração de produção: uma abordagem introdutória / Idalberto Chiavenato. Rio de Janeiro: Elsevier , 2005- 10º reimpressão.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 528 p.
- FLEURY, P. F. & WANKE, P. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, Petrônio Garcia ,administração de materiais e recursos patrimoniais/Petrônio Garcis Martins, Paulo enato Campos Alt. - São Paulo: Saraiva, 2002. Um dos pioneiros na identificação da natureza da distribuição. (NE).
- SHAW. A .W. Some Problems in Market Distribuion.HavardUniversityPess, 1915 Controle e Administração de Estoques – Bernardo . Dayse Aparecida 658 TCC /ADM/NETWORK/B444c V. ED. 30199 EX.1.
- SOUZA, C. A.; ZWICKER, R, Ciclo de vida de sistemas ERP, Caderno de pesquisas em administração, São Paulo. v. 1, n. 11, 1o trim., 2000.
- VIANA, João José. Administração de materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000. 448 p.
- ZANCUL, EDUARDO, Sistemas ERP, Disponível em http://www.numa.org.br/conhecimentos/ conhecimentos_port/pag_conhec/ERP_v2.html. 11
- FORNECEDORES DE SISTEMAS ERP Baan – <http://www.baan.com> Datasul - <http://www2.datasul.com.br/> JD Edwards - <http://www.jdedwards.com/> Microsiga - <http://www.microsiga.com.br/> MKGroup (Computer Associates) - <http://www.mkgroup.com/>

[Oracle - http://www.oracle.com/applications/](http://www.oracle.com/applications/) [Peoplesoft - http://www.peoplesoft.com/](http://www.peoplesoft.com/) [SAP - http://www.sap.com/](http://www.sap.com/) [SENIOR SISTEMAS – http://www.senior.com.br/](http://www.senior.com.br/)

Anexo:

Questionário aplicado com alguns funcionários de uma empresa do Ramo Metalúrgico na RMC, para perceber quais as principais causas dos materiais segregados no estoque.

O que é material segregado?

Materiais especiais (x)

Materiais a pronta entrega ()

Matéria –Prima()

Qual a causa principal, de existência de materiais segregados no estoque?

Pedidos emitidos incorretamente (x)

Pedidos cancelados ()

Inadimplência de clientes()

Erro de fabricação ()

Qual a principal desvantagem de um estoque segregada?

Custo para empresa(x)

Ocupação necessária no estoque ()

Riscos para os colaboradores da empresa ()

Como é controlado esses materiais em estoque?

Planilhas(x)

Somente por contagem()

Não tem controle ()

Esse controle é feito em quanto tempo?

Diariamente()

Semanalmente()

Mensalmente(x)

Anualmente()

**A AUTOMATIZAÇÃO DA COMPRA DE MATERIAIS NO SAP
COM O DIFERENCIAL DA LOF**

Katheryne Berry Ng Tchee ⁽¹⁾

Rodrigo Fabiano Lopes⁽²⁾

Resumo

Este artigo demonstra a configuração de uma LOF (Lista de opção de fornecimento) no sistema de ERP SAP, através das configurações de dados mestres do material e do fornecedor com a finalidade de automatizar a emissão dos pedidos de compra gerados via MRP II. O objetivo é relatar tal parametrização pelo próprio usuário do sistema com visão em MM (*Material Management*) de forma unitária, ou seja, um item por vez, e no final fazer uma breve consideração sobre a configuração feita pelo *Key user* da empresa (usuário chave, com conhecimento mais profundo para realizar tarefas especiais e ensinar aos demais usuários do mesmo módulo) através de uma carga no sistema, que é o carregamento de dados em massa no sistema realizada uma única vez.

Abstract

This article aims to demonstrate the LOF setting (Supply option list) at the SAP ERP system, through material and supplier data master with the finality to automate the issuing of purchase orders generated via MRP II. The goal is to report such parameterization by the system user with vision in MM (Material Management) in a unified way, one item at a time, and in the end make a brief consideration of the setting made by the company Key user (user key with deeper knowledge to perform special tasks and teach other users of the same module) through a load on the system, which is the loading of bulk data held in the system only once.

Palavras-chaves: Compras, SAP, Automatização de pedidos, LOF.

Key-words: *Purchases, SAP, Order's automatization, LOF*

⁽¹⁾ Aluna do 4º ano de administração da Faculdade Network. E-mail: kakah_227@hotmail.com

⁽²⁾ Especialista em Logística, Operações e Suprimentos pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL. E-mail: admrodrigolopes@gmail.com

1 Introdução

O tempo é considerado um bem limitado e não recuperável, sendo sua gestão de grande importância para as pessoas e principalmente para as organizações. O profissional de compras tem a responsabilidade de utilizar com prudência grande soma de verbas do ativo circulante da empresa; estima-se que os suprimentos comprados têm a representatividade de 40 a 60% do valor das vendas de seus produtos finais e que o valor total gasto nas compras varia de 50 a 80

% do total das receitas brutas (MARTINS E ALT, 2003). Também é preciso que este profissional tenha um bom relacionamento com seus *stakeholders*, sejam clientes internos, acionistas, funcionários e principalmente os fornecedores bem como seus produtos e serviços; o tempo hábil para a boa realização das suas atribuições tem relação direta com o alcance do EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*).

Automatizar tarefas que são repetitivas, como por exemplo, gerar e enviar pedidos de compra através do MRP II (*Manufacturing Resources Planning*) libera tempo para que o profissional de compras se dedique às questões que agreguem maior valor ao processo, como desenvolver novos fornecedores, estudar reduções de custo e aprimorar o relacionamento com parceiros comerciais e clientes internos.

2 Referencial Teórico

O setor de compras

Este setor é considerado estratégico dentro das organizações, merecendo atenção e recursos necessários para seu bom funcionamento. Atualmente departamentos de compras têm sido tão cobrados a aprimorarem suas aquisições quanto a produção tem sido para tornar seus processos mais enxutos. A função compras é um segmento essencial do departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento. (DIAS, 1993).

As atribuições do comprador incluem selecionar e qualificar os fornecedores; classificar o desempenho do fornecedor; negociar contratos; comparar preços, qualidade e serviços; pesquisar produtos e serviços; determinar quando comprar; determinar prazos de vendas; avaliar o valor recebido; medir a qualidade de entrada (se não for responsabilidade do controle de qualidade); prever preços, serviços e algumas vezes, mudanças da demanda e especificar a forma na qual os produtos serão recebidos (BALLOU, 2001).

O comprador deve sempre fundamentar seu conhecimento no processo operacional, interno e externo, para o sucesso organizacional. As negociações relativas a preço, prazo de entrega, especificações de fornecimento, embalagem, garantias de qualidade, desempenho e assistência técnica completam essa responsabilidade (POZO, 2002). O papel do comprador foi descrito como o de um catalisador, na promoção da interação útil entre fornecedor e usuário (SCHOPPING, 2006).

Na figura 1 mostra-se o ciclo de suprimento; o setor de compras assume o comando a partir de uma requisição de compras gerada no sistema, o que equivale à determinação de necessidade, e deixa de agir entre a monitoração de ordens e entrada de mercadorias, quando o setor de recebimento fiscal dará entrada na nota fiscal e no material, então compras passa apenas a acompanhar este processo.



Figura 1: O ciclo de fornecimento.

Fonte: sap.adobeconnect.com/_a724591860>p802518/?launcher=false&fcsContent=true&pbMode=normal

Para Schopping (2006):

Uma característica que deve ser levada em consideração na organização de um departamento de compras é a importância dos serviços de apoio para os compradores. Geralmente, nas organizações maiores, os serviços de apoio mais extensivos estão disponíveis, analistas de custos, economistas, assessores jurídicos e outros especialistas ajudam a atingir os objetivos organizacionais.

O departamento de compras está inserido no circuito da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*), que é administração do sistema de logística integrada da empresa, ou seja, o uso de tecnologias avançadas, entre elas gerenciamento de informações e pesquisa operacional, para planejar e controlar uma complexa rede de fatores visando produzir e distribuir produtos e serviços para satisfazer o cliente (MARTINS E ALT, 2003). A cadeia de suprimentos também pode ser entendida pela rede de revendedores, distribuidores, transportadoras, armazenamento, e fornecedores que participam na venda, entrega e produção de um material específico (MURRAY, 2006).

A cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação. Materiais e informações fluem tanto para baixo quanto para cima na cadeia de suprimentos (BALLOU, 2001). Ela continuará revolucionando áreas como a administração de materiais, marketing, vendas e produção, sendo responsável, por exemplo, pela redução do tempo de estocagem e do número de fornecedores e pelo aumento da satisfação de clientes (MARTINS, 2003).

