

REVISTA VISÃO: GESTÃO ORGANIZACIONAL

Periódico Interdisciplinar do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Sociedade da

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe

EXPEDIENTE

EDITOR(A)

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Adalcio Machado dos Santos, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil
Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis, Universidade do Sul de Santa Catarina, UNISUL, Florianópolis, SC, Brasil
Prof. Dr. Edson Roberto Scharf, Universidade de Blumenau - FURB, Blumenau, SC, Brasil
Prof. Dr. Everaldo da Silva, Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE, Brusque, SC, Brasil
Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil
Prof. Dr. Kleber Prado Filho, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil
Prof. Dr. Luiz Salgado Klaes, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, Caçador, SC, Brasil
Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, SC, Brasil

COMISSÃO CIENTÍFICA AD HOC

Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal
Prof. Dr. Edson Roberto Scharf
Prof. Dr. Everaldo da Silva
Prof. Dr. Joel Haroldo Baade
Prof. Dr. Kleber Prado Filho
Prof. Dr. Luiz Salgado Klaes
Prof. Esp. Alexandre Carvalho Acosta
Prof. Esp. Claudemir Claudemir Marcolla
Prof. Esp. Claudia Patricia de Melo Arrais
Prof. Esp. Paulo Henrique Leveck
Prof. Esp. Sandra W. Lazaris
Prof. Esp. Valter Vitório Andrighetti
Prof. Ma. Genéia Lucas dos Santos
Prof. Ma. Ivanete Schneider Hahn
Prof. Ma. Soeni Ap. de Barros Yamaguchi
Prof. Me. Antonio Pedro Tessaro
Prof. Me. Paulo Cezar de Campos
Profa. Esp. Roberta Aparecida Varaschin
Profa. Esp. Sandra Mara Bragagnolo
Profa. Lenir Rodrigues Minghetti
Profa. Ma. Ana Paula Carneiro Canalle
Profa. Ma. Marcileide Muniz Cavalcante

CAPA

Denise Bolzan Barpp, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

BIBLIOTECÁRIA

Célia De Marco, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade, UNIARP, Caçador, SC, Brasil

Catálogo na fonte elaborada pela Biblioteca Universitária
Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – Caçador -SC

R454r

Revista eletrônica interdisciplinar em gestão organizacional de ciências sociais aplicadas - Visão da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP / Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. v.5, n.2. 2016. Caçador (SC): UNIARP, 2016.

Semestral (online)

ISSN: 2238-9636

1. Gestão organizacional - Contabilidade 2. Gestão organizacional – Administração - Periódico. I. Título.

CDD 658.05

O respeito às normas ortográficas vigentes e às fontes, mediante sua correta referência, no espírito da honestidade intelectual são de responsabilidade dos autores e das autoras dos textos.

Qualquer parte da publicação pode ser reproduzida desde que citada a fonte.

Os textos aqui reproduzidos e as opiniões neles contidas são de inteira responsabilidade de seus autores e de suas autoras e não expressam necessariamente a posição da revista.

As normas de publicação estão dispostas no site.

SUMÁRIO

EDITORIAL (Joel Haroldo Baade)	5
ALIANÇAS ESTRATÉGICAS X VANTAGENS COMPETITIVAS: UM ESTUDO DE CASO DA PARCERIA ENTRE UMA EMPRESA DE PLÁSTICOS E SEUS FORNECEDORES INTEGRADOS (Genéia Lucas dos Santos e Vilmar José Zaccaron).....	7
O BRASIL E SEU MODELO DE GESTÃO POLÍTICA (Cristiane Silva, Romualdo Theophanes de França Júnior e Adécio Machado dos Santos)	26
ORÇAMENTO PARTICIPATIVO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO (Jaison Caetano da Silva, Paulo Cezar de Campos, Cinara Gambirage e Mauricio Andrade de Lima)	42
PALETIZAÇÃO E OTIMIZAÇÃO LOGÍSTICA EM UMA EMPRESA DO MEIO OESTE CATARINENSE (Luiz Antonio Domingos da Silva, Gabriela Lopes Bese e Everaldo da Silva).....	57
CONTROLE AMBIENTAL COMO PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: A EXPERIÊNCIA DA EMPRESA PRIMO TEDESCO EM CAÇADOR-SC (Delmir Fernandes e Ludimar Pegoraro).....	69

EDITORIAL

Prezados leitores e leitoras da Revista Visão,

Com o presente número, Visão completa cinco anos desde a sua primeira edição e o desafio de consolidar o periódico no rol dos veículos de produção científica nacional não diminuiu desde então. Embora haja grande número de periódicos na grande área de administração e a produção científica seja crescente, urge ainda a intensificação da pesquisa e da produção intelectual nesta área. A gestão deverá ser cada vez mais um tema pertinente, considerando especialmente a aceleração das relações humanas, sob diferentes perspectivas, sejam elas sociais ou econômicas.