A viabilidade da automatização de tarefas

Uma tarefa pode ser total ou parcialmente automatizada, a escolha depende de vários fatores, entre eles a eficiência da empresa e do sistema utilizado para geri-la. De fato a

automatização pode reduzir o trabalho humano direto de três formas:

1. Pela produtividade – O aumento da produtividade resultante do uso de dispositivos automáticos (DA) pelos trabalhadores permite a redução do tempo de trabalho direto numa determinada tarefa (Ex: Solicitação de mais cotações em menor tempo devido aprimoramento dos meios utilizados para solicitá-las e recebê-las.)
2. Pela transformação – As tarefas sofrem uma transformação ou o efeito de transformações ocorridas a montante ou a jusante na cadeia de produção. As tarefas continuam a serem executadas por outros trabalhadores, mas o tempo total do processo torna-se menor depois da automatização. (Ex: os vendedores escrevem no seu próprio computador as propostas para os clientes e por isso desaparecem as digitadoras de pedidos)
3. Pela eliminação – A tarefa deixa de ser feita pelos humanos, os DA substituem diretamente os trabalhadores. (Ex: um sistema de SCM (*Supply Chain Management*) ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, o qual avalia se há realmente a necessidade de comprar ou não um material informado pelo ERP) [1].

MRP e MRP II

MRP e MRP II compõem os sistemas de administração da produção também conhecidos como ERP; o MRP (*Material Requirements Planning*) é o cálculo das necessidades de materiais, realizado em cima da demanda por produto acabado e MRP II (*Manufacturing Resources Planning*) o planejamento de recursos de manufatura, Corrêa e Gianesei (1996) definem três aspectos da lógica do cálculo de necessidades:

- a) Parte-se das necessidades de entrega dos produtos finais (quantidades e datas);
- b) Calculam-se para trás, no tempo, as datas em que as etapas do processamento de produção devem começar e acabar;
- c) Determinam-se os recursos e respectivas quantidades, necessários para que se executem cada etapa.

A principal diferença entre ambos é que o MRP se refere a matérias-primas e componentes e o MRP II trata de mão de obra, equipamentos e materiais indiretos à produção.

[1] Adaptado de <http://digital-ismo.blogspot.com.br/2008/07/0204-automatizao-e-trabalho-no.html>. Acessado em 23 de maio de 2012.

O software ERP SAP

Para gerir a cadeia de suprimentos bem como toda a estrutura organizacional, a maior parte das indústrias adota softwares ERP (*Enterprising Resource Planning*, ou Planejamento dos Recursos Empresariais), que gerenciam a empresa em tempo real. Eles são considerados a evolução dos sistemas legados. Um software ERP permite que as decisões e a base de dados de todas as partes da organização sejam integradas, de modo que as consequências das decisões de uma parte da organização sejam refletidas nos sistemas de planejamento e controle do restante da organização (SLACK ET AL, 2002).

Sistemas ERP permitem que a empresa rastreie processos, por exemplo, solicitações e necessidades de toda a empresa, desde compras à entrega; e também permitem que automatize estes processos, com isso as empresas conseguem aumentar a eficiência e evitar erros. Se essa combinação for realizada adequadamente, pode levar à economia significativa nos custos (CHOPRA E MEINDL, 2004).

Há vários fornecedores de ERP que atendem desde mercados menores a gigantes; a SAP é nitidamente a líder no segmento, em 2004 já se estimava que ela dominasse 30% do mercado, seguida por Oracle, Peoplesoft, J.D Edwards, Baan dentre outros.

A empresa que produz o software SAP tem o mesmo nome (SAP AG Corp.); fundada em 1972 por cinco ex-colaboradores da IBM, a SAP é uma empresa alemã, cujas siglas significam "Sistemas, Aplicações e Produtos para processamento de dados". Atualmente ela conta com locais de vendas e desenvolvimento em mais de 75 países. As aplicações e serviços da SAP permitem a mais de 183.000 clientes em todo o mundo operarem com rentabilidade, adaptem-se às constantes mudanças do mercado e crescerem de forma sustentável.

Este ERP ganhou grande notoriedade por estar precavido contra o *bug* do milênio no ano 2000 e por sua versão R/3 (*Real time*) do software ERP, cujo lançamento foi em 2005, embora houvesse as versões R/1 e R/2 ainda que estas possam ser classificadas de modo diferente, apenas como módulos isolados do sistema integrado.

O SAP providencia numa empresa a habilidade de ter materiais corretos no lugar correto, no tempo correto, com a quantidade correta e o custo mais competitivo. A vantagem competitiva é conquistada quando a companhia gerencia o processo. (MURRAY, 2006).

Os benefícios indicados pelo fabricante são: maior alinhamento entre estratégias e operações, maior produtividade, visibilidade e flexibilidade, resultando em menores custos, suporte aos requisitos da indústria em constante mudança, riscos reduzidos, melhor gestão financeira e governança corporativa, otimização dos gastos de TI, retorno dos investimentos (*ROI*) mais rápido e significativo, retenção dos melhores profissionais e acesso imediato dos profissionais às informações corporativas pertinentes às áreas responsáveis.

Outra vantagem competitiva deste software é a facilidade em fazer intercâmbios e adequações a novos módulos e outros sistemas, há, por exemplo, um módulo de BI (*Business Intelligence*) chamado BW (*Business Warehouse*) cuja função está proporcionalmente ligada a MM (*Material Management*), pois este agregado é responsável por emitir relatórios gerenciais de forma simplificada, eficiente e rápida através de dados extraídos do SAP.

O módulo do SAP responsável pela cadeia de suprimentos é chamado MM – (*Material Management* - Gerenciamento de Materiais). As funções de MM têm relação com vários outros módulos do sistema, especialmente finanças, controladoria, planejamento da produção, gerenciamento da qualidade, vendas e distribuição, dentre outros. O MM administra todas as atividades de *Inbound*, que vão desde o planejamento e controle de materiais, compra, recebimento, estocagem até inventários.

Mais especificamente dentro do MM, no que tange a emissão de pedidos de compra, existe uma ferramenta responsável pela automatização a emissão dos pedidos de compra, é a LOF (Lista de Opção de Fornecimento), configurada a partir da parametrização de algumas transações inter-relacionadas, que serão apresentadas mais abaixo.

3 Metodologia

Este artigo é uma pesquisa descritiva do processo de compra utilizando a LOF no sistema SAP. Para a realização deste, foram observadas as prática em uma *holding* com nove unidades espalhadas pelo Brasil; livros paradidáticos inerentes ao assunto e materiais didáticos da própria SAP e desenvolvidos por seus representantes e *Keyusers*. A pesquisa de campo foi realizada através de análise de dados diretos da fonte, ou seja, análise de relatórios do SAP obtidos com o acesso ao sistema de uma unidade da *holding*; devido ao SAP ser um sistema integrado de informações, os dados das todas as unidades podem ser visualizados em qualquer sistema da holding, basta informar o centro e/ou grupo de comprador equivalente.

O SAP é considerado um sistema universal por manter um padrão em todos os lugares do mundo onde é utilizado, ressaltando peculiaridades regionais como impostos e adequação das transações às necessidades específicas das corporações, por isso este artigo pode ser proveitoso para qualquer profissional que tenha interesse em aprender sobre LOF no SAP.

Para configurar o processo de LOF é preciso conhecer dois tópicos amplamente utilizados no sistema, que refletem a realidade da empresa, são eles a estrutura organizacional – com enfoque nos elementos organizacionais de MM e dados mestre e processos de compras.

3.1 Estrutura Organizacional

Ela define a autoridade, as responsabilidades e o sistema de comunicação dentro da organização. Pode-se observar um modelo de estrutura organizacional na figura 2:

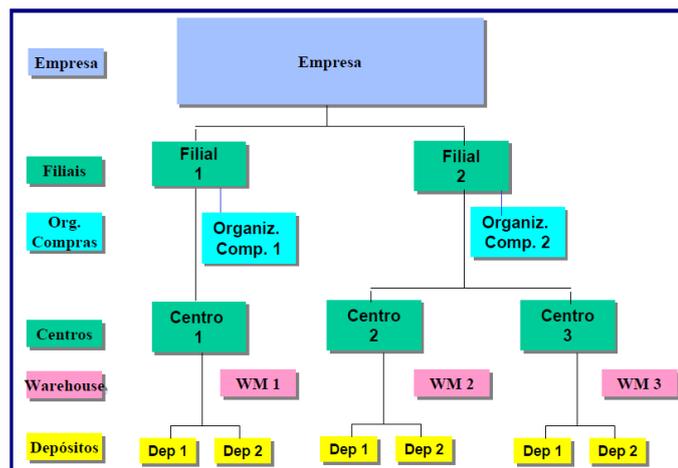


Figura 2 Modelo de estrutura organizacional

Fonte: Manual Treinamento MM – Elaborada por Rodrigo Lopes.

A Empresa é uma entidade legal que representa um elemento ou organização para a qual se necessita estabelecer dados financeiros. A criação da empresa geralmente é feita pelo módulo de FI (Finanças).

A Filial pode ser entendida como a entidade da localização no Brasil para geração dos documentos fiscais; também é efetuado por FI.

Um Centro é criado como uma unidade de produção e de planejamento, ou simplesmente um agrupamento de um ou mais locais de armazenamento de materiais (depósitos), os quais estão geograficamente próximos. Pode-se associar mais de um centro para a mesma filial. A criação dos centros é feita pelo consultor de MM.

Organização de compras é a unidade responsável pela negociação de condições de preços com o fornecedor para as plantas assinaladas a ela. Pode ser atribuída diretamente à Empresa ou ao Centro.

Os depósitos são locais em que são armazenados os materiais. Eles não precisam necessariamente ser iguais aos locais físicos. Como exemplo temos os materiais consignados, que devem ter depósitos “lógicos” (no SAP) separados dos materiais de mesmo código comprados diretamente, mesmo que eles estejam armazenados no mesmo espaço físico.

O Grupo de Compras corresponde a um comprador ou a um grupo de compradores dentro da Empresa.

3.2 Dados Mestres

São os principais cadastros do sistema, relacionado ao material e ao fornecedor.

Dados mestre do material são os detalhes de suprimento externo ou de produção interna de materiais de uma sociedade. A unidade de medida, a seqüência da numeração, o grupo de mercadoria e a descrição do material são exemplos dos dados gravados em um registro mestre de material. Outros componentes do SAP também acessam os dados de materiais.

Informações sobre fornecedores externos constituem os dados mestre do fornecedor. O nome e endereço do fornecedor, a moeda usada por ele e o número do fornecedor (gravado no sistema SAP como um número de conta) são dados típicos.

3.2.1 Registro Info

O Registro Info contém dados que descrevem uma relação de fornecimento entre fornecedor e material. Quando se registra um pedido de compras, os dados históricos de preços são atualizados em um registro info. O Registro Info pode ser criado manualmente ou automaticamente, via cotação ou pedido de compras. Para cada novo pedido de um mesmo material para um mesmo fornecedor, o sistema irá buscar as informações do registro info como defaults, como por exemplo, o último preço de compra, o IVA etc.

O pedido de compras é definido como um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições em que foi feita a negociação (GURGEL, 2000).

3.2.2 Lista de Opções de Fornecimento (LOF)

A Lista de Opções de Fornecimento especifica as fontes permitidas ou não permitidas de suprimento de um material em um centro. Também indica o período para o qual a fonte é válida. A lista oferece as seguintes opções:

- Definição de uma fonte de suprimento como “fixa”. Tais fontes são consideradas como fontes preferenciais em determinado período de tempo;
- A determinação das fontes efetivas, isto é, as que representam as fontes preferenciais em determinado momento.
- Definição de uma fonte de suprimento como “bloqueada”.

4 Levantamento de dados

Para parametrizar o sistema precisa-se desenvolver uma tabela que irá alimentar o sistema, ela deve conter a relação de todos os materiais, quantidades, valores, impostos, *lead times* e demais condições de fornecimento; uma opção amplamente utilizada é realizar previamente uma concorrência de preços, que pode ser por família de materiais, como por exemplo, hidráulicos, elétricos, pneumáticos, eletrônicos, EPIs, etc, a fim de justificar o grande volume de compra direcionado para um ou poucos fornecedores; neste documento deve constar também o prazo de validade das condições negociadas, sendo habitual 1 ano.

A concorrência de preços deve estar alinhada com o MRP II, cuja função principal é assegurar a disponibilidade de material, isto é, suprir ou produzir as quantidades necessárias com antecedência. Esse processo requer a monitorização de estoques e, principalmente, a criação automática de propostas de suprimento para compras e produção. Para executar o MRP II é preciso atualizar os dados mestres.

Depois de ter estas questões definidas, as transações abaixo serão configuradas uma única vez, porém pode-se alterá-las sempre que se faça necessário.

5 Configuração pela visão do usuário

XK03 – Exibir cadastro de fornecedor

Verifica-se o e-mail do recebedor do pedido, condição de pagamento, tipo de frete, endereço, telefone e contato e flega-se o campo “pedido automático”. Caso haja divergência que precisem ser alteradas, entra-se em XK02.

MM02 – Modificar material

Partindo do princípio que existe um departamento de cadastros que crie as visões básicas de um material na transação MM01, o comprador acessa a transação MM02 confere os dados básicos e acrescenta dados específicos, para isso deve-se informar o código do material e o centro.

Na aba “compras” flega-se os campos “pedido automático” e “LOF obrigatória” e confere-se a grupo de compradores (figura 3);

Na aba “custos” informa-se o lead time correto (figura 4);

Na aba “contabilidade 2” confere-se a utilização do material, se ele é para consumo ou industrialização e confere-se também a origem do material, que indica se ele é nacional ou importado.

Modificar material 104142 (Material de Consumo)

Dados adicionais | Níveis organizacion. | Verificar dados de tela

Dados básicos 2 | Compras | Com.ext.: importação | Texto pedido compras

Material: 104142 Vidro,temp,incolor,280x80mm,espes,12mm
Centro: 0100 Sumaré

Dados gerais

Unid. medida básica: PC Peças UM pedido: UMP var.:
Grupo de compradores: 015 Grupo de mercadorias: 501
Stat.mat.espec.cent.: Válido desde:
Ind.imposto material: C/direito bon.merc.:
Grupo de frete mat.: Pedido automat.:
 Admin.LotObrig.

Valores Compras

Chave-valors.Compras: Normas de expedição:
1º aviso: 0 Dias Tol.fornto.incompl.: 0,0 %
2º aviso: 0 Dias Tol.fornec.excessivo: 0,0 %
3º aviso: 0 Dias Qtd.min.rem.em %: 0,0 %
Desvio-prazo normal: 0 Dias Forn.exces.s/limites Obrig.confirmação

Outros dados / dados de fabricante

Tempo procmt.EM: Dias Reg.em estoque QM Peça crítica
Utiliz.quotização: LOF obrigatória Cd.sol.rem.just.in.t.:

Figura 3 – Tela MM02 aba Compras

Fonte: Software SAP R/3

Modificar material 104142 (Material de Consumo)

Dados adicionais | Níveis organizacion. | Verificar dados de tela

MRP 1 | MRP 2 | MRP 3 | MRP 4 | Previsão | Dds.centro/ar...

Material: 104142 Vidro,temp,incolor,280x80mm,espes,12mm
Centro: 0100 Sumaré

Suprimento

Tipo de suprimento: F Entrada de lotes:
Suprimento especial: Depósito de produção:
Utiliz.quotização: SupM proposto:
Baixa por explosão: Depós.suprimto.ext.: 0150
Cód.sol.just.in time: Grp.det.estoque:
 Material granel

Programação

Tempo procmt.EM: Dias PrzEntbPrev.: 20 Dias
Chave de prazos: Calendário planj.:

Cálculo necessidades líquidas

Estoque de segurança: Grau atend. (%):
Estoque seg.mínimo: Perfil cobertura:
Código margem seg.: Tmp.sec.nec./cob.re.: Dias
Perf.per.period.seg.:

Figura 4 – Tela MM02 aba MRP 2

Fonte: Software SAP R/3

ME11 – Cadastro no Registro Info

Esta transação permite criar o link entre o código do material, fornecedor e atualização dos valores e impostos, além dos prazos de fornecimento, quantidades e comprador responsável (grupo de compras).

O cadastro do registro info deve ser por fornecedor, material, organização de compras, centro e tipo de material (subcontratado ou normal (figura 5)).

Confere-se o lead time, ajusta-se a quantidade de lote / mínimo (Qtd normal), código IVA (CódImp), impostos, (cod NCM), preço líquido e unidade de medida bem como sua conversão em outra unidade de medida caso seja necessário (rolos x metros, quilos x toneladas, peças x milheiros, etc). O que for preenchido neste campo será adotado pelo sistema no momento da compra, ou seja, permitirá ao comprador criar um pedido em uma unidade e automaticamente o sistema converterá em outra para envio da ordem de compra ao fornecedor. (figuras 6, 7 e 8).

Em condições devemos definir o período. Podemos dar um duplo clique na data já existente para modificá-la, podemos clicar em Período novo para criar um novo a partir da data ou criar com modelo Novo com modelo.