Esse ritmo cada vez mais intenso gera um ambiente de constante mudança que, sob outro aspecto, pode ser sinônimo de crises e instabilidades. O grande diferencial nesse contexto de crises e mudanças será, com certo grau de certeza, a capacidade de gestão adequada de recursos de toda ordem. Pessoas e organizações com maior capacidade de gerenciar seus empreendimentos em um mundo cada vez mais escasso de recursos serão os sobreviventes e se sobressairão. Quem, ao contrário, não for competente para agir nesse meio estará condenado ao fracasso.

Nesse sentido, o primeiro estudo, dirigido por Genéia Lucas dos Santos e Vilmar José Zaccaron, versa sobre o papel das alianças estratégicas para a obtenção de vantagens competitivas, tendo como foco a parceria entre uma empresa de plásticos e seus fornecedores integrados.

Depois, Cristiane Silva, Romualdo Theophanes de França Júnior e Adécio Machado Dos Santos abordam uma problemática mais ampla em “O BRASIL E SEU MODELO DE GESTÃO POLÍTICA” em que empreendem uma análise teórica, pormenorizada, da evolução do contexto político-normativo brasileiro, no que se refere à representação político-partidária.

Em “ORÇAMENTO PARTICIPATIVO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO”, Jaison Caetano da Silva, Paulo Cezar de Campos, Cinara Gambirage e Mauricio Andrade de Lima propõe um modelo de Orçamento Participativo para ser implantado em Instituição de Ensino Superior (IES) no meio oeste de Santa Catarina.

Luiz Antonio Domingos da Silva, Gabriela Lopes Bese e Everaldo da Silva assinam o estudo “PALETIZAÇÃO E OTIMIZAÇÃO LOGÍSTICA EM UMA EMPRESA DO MEIO OESTE CATARINENSE” em que analisam a possibilidade de aumento de ocupação alterando alguns modelos de paletização hoje existentes, assim reduzindo o custo do frete atual.

Por fim, em “CONTROLE AMBIENTAL COMO PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: A EXPERIÊNCIA DA EMPRESA PRIMO TEDESCO EM CAÇADOR-SC”, Delmir Fernandes e Ludimar Pegoraro empreendem estudos referentes ao controle ambiental como

prática de sustentabilidade empresarial.

Todos os estudos abordam, sob diferentes perspectivas e abrangência, a temática da gestão e, desse modo, contribuem para o desenvolvimento do conhecimento sobre a questão. A revista Visão é grata aos autores pelas suas valiosas contribuições.

Com votos de uma boa leitura!

Prof. Dr. Joel Haroldo Baade
Editor

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS x VANTAGENS COMPETITIVAS: UM ESTUDO DE CASO DA PARCERIA ENTRE UMA EMPRESA DE PLÁSTICOS E SEUS FORNECEDORES INTEGRADOS

*Strategic Alliances X Competitive Advantages: a partnership case study between a company of
plastics and its suppliers integrated*

Genéia Lucas dos Santos¹
Vilmar José Zaccaron²

Recebido em: 23 set. 2016

Aceito em: 26 out. 2016

Resumo: Neste estudo objetivou-se identificar a existência de alianças estratégicas entre uma empresa de embalagens plásticas e o seu principal fornecedor integrado, uma clicheria (catarinense), analisando os elementos presentes e conhecendo as principais vantagens competitivas adquiridas ou conquistadas por ambas. Para tanto foi desenvolvido um estudo de caso de abordagem qualitativa, com natureza descritiva, onde os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, aplicadas junto ao fornecedor integrado, e por intermédio de relatórios disponibilizados pela empresa. Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Percebeu-se com o estudo que os fornecedores que representam o maior custo para a empresa, não são os selecionados como integrados, e sim aqueles que exercem função estratégica voltada à qualidade no produto final. Segundo os gestores, a empresa vende imagem, soluções e não somente uma embalagem. Entre os 24 fornecedores selecionados, apenas 3 foram classificados como integrados, destes após avaliação das vantagens competitivas pode-se chegar à conclusão que a clicheria seria a que além das vantagens também apresenta uma forma de aliança estratégica, pois por intermédio dela, da disponibilização da sua tecnologia e *know how* de mercado, atende ao propósito maior da empresa que é o valor pela qualidade.

Palavras-Chave: Alianças Estratégicas. Vantagens Competitivas. Relação Cliente-Fornecedor.

Abstract: This study aimed to identify the existence of strategic alliances between plastic packaging company and its major integrated supplier, clicheria (Santa Catarina), analyzing the elements present and knowing the main competitive advantages acquired or conquered by both. Therefore we developed a case study of qualitative approach,

¹ Mestre em Administração de Empresas (UNISUL - Fpolis/SC); Graduada em Psicologia na Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP e em Administração de Empresas pela Universidade do Contestado - UnC, Campus Caçador/SC. E-mail: geneia@uniarp.edu.br.

² Mestre em administração. Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. E-mail: adm@uniarp.edu.br.

descriptive, where data were collected through semi-structured interviews, applied by the integrated supplier, and through reports provided by the company. Data were analyzed using content analysis technique. Realized with the study that suppliers represent the largest cost for the company, they are not selected as integrated, but those who exercise strategic role focused on the quality of the final product. According to managers, the company sells image, solutions and not just a package. Among the 24 selected suppliers, only 3 were classified as integrated, these after evaluation of competitive advantage can come to the conclusion that clischeria would be that besides the advantages also features a form of strategic alliance, because through it, the provision of its technology and know-how of the market, serves the greater purpose of the company which is the value for the quality.