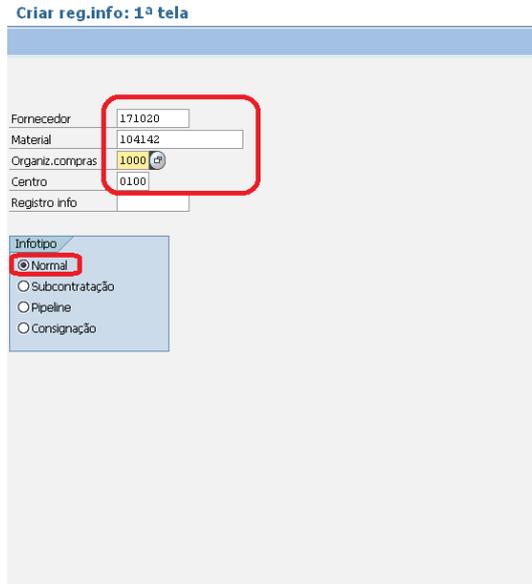


Figura 5 – Tela inicial ME11
 Fonte: Software SAP R/3

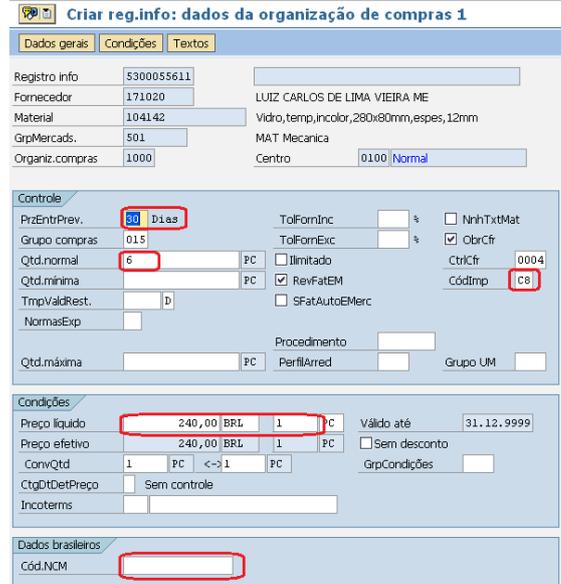


Figura 6– Tela ME11 dados da organização de compra 1
 Fonte: Software SAP R/3

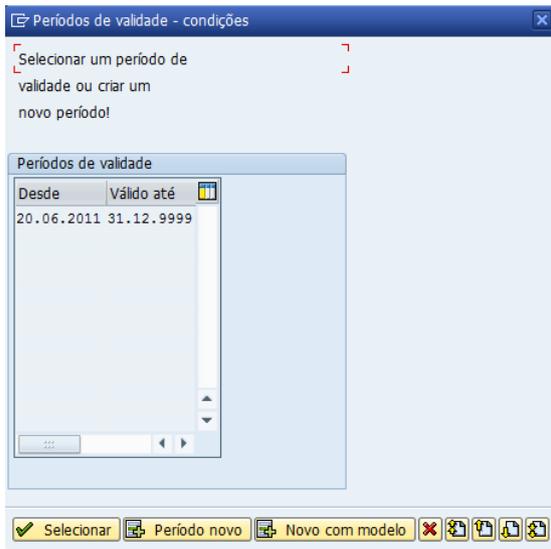


Figura 7 – Tela ME11 aba condições
 Fonte: Software SAP R/3

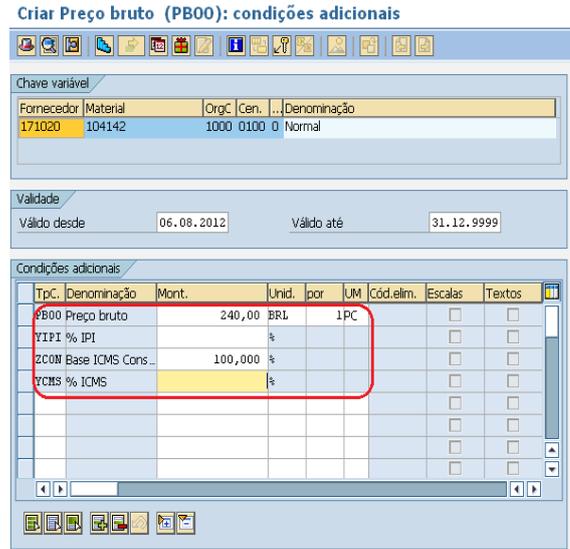


Figura 8 – Tela ME11 condições adicionais
 Fonte: Software SAP R/3

ME01 – Atualizar LOF

Informa-se o material e o centro (figura 9).

Transação utilizada para validar os períodos, fixar a LOF e determinar o tipo de MRPII. Informa-se também o fornecedor e a organização de compras (figura 10).

Depois dessa configuração basta acessar a transação ME59N (Gerar pedidos automáticos), informando o grupo de comprador e o centro, caso haja mais que um basta informá-los clicando no *match code* (☒) ao lado dos respectivos campos e rodar esta transação, ou apertar F8.

Pronto, o sistema agrupará todas as requisições de compra aprovadas cujos itens estiverem configurados como LOF e gerará um pedido de compra (figura 11), basta entrar no pedido, colocar algum texto caso se faça necessário e enviar ao fornecedor.

Geração automática de pedidos via requisições de compra										
Pedido	TPed	OrgC	GCm	Contrato	Item	ReqC	Item	L...	...	Texto de mensagem
Fornecedor 160035 MB COMERCIO DE FERRAMENTAS LTDA										
4500394575	NB	1000	015				13179850	10		☒ Pedido criado com êxito
										☑ Requisição de compra convertida com êxito
Fornecedor 160114 HEATCON INDUSTRIA E COMERCIO LTDA										
4500394576	NB	1000	015				13179858	10		☒ Pedido criado com êxito
										☑ Requisição de compra convertida com êxito
Fornecedor 160115 ARTOLE PARAFUSOS LTDA										
4500394577	NB	1000	015							☒ Pedido criado com êxito
							13179832	10		☑ Requisição de compra convertida com êxito
							13179836	10		☑ Requisição de compra convertida com êxito
							13179851	10		☑ Requisição de compra convertida com êxito
							13179852	10		☑ Requisição de compra convertida com êxito
							13179853	10		☑ Requisição de compra convertida com êxito
							13179874	10		☑ Requisição de compra convertida com êxito
Fornecedor 160358 ANHANGUERA COMERCIO DE FERRAMENTAS										
4500394578	NB	1000	015				13179838	10		☒ Pedido criado com êxito
							13179849	10		☑ Requisição de compra convertida com êxito
Fornecedor 160378 RESISTENCIAS ELETRICAS MB IND										
4500394579	NB	1000	015				13179835	10		☒ Pedido criado com êxito
							13179856	10		☑ Requisição de compra convertida com êxito
							13179859	10		☑ Requisição de compra convertida com êxito
Fornecedor 163801 DYNAMIC INDUSTRIA E COMERCIO										
4500394580	NB	1000	015				13179857	10		☒ Pedido criado com êxito
										☑ Requisição de compra convertida com êxito
Fornecedor 165099 RIOMANFE COM E MAN EQUIP LTDA										
4500394581	NB	1000	015							☒ Pedido criado com êxito

Figura 11 – Tela ME59N – pedidos gerados automaticamente via LOF

Fonte: Software SAP R/3

Alterando uma LOF

ME03 – Alterar LOF.

Informa-se material e centro, clica-se em “Lista opção de fornecimento” e “atualizar”, confere-se o fornecedor, flega-se “fixo” e coloca-se “1” no campo MRP, que indica que a aquisição será feita por pedido de compra e não por programa de remessas.

OBS: Esta alteração só será possível se houver registro info feito para o novo fornecedor a ser atualizado.

Excluindo uma LOF

ME07 – Eliminar LOF.

Informa-se o numero do material, o centro e a validade dos registros; desflega-se o campo “Execução de teste”, roda-se a transação e salva.

Figura 12 – Tela ME07 - Eliminar LOF

Fonte: Software SAP R/3

OBS: Para cancelar temporariamente uma LOF a fim de gerar pedido para um fornecedor esporádico e/ou emergencial que não seja o parametrizado via LOF basta tirar o flegue de “pedido obrigatório” em MM02 e confirmar se o fornecedor da LOF não ficou gravado automaticamente na requisição de compra devido ao registro info; caso tenha ficado, basta entrar na requisição através da tela ME52N e apagá-lo na aba “Fonte de suprimentos”.

6 Configuração pelo Key User

O comprador deve informar ao *Key user* os dados a serem carregados no sistema através do preenchimento das duas tabelas abaixo, salvas em arquivo de texto (.txt), são os dados do registro info (figura 12) e da LOF (figura 13) para que o *Key user* possa criar um layout específico para carregar este tipo de dados na transação LSMW; este layout pode ser salvo como padrão para todas as próximas cargas no sistema deste tipo de dados.

Primeiramente são inseridos os itens de registro info, uma vez selecionado o layout que mostra os dados a serem carregados, basta indicar onde está salvo o arquivo em formato .txt para o sistema carregar; posteriormente o mesmo procedimento é feito para a carga LOF.

Registro Info							
FORNECEDOR	CODIGO MATERIAL	CENTRO	VVALOR	CÓDIGO IVA	YIPI	Base ICMS %	YCMS
LIFNR	MATNR	WERKS	NETPR	MWSKZ	KBETR_04	KBETR_02	KBETR_03

Figura 13 - Dados a serem preenchidos para o Key user realizar a carga de registro info no sistema.

Fonte: André Schopping, *Key user* da holding Mexichem Brasil.

LOF		
Material	Centro	Fornecedor
MATNR	WERKS	LIFNR

Figura 14 - Dados a serem preenchidos para o Key user realizar a carga LOF no sistema.

Fonte: André Schopping, *Key user* da holding Mexichem Brasil.

7 Resultados e Discussões

Na pesquisa de campo realizada na unidade do interior de São Paulo de uma *holding* do setor de tubos e conexões, foi-se avaliada a evolução da utilização da LOF nos pedidos de compra emitidos nos anos de 2010 e 2011 na carteira de indiretos, constituída por itens que não são agregados ao produto final.

Em 2010 apenas 12 famílias de materiais eram compradas através de LOF, na compra das demais famílias de materiais dessa carteira, a seleção de fornecedores, colocação das condições de fornecimento e envio do pedido ao fornecedor eram feitas de forma manual, com um ou poucos itens por pedido.

Em 2011, com a vinda de uma estagiária para auxiliar na otimização desta carteira, mais 19 famílias de materiais passaram a ser compradas através de LOF; observa-se na figura 15 uma otimização nos pedidos de compras devido maior inclusão de itens em um mesmo pedido, além deles serem gerados automaticamente de acordo com o agrupamento das requisições destinadas ao mesmo fornecedor. Em 2010 o maior pedido continha 20 itens, no ano passado passou para 31 itens, com um desvio padrão de 13,44 e 21,92 itens por pedido respectivamente.

Pode-se observar ainda na figura 15 o aumento considerável de itens comprados; deve-se à inclusão de materiais no estoque, materiais estes que eram comprados de forma regular, mas não automática, por estarem na carteira de manutenção ou ferramentaria.

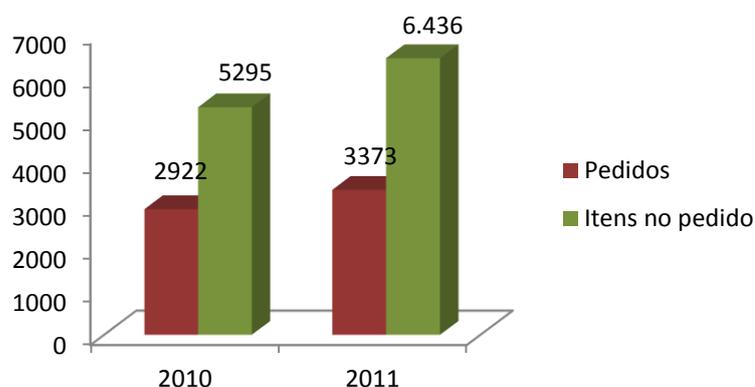


Figura 15 – Relação entre pedidos de compra e itens por pedido nos anos de 2010 e 2011

Fonte: Autoria própria.

Os resultados decorrentes da utilização da LOF foram a agilidade no atendimento ao cliente interno, melhor gerenciamento das compras, redução do tempo de confecção do pedido de compra, melhor relacionamento com os fornecedores e redução de custos nas compras e nos fretes devido maior direcionamento de itens para um mesmo fornecedor.

8 Considerações Finais

As cotações realizadas para firmar o acordo de fornecimento devem ser salvas em um lugar acessível a quem puder interessar, como gestores, outros compradores e auditores. A

quantidade de cotações requeridas varia conforme o montante para o período determinado, a carteira de materiais e/ou os procedimentos de cada empresa.

Para garantir maior segurança para o comprador e seus gestores, pode-se criar um Programa de Remessas (transação ME31L) ou um Contrato (transação ME31K) para ser submetido à aprovação dos gestores via sistema. Tanto em um quanto no outro são relacionados todos os itens, quantidades, valores, fornecedor (es), período de fornecimento e demais condições comerciais. Uma vez aprovados, estes recursos dispensam a necessidade de novas aprovações depois da requisição ou ordem planejada. A única objeção se dá pelo bloqueio de todo o programa de remessas ou contrato se a quantidade comprada de algum material exceder à quantidade estipulada no período, mesmo que ainda haja verbas provenientes de outros materiais. Neste caso é preciso fazer uma análise da nova demanda, alterar no Programa de Remessas (PR) ou contrato e submetê-lo novamente à aprovação dos gestores via sistema.

É possível que o PR seja mais efetivo quanto à automatização da emissão de pedidos de compra que o pedido de compras com LOF, porém muitas empresas ou mesmo famílias de materiais dentro de uma empresa não a adotam devido a eliminação do crivo do comprador quanto a última conferência e negociação das condições de fornecimento. A comunicação externa da compra ao fornecedor fica por conta do almoxarifado, mesmo responsável por determinar os materiais e quantidades a serem adquiridos.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, depois a meus pais, professores e amigos da faculdade pela grande oportunidade de desenvolvimento acadêmico, pessoal e profissional que tive durante estes quatro anos de universitária.

Referências

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Tradução de Elias Pereira. 4. Ed – Porto Alegre: Bookman, 2001.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Tradução de Claudia Freire; revisão técnica Paulo Roberto Leite. – São Paulo: Pretince Hall, 2004.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in time, MRP II e OPT – Um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1996.

DIAS, M. A P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 1993.

GURGEL, F. A. **Logística Industrial**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, P. G.; ALT, P.R.C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MURRAY, M. **SAP MM Functionality and Technical Configuration**. Tradução de Katheryne Berry Ng Tchee. Fort Lee: Galileo Press, 2006.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

SCHOPPING, A. **Estudo de caso: Implantação de compras automáticas para materiais de consumo no almoxarifado da Amanco Brasil Ltda**. 2006.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. Tradução de Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher; revisão técnica Henrique Luis Corrêa. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GESTÃO DE ESTOQUE E ALTERAÇÃO DE *LAYOUT* NO *WAREHOUSE*.

Andressa Mara de Godoy Salgado ⁽¹⁾

Orientador: Rodrigo Lopes ⁽²⁾

Resumo

O presente artigo tem por finalidade o estudo sobre a gestão de estoque em uma empresa de autopeças na região metropolitana de campinas, com o intuito de diagnosticar as atuais condições de estoque. Realizou-se o confronto do inventário geral dos anos anteriores e verificou uma melhor maneira de ter um gerenciamento de estoque e armazenagem, assim programou-se a alteração de *layout*, onde saímos de um estoque aberto e agora estamos trabalhando com um estoque fechado. Dentre vários fatores, analisamos a importância de alteração de *layout* para um melhor gerenciamento do estoque.

Palavras Chaves: Estoque, Gerenciamento, *Layout*.

Abstract

The present article aims at the study of inventory management at a company auto parts stores in the metropolitan region of Campinas, with the intention of diagnosing the current stock conditions. The confrontation took place the General inventory of previous years and found a better way to have an inventory management and storage, so programmed if the layout change, where we left an open stock and now we are working with a stock closed. Among several factors, we analyze the importance of layout change for better inventory management.

Key-words: *Stock, Management, Layout.*

(1) Graduando em Administração de Empresas, 3º - Faculdades Network (e-mail: andressasalgado@gmail.com)

(2) Especialista em Logística, Operações e Suprimentos pelo Centro Universitário Salecianos de São Paulo – UNISAL. (e-mail: admrodrigolopes@gmail.com)

1. Introdução

O estoque de uma empresa é todo bem físico produzido ou em fase de produção direta ou indiretamente, que são armazenados por um determinado espaço de tempo.

O estudo explorou-se o tema de mudança de layout no estoque de uma empresa multinacional da região metropolitana de Campinas. Tal projeto foi elaborado porque em anos

anteriores houve muitos ajustes de estoque desnecessários e a falta de movimentação correta no sistema.

Uns dos maiores problemas são as constantes paradas de linha de produção por falta de peças, assim podemos analisar uma má gestão de estoque. Os problemas encontrados no desenvolvimento deste trabalho foram o espaço físico do estoque e a qualidade de armazenamento.

O projeto consistiu em fechar o estoque, sem que perdêssemos posições de estocagem e com a implantação de flowrack ganharíamos na facilidade de abastecimento das linhas de produção.

A hipótese do projeto é: aplicação ou não aplicação da mudança do layout no warehouse.

A melhorar a qualidade de estocagem dos produtos; evitar os ajustes desnecessários de estoque e até mesmo manter um acesso restrito de pessoas no estoque, assim garantindo um melhor gerenciamento.

O não controle de estoques ocasiona dentre outros problemas: reflexos na cadeia produtiva, o aumento de custos, assim gerando uma despesa elevada.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Administrações de Materiais

A administração de materiais não se relaciona exclusivamente com o controle de estoque, envolve um amplo campo de relação tanto material como financeira que precisam ser bem administradas para reduzir custos e evitar desperdícios.

Na década de setenta, as empresas não davam muita atenção para as compras de matéria-prima e sua administração. Tinham valores relativamente baixos, considerando todo o processo industrial, sendo assim eles achavam que não tinham tanta importância. A compra de matéria-prima é um princípio fundamental para se ter uma administração de materiais bem sucedida. A compra, primeiro é realizada uma seleção de fornecedor de acordo com o que melhor atendem a necessidade da empresa na relação financeira e de materiais e depois é analisado o custo benefício da matéria prima, a execução da compra é feita em cima da demanda da empresa onde se tem a entrega programada para que os estoques não se acumulem, para que não haja necessidade de termos um grande espaço para armazenagem.

Podemos classificar os recursos de materiais como uma demanda dependente ou independente. Segundo Martins (2003) caracteriza como material, componente, parte de peças como demanda independente são itens cuja demanda decorre, em sua maioria, dos pedidos dos clientes externos como, por exemplo, os produtos acabados, que a empresa vende diretamente a seus clientes externos. Já a demanda dependente é quando a quantidade a ser utilizada depende da demanda de um item de demanda independente.

2.2 Estoques

Segundo Tubino (2004) estoque é a composição de materiais em processo, matéria prima, materiais semi-acabados, materiais acabados, que em um determinado tempo não é utilizado pela empresa, mas que precisamos ter para futuras necessidades. Assim, identificamos estoque como todo material que a empresa possui e utiliza em seu processo de produção.

A importância do controle dos estoques não é importante apenas para as empresas industriais, e sim para todo e qualquer tipo de empresa.

2.2.1. Tipos de Estoque

Como o estoque consiste em uma parcela considerável dos ativos da empresa é classificação em cinco categorias de estoque, sendo eles:

Estoque de matéria – prima: São todos os itens utilizados nos processos de transformação em produtos acabados. Todos os materiais armazenados que a empresa

compra para usar no processo produtivo fazem parte do estoque de matéria-prima, independentemente de serem materiais diretos, que incorporam aos produtos finais, ou indiretos que não se incorporam ao produto final.

Estoque de produtos em processos: correspondem a todos os itens que já entraram no processo produtivo, mas que ainda são produtos acabados. São os materiais que começaram a sofrer alterações, sem, contudo, estar finalizados. Muitas pessoas usam a expressão “produtos que estão no meio da fábrica” para designá-los

Estoques de produtos acabados: são todos os itens que já estão prontos para ser entregues ao consumidor final. São produtos finais da empresa. Os produtos acabados são bem conhecidos por nós em nosso dia-a-dia, e itens como os de revenda enquadram-se nessa categoria.

Estoques em trânsito: correspondem a todos os itens que já foram despachados de uma unidade fabril para outra, normalmente da mesma empresa, e que ainda não chegaram a seu destino final. (Um dos estoques em trânsitos mais lembrados são os estoques de importação.)

Estoques em consignação: são os materiais que continuam sendo propriedade do fornecedor até que sejam vendidos. Em caso contrário, são devolvidos sem ônus. De acordo com Martins (2003).

Segundo Martins (2003) os materiais recebem diversas denominações, mas utilizaremos as denominações como materiais diretos que são os materiais produtivos ou matérias primas, ao qual se agregam ao produto final e materiais indiretos são considerados materiais não produtivos ou materiais auxiliares, são aqueles que não agregam ao produto final.

2.2.2. Custo do Estoque

O estoque significa “dinheiro parado”. Deve ser racionalmente dimensionado. Não deve ser muito grande e nem muito pequeno, apenas o necessário, para que a empresa não fique sem seu estoque de segurança, assim comprometendo suas necessidades de produção. Os japoneses inventaram e utiliza o *Just in Time* segundo Corrêa (1993) o *Just in Time (JIT)* buscava um sistema de administração que pudesse coordenar a produção com a demanda específica de diferentes itens de produção com o mínimo de atraso.

De acordo com Tubino (2004), os estoques não agregam valor ao produto, então quanto menor for o nosso e estoque e ainda conseguirmos trabalhar sem haver nenhum problema, mais eficiente nosso sistema será. Também não pode ser muito pequeno de maneira que não supra adequadamente as necessidades de matéria-prima e material da empresa, podendo inclusive prejudicar a cadeia produtiva de determinado produto e/ou serviço.

2.2.3. Gestão de Estoque

A gestão de estoque constitui em uma série de fatores que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, em relação aos setores que utilizam o material e sendo feito o devido controle. Existem vários indicadores ao qual podemos utilizar para analisar a gestão de estoque.

Segundo Correa (2004), uma das razões que influenciam o surgimento de estoque é a necessidade de produção.

Hoje em dia as empresas trabalham com estoques de diferentes tipos de materiais ao qual necessitam de administração, de acordo com Martins (2003), o estoque tem a função de reguladores do fluxo de produção, onde verificamos a quantidade de mercadoria recebida com a quantidade utilizada em produção. Percebemos que quando a velocidade de entrada dos itens é maior que a de saída, o nível de estoque aumenta, se ao contrário, mais itens saem, o estoque diminui. Se a quantidade que é recebida é igual à quantidade que utilizamos o estoque se mantém constante.

2.2.3.1. Inventário Físico

De acordo com Martins (2003), inventário físico consiste na contagem física dos itens de estoque. Caso haja diferenças entre inventário físico e os registros do controle de estoques, devem ser feitos os ajustes necessários conforme recomendações contábeis e tributárias.

O inventário é efetuado de dois modos:

O inventário rotativo é quando realizamos constantemente a contagem dos itens de estoque, assim fazemos uma programação de trabalho de tal forma que todos os itens sejam controlados pelo menos uma vez dentro do período fiscal (mês).

O inventário periódico é quando realizamos a contagem dos itens do estoque em determinados períodos, normalmente é realizado no encerramento do exercício fiscal, ou duas vezes por ano. Nessa ocasião é realizada uma força tarefa exclusivamente para esse fim, já que a contagem deve ser realizada no menor espaço de tempo possível, geralmente de 1 a 3 dias.

2.2.3.2. Acurácia de Estoques

Uma vez terminado o inventário, podemos calcular a acurácia desse tipo de controle, onde medimos o percentual de itens corretos, tanto em quantidade, quanto em valor. Lembramos que acuracidade de estoque é um indicador de qualidade e confiabilidade das informações existentes no sistema, sendo eles contábeis ou não. Podemos calcular a acuracidade através da formula abaixo: Figura 1.

$$\text{ACURACIDADE} = \frac{\text{Quantidade de informações corretas}}{\text{Quantidade de informações verificadas}} \times 100$$

Figura1: Formula de Acuracidade

Fonte: <http://www.slideshare.net/guest3d59/apostila-de-acuracidade-de-estoques-v6-presentation>

2.2.3.3. Divergência

A importância do cálculo das divergências é para identificar se os erros de estoque têm grande relevância em relação aos saldos controlados pelo sistema ou se as diferenças são residuais, sendo assim resultados de pequenos erros de contagem.

As divergências podem em alguns casos, não serem consideradas como erros de inventários quando o item inventariado está sujeito a apresentar erros pelo próprio processo de contagem. Esta tolerância é muito comum ser definida para itens cujas unidades de medida são baseadas em peso ou quando, apesar da unidade de medida ser unidade inteira, o método de conferência quantitativa ser feito através de pesagem, em virtude das peças serem de muito pequeno tamanho (contagem por balança conta-peça). A tolerância é o grau de aceitação do erro, isto é, da divergência conceituada no item anterior, sem que este desvio seja ajustado. Itens típicos de serem tratados com tolerância de medição são os itens higroscópicos, que sofrem influência do grau de umidade do ambiente, aumentando ou diminuindo seu peso e, portanto, sofrendo diferenças quantitativas quando pesados. Assim, sendo calculado conforme abaixo Figura 2.

$$\text{DIVERGÊNCIA} = \frac{\text{Quantidade medida} - \text{Qtde no sistema}}{\text{Quantidade no sistema}} \times 100$$

Figura 2: Formula de Divergência

Fonte: <http://www.slideshare.net/guest3d59/apostila-de-acuracidade-de-estoques-v6-presentation>

Segundo Martins (2003), giro de estoque mede quantas vezes, por unidade de tempo, o estoque se renovou ou girou.

2.2.3.4. Curva ABC

A curva ABC é um importante instrumento para se examinar estoques, permitindo a identificação daqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Ela consiste na verificação, em certo espaço de tempo (normalmente 6 meses ou 1 ano), do consumo em valor monetário, ou quantidade dos itens de estoque, para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância.

Aos itens mais importantes de todos, segundo a ótica do valor, ou da quantidade, dá-se a denominação de itens da classe A, aos intermediários, itens da classe B, e aos menos importantes, itens da classe C.

Segundo Dias (1997), não deve prever somente o fluxo diário de entrada e saída de materiais, mais adotar um instrumento que permita identificar itens de justificam atenção e tratamento adequados quanto a sua administração. Assim, o instrumento que permite essa identificação é a classificação ABC, ou curva ABC.

De acordo com Tubino (2004), classifica o estoque em três classes de itens. Os itens de classe A que correspondem àqueles produtos de grandes valores e em geral, pequenas quantidades físicas. Os itens de classe C que correspondem aqueles de pequenos valores e grandes quantidades físicas. O item de classe B que correspondem àqueles valores e quantidades intermediaria aos itens de classe A e C. Assim proporcionando uma economia no custo dos materiais.

De acordo com Dias (1997), Tubino (2004), a classificação da curva ABC é definida da seguinte maneira:

- Classe A: É classificado como o grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção especial, quase diária pela administração de estoques;
- Classe B: É o grupo de item em situação intermediaria entre a classe A e C;
- Classe C: São os itens de menos rotatividade, ou seja, tem menor saída. Não precisam de um acompanhamento especial.

A organização da curva ABC obedece a um critério de bom senso, uma vez que temos variações de caso a caso de acordo com as diferentes necessidades. Assim, é importante que a organização estabeleça procedimentos da gestão de estoque.

De acordo com Moura (2004), uma gestão eficiente é fazer os ajustes eficazes em seu processo, resultante em redução de custo e economia nas aquisições. O estoque tem um grande efeito impactante nas empresas. Um dos motivos é o alto volume de dinheiro envolvido no processo de transporte e estocagem.

2.3. Armazenagem

A armazenagem de matérias numa organização obedece a cuidados especiais, que devem ser definidos no sistema de instalação e no *layout* adotado, proporcionando condições físicas que preservem a qualidade dos materiais.

Moura (2004), classifica estoque como um conjunto de bens armazenados, com características próprias, que atendem a necessidade da produção/ empresa.

Assim, podemos dizer que todo item armazenado em um depósito, almoxarifado, prateleira, gaveta ou armário que seja utilizado pela empresa em suas atividades produtivas é considerado um item de estoque. Além de estabelecermos o nível de estoques e sua localização, o gestor deve monitorar os custos de manter um estoque bem adequado, assim planejando um estoque mínimo e que reduza os custos. Portanto é importante que a empresa mapeie com exatidão o fornecimento de cada fornecedor, conhecendo seu tempo necessário para processar o pedido

2.4. *Layout*

De acordo com Francischini e Gurgel (2002), toda organização tem uma equipe de profissionais treinados para estudar o *layout*. É o caso das indústrias que, por causa de sua atividade, antecipam as mudanças periódicas no processo ou no produto. Para casos mais específicos, firmas especializadas trabalham na implantação ou modificação de um *layout*.

Segundo Cury (2006), Viana (2002), *layout* é ser considerado como a organização que uma empresa pode usar para sua arrumação e, por conseguinte ajudar em solucionar problemas de produção, posicionamento de máquinas, equipamentos e pessoal envolvido em todo o processo produtivo. Dias (1993), completa usar um bom *layout* para melhor utilização do espaço disponível deve refletir não só na estrutura física das organizações, mas também na melhoria dos processos e na diminuição de tempo gasto para tais.

No quadro abaixo se apresenta alguns dos conceitos de *layout* aprontados por Cury (2006), Viana (2002) e Dias (1993) para certificar a definição acima: Quadro 1.

AUTORES	DEFINIÇÕES
CURY, (2006)	Layout corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias primas.
VIANA, (2002)	Layout é a representação de arranjo físico, significando colocar, dispor, ocupar, localizar, assentar. Layout é o gráfico, que representa a disposição espacial, a área ocupada e a localização dos equipamentos, pessoas e materiais.
DIAS, (1993)	O layout é um estudo sistemático que procura uma combinação ótima das instalações industriais que concorrem para a produção, dentro de um espaço disponível. A maneira como os homens, máquinas e equipamentos estão dispostos em uma fábrica. Em outras palavras, é a melhor utilização do espaço disponível que resulte em um processamento mais efetivo, através da menor distância, no menor tempo possível.

Quadro 1: Conceitos de Layout

Fonte: Adaptado de Cury (2006), Viana(2002) e Dias (1993)

3. Metodologia

O presente artigo foi desenvolvido em quatro etapas, sendo elas:

A primeira etapa se refere á introdução sobre o trabalho realizado, mostrando o tema ao qual foi escolhido, sendo ele a mudança de *layout* em um estoque de uma empresa multinacional da região metropolitana de Campinas, e conseqüentemente com essa alteração houve uma maior gestão de estoque. Foi apresentada a pergunta problema testada, o objetivo ao qual estamos tratando neste trabalho que é evitar as paradas de linha constante por falta de material, assim mantendo um acesso restrito de pessoas no estoque.

A segunda etapa se refere à revisão literária sobre gestão de estoque, desenvolvida a partir de consulta a livros, dissertações e artigos publicados.

A terceira etapa compreende os passos operacionais para o desenvolvimento da aplicação prática. Inicialmente, foram coletados os dados relacionados ao inventário referentes há anos anteriores, com base nesses dados, foi feito o projeto de alteração de layout e gerenciamento de estoque. Comparamos os custos referentes à acuracidade de estoque com o almoxarifado aberto e depois de implantado comparamos com o mesmo fechado.

Na quarta etapa, são elaboradas as conclusões do trabalho e sugestões para desenvolvimento futuros.

3.1. Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa classifica-se como uma pesquisa de campo, realizada através da aplicação de instrumentos de coleta de dados e fundamentada por pesquisas bibliográficas em uma empresa do ramo de autopeças.

A pesquisa realizada como qualitativa, utilizando o estudo documental, conceitos pesquisados.

3.2. Problematização

As organizações hoje em dia tentam cada vez mais inovar e supri suas necessidades no mercado. O controle de estoque e armazenamento são partes essenciais de uma organização, pois são estocados todos os produtos, devemos ter um maior cuidado nesta área, colocando pessoas especificas para trabalhar na mesma e informatizar os procedimentos para que ocorra a diminuição dos prejuízos e os trabalhos realizados ali ficando mais eficientes e eficazes.

A questão que fundamentou a pesquisa foi à seguinte: Quais os benefícios em ter um estoque fechado e aumentar a gestão de estoque e como são realizados o controle de estoque e o processo de armazenagem dessa empresa?

3.3. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é verificar a possibilidade de alteração de estoque e diminuir os ajustes no sistema (SAP) assim, tendo uma melhor acuracidade.

Conforme figura 3 abaixo observou que atualmente estamos com um estoque aberto, onde todas as pessoas têm livre acesso ao nosso estoque, tendo grandes chances de não termos a devida movimentação, perda de material entre outros fatores.



Figura 3:Layout antigo
Fonte: Empresa em estudo

De acordo com a figura 1 o estoque tem uma capacidade de armazenagem para 804 cestos.

4. Resultados

A empresa em foco do estudo de caso é uma empresa do segmento de autopeças da região Metropolitana de Campinas, instalada em Sumaré na década de 1980.

Todo o processo usado pela empresa foi definido pela equipe montada internamente que procurou estabelecer uma série de reuniões com o coordenador da área ao qual seria realizada a nova mudança de *layout*. Várias informações sobre experiências internas no layout antigo foram avaliadas no intuito de estabelecer as prioridades e novas estratégias para a nova planta do estoque.

A tabela 1, abaixo mostra o porquê devemos executar esse projeto.

Área	Objetivo
------	----------

ESTOQUE	Pré- requisito para melhorar a acuracidade dos estoques
	Redução de estoque
	Hoje todos têm acesso livre ao (não é uma área restrita). Assim não temos garantia que todos os itens são movimentadores corretamente no SAP.
	Há um índice bem relevante sobre a perda de acuracidade de estoques
	Na atual condição não á possibilidades de gerenciar corretamente o inventário.

Tabela 1: Objetivo de Execução
Fonte: Empresa em estudo

Após todo o processo de avaliação, foram realizadas várias plantas piloto a fim de promover a simulação de como iria ficar o estoque após a mudança.

Depois de verificarmos a necessidade de continuarmos com um número de posições de estocagem próximo ao qual tínhamos na figura anterior foi estabelecido um projeto de *layout* piloto mais próximo do que precisaríamos. Em sequencia foi realizado vários orçamentos para a definição de equipamentos/fornecedor estabelecido um custo-benefício adequado.

O fechamento do estoque será realizado da seguinte maneira, hoje temos o corredor principal para a fábrica, como corredor de movimentação de empilhadeira. Com a proposta o corredor principal não terá mais acesso ao warehouse, sendo o acesso do warehouse será a lateral próxima à parede. O isolamento dos corredores será feito pelo próprio, porta palets que fecharão os corredores do *warehouse* em relação ao corredor principal.

O custo para executarmos este projeto será a realocação de todas as prateleiras, os portões necessários, e grades de proteção na parte traseiras dos porta cestos (evitando risco de queda de pequenas caixas) Tabela 2.

CUSTO DE FECHAMENTO WAREHOUSE	
REALOCAÇÃO PRATELEIRAS	10.500
PORTÕES	4.000
GRADES	6.000
TOTAL R\$	20.500

Tabela 2: Custo de Fechamento
Fonte: Empresa em estudo

O estoque é uma das áreas de maior cuidado e planejamento em uma empresa. A adequação de um novo *layout*, foi o mais indicado para atender a necessidade da empresa e a demanda atual e futura, foi feito a alteração e o resultado nos mostra através da figura 4, esse novo layout esta composto de 739 posições para cesto e 20 *flowrack*.

Proposta 11

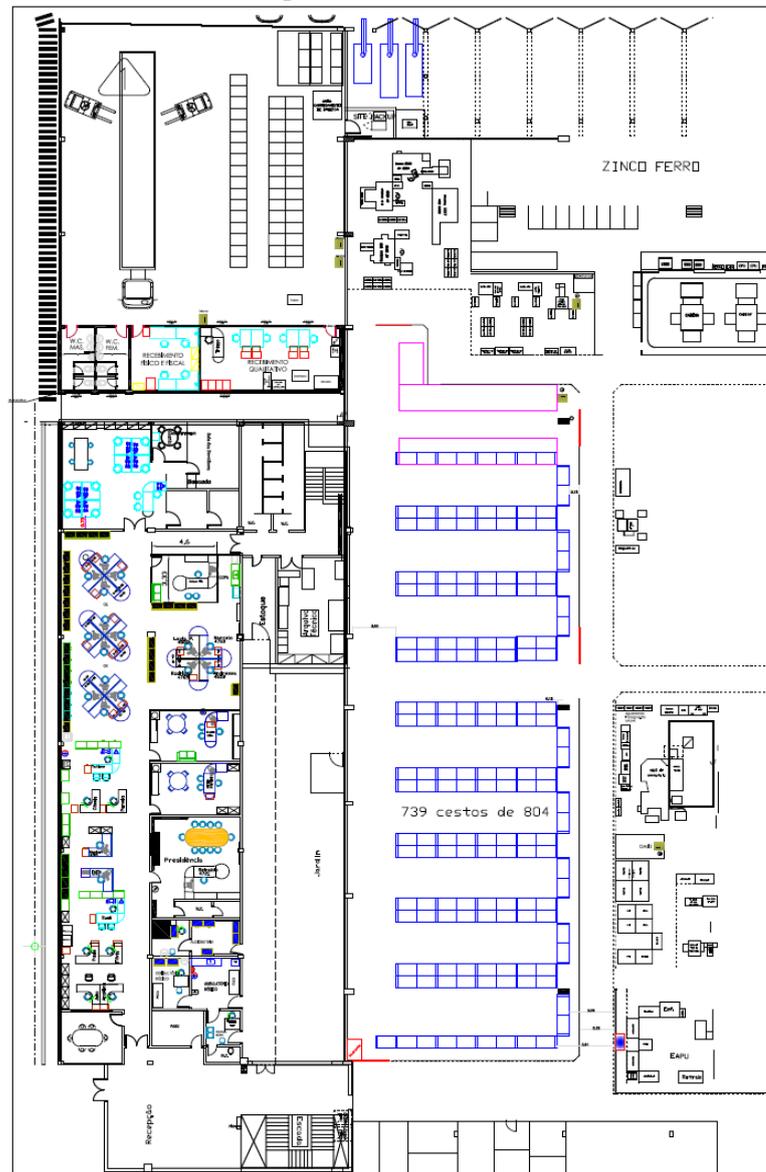


Figura 4: Layout escolhido
Fonte: Empresa em estudo

De acordo com Bowersox e Closs (2001), os projetos de depósitos devem também permitir a movimentação de produtos em linha reta, quer eles estejam armazenados, para que esta atividade ocorra de maneira rápida e fácil. Isso significa que os produtos devem ser recebidos numa ponta do edifício, armazenados no meio e despachados pela outra ponta.

Este layout apresentado para o novo estoque segue as características para um bom arranjo do espaço físico em armazéns, projetado para funcionar em linha reta, ordenado e seqüencial conforme a obrigatoriedade da disposição das mercadorias por lotes e tipos de produto com maior rotatividade.

Caso a nova estrutura não comporte a demanda, é recomendado um novo projeto para um CD (Centro de Distribuição).

5. Conclusão

O principal objetivo deste estudo consistiu em um melhor aproveitamento do seu espaço físico disponível para estocagem de mercadorias, através de um novo *layout*.

Enfatizando os conceitos teóricos sobre Estoque, *layout*, armazenagem, logística e centro de distribuição, este estudo contou com as afirmações de diversas bibliografias e autores especializados no tema.

O gerenciamento de estoque abrange as atividades de planejamento, organização e controle que focam o fluxo de materiais e estoque na organização. Muitas decisões enquadram-se no gerenciamento de estoque.

Quanto ao objetivo deste artigo, conclui-se que, de acordo com o estudo de caso feito na empresa exemplo, o gerenciamento de estoques desta empresa precisava ser melhorado, pois havia muitas pessoas com acesso ao estoque, assim não garantindo a transferência correta de peças, ou até mesmo o armazenamento correto, para ser melhorado houve uma mudança de layout do estoque, assim diminuindo e deixando um acesso restrito ao estoque, sendo que hoje é garantido que 100% das peças sejam transferidos para o seu devido local.

6. Referências

BOWERSOX, D. J. & CLOSS, D. J. – Logística Empresarial. Atlas, São Paulo, 2001

CORRÊA, Henrique L. et CORRÊA, Carlos A. Administração de Produção e Operações., Cássia E. de. **Gestão de Estoque.** 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

CORRÊA, Henrique L. ET Atlas Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico. 2ª. Edição. São Paulo Editora Atlas, 1993.

CURY, A. – Organização & Métodos – Uma visão holística, Atlas, São Paulo, 8 ed., 2006

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais** – Resumo da Teoria. Questões de Revisão, Exercícios, Estudo de Caso. (Edição Compacta). 4ª Ed. São Paulo, Atlas, 1997.

DIAS, M. A. P. – Administração de materiais: uma abordagem logística, 4. Ed., São Paulo, Atlas, 1993.

FRANCISCHINI, G.P; GURGEL, F. Administração de materiais e do patrimônio. 14ed. – São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

MOURA, Cássia E. de. **Gestão de Estoque.** 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

SLACK, Nigel Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais 2ª. Edição. São Paulo Editora Atlas, 2002

TCC de César Penteado – P47e ou 33297 – Estudo de mudança de layout de equipamento para estoque de rodagens.

TCC de Marcelo Eduardo Callegari da Costa – C874c ou 27305 – Controle e Organização do estoque.

TUBINO, D. F. **Manual de Planejamento e Controle da Produção.** 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 2004.

VIANA, J. J. – Administração de materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.



NORMAS PARA PUBLICAÇÕES DE ARTIGOS CIENTÍFICOS

1 Tipos de Trabalhos

Artigos de Pesquisa: apresentação de trabalhos científicos com até 15 páginas;

2 Formatação

Formato e Configurações

Word

Papel A4

Margens: Superior 3 cm; Inferior 2 cm; Esquerda 3 cm; Direita 2 cm

Tipo de fonte

Times New Roman

Título

Título do artigo (em letras maiúsculas): Fonte 14; centralizado (negrito)

Seção e Subseção

Negrito, a primeira letra maiúscula sem recuo, alinhada à esquerda. Fonte 12.

Autor

Nome do(s) autor(es): Fonte 12; alinhado à direita

Nota de rodapé

Nomes(s) do(s) autores, breve currículo que o(s) qualifique na área de conhecimento do artigo, endereço eletrônico, identificado na primeira página. Fonte 10, alinhado à esquerda.

Resumo, *Abstract* e palavras chaves

Resumo: com, no máximo, 200 palavras, redigir em um único parágrafo, sem recuo, fonte 12.

Abstract: resumo em inglês, fonte 12 e em itálico.

Palavras chave; *keywords*: fonte 12; até seis palavras;

Texto

Corpo do texto: fonte 12 (justificado)

Numeração de páginas

Todas as folhas do trabalho devem ser contadas sequencialmente, no canto superior direito da folha.

Espaçamento

Entrelinhas: simples

Recuo no começo do parágrafo: 1 cm (texto)

Alinhamento

Justificado

Referências

As referências devem seguir as normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR 6023 – 2002)

Figuras e Tabelas

Figuras: legenda abaixo, centralizada, com fonte 10;

Tabelas: título acima, centralizada, com fonte 10;

3. Elementos de composição de trabalhos (Conforme NBR 6022/2003 e NBR 14724/2002)**1 Introdução**

Parte inicial do artigo, onde em que devem constar a delimitação do assunto tratado, os objetivos da pesquisa e outros elementos necessários para situar o tema do artigo.

2 Referencial teórico (Revisão bibliográfica)

Parte principal do texto, que contém a exposição ordenada e pormenorizada do assunto tratado. Divide-se em seções e subseções, que variam em função da abordagem do tema e do método.

3 Metodologia

A Metodologia que fará a descrição de todos os meios utilizados para elaboração e catalogação da pesquisa e resultados dela.

4 Resultado e discussão

Partição a qual deverá evidenciar e discutir efetivamente todos os resultados obtidos no estudo proposto.

5 Considerações finais

Parte final do texto, na qual se apresentam conclusões correspondentes aos objetivos ou hipóteses.

Referências

Elementos obrigatório, elaborado conforme a NBR 6023.



N
T
NETWORK

nwk.edu.br