Keywords: Strategic Alliances. Competitive. Customer-Supplier Relationship.

INTRODUÇÃO

A globalização, as crescentes pressões financeiras e a mudança tecnológica estão gerando novas fontes de competição tornando cada vez mais complexos e imprevisíveis os mercados em todos os setores, obrigando os administradores a buscar alternativas para rapidamente adaptarem suas empresas a este cenário. Essa velocidade de transformação do ambiente organizacional impõe a condição de que cada vez mais cumprir a missão empresarial de forma independente requer um esforço que, muitas vezes, não compensa em termos de eficiência e pode até promover o desgaste da imagem de uma organização quando somente ela deseja captar a imagem de suas ações nos mercados atendidos e na sociedade envolvida. Diante dessa realidade, entende-se que não só as estratégias competitivas estão sendo exercitadas, como também as estratégias cooperativas, visando o atingimento dos objetivos com mais rapidez e menor risco (SANDRINI, 2005).

Neste contexto, nos dias de hoje observa-se cada vez mais uma crescente forma de estratégia empresarial entre as organizações, que são as alianças estratégicas, entendidas como a união de duas ou mais empresas que possuem um objetivo comum entre si. Podem se unir de diversos modos e também podem ter um tempo certo para se atingir o objetivo ou ser permanente. As alianças estratégicas estão ganhando uma crescente importância na estratégia de direção das organizações, sejam elas grandes, médias ou pequenas. Assim, as relações cooperativas podem ajudar as organizações a ganhar novas competências, conservar e melhor utilizar os recursos e compartilhar os riscos, movimentar-se mais rapidamente para novos mercados e criar opções atrativas para novos investimentos (OLIVARES, 2003).

Assim, tem acontecido nas relações estabelecidas entre clientes e fornecedores, tornando-se necessário desenvolver novos relacionamentos colaborativos, cooperativos e mais exclusivos pela cadeia de suprimentos, aumentando o grau de interação, conquistando uma posição estratégica melhor e obtendo lucros mais elevados quando comparados com outras cadeias de suprimentos. Este esforço para desenvolver parcerias estratégicas de longo

prazo com fornecedores competentes tem ajudado as empresas a enfrentar uma crescente pressão dos consumidores referentes à customização, melhorias na qualidade e tempo de resposta e na sua busca pela redução de custos de produção, menores lead times e diminuição dos níveis de estoque para assegurar a lucratividade (SCANDIUZZI, 2011).

Alguns pesquisadores já realizaram estudos sobre as alianças estratégicas na cadeia de fornecedores, dentre eles destacam-se Del Corso, Silva e Sandrini (2005), onde objetivaram identificar evidências das alianças estratégicas entre uma empresa fabricante de eletrodomésticos e seus principais fornecedores, a fim de conhecer as vantagens competitivas adquiridas ou conquistadas entre ambos.

Conhecendo a importância da efetivação de alianças estratégicas na relação entre clientes e fornecedores para proporcionar algumas vantagens competitivas nessa cadeia de suprimentos, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: uma empresa de embalagens plásticas de médio porte atinge as vantagens competitivas advindas das alianças das estratégicas com os fornecedores conforme a teoria apresenta?

Para responder essa pergunta de pesquisa determinou-se como objetivo geral identificar a existência de alianças estratégicas entre a empresa e seu principal fornecedor integrado, analisando os elementos presentes e conhecendo as principais vantagens competitivas adquiridas ou conquistadas tanto pela empresa quanto pelo fornecedor. Nesse propósito, foram estabelecidos como objetivos específicos: (a) conhecer as alianças estratégicas existentes entre a empresa e seu principal fornecedor integrado, a fim de descrever as características existentes nesta parceria e (b) identificar as vantagens competitivas conquistadas por ambas.

Por fim, este estudo possui uma estrutura dividida em cinco seções. Após esta, de caráter introdutório, a seção dois traz a fundamentação teórica sobre alianças estratégicas e vantagem competitiva. A terceira seção descreve os aspectos metodológicos empregados no trabalho. A quarta seção apresenta a análise e interpretação dos dados coletados e os resultados obtidos. E a quinta seção apresenta as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Para o desenvolvimento de um constructo do conceito da estratégia, faz-se uma busca em algumas definições a partir dos autores: (a) Porter (1999, p. 73) declara: “é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades [...] e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima”; (b) Stalk Jr; Stern (2002, p. 25) “é abrangente em seu

comprometimento. Estratégica, por definição, envolve o compromisso e dedicação de toda a empresa”; (c) Wright; Kroll; Parnell (2000, p. 24) “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”; (d) Oliveira (1986, p. 127) A “é a ação relacionada com os objetivos e desafios e com os modos de persegui-los que afetam toda a empresa”; (e) Henderson (1998, p. 5) a “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”; e (f) Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) citam que a “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente”.

Apontam-se algumas concordâncias com relação à estratégia e suas respectivas ressalvas: (a) “a estratégia dá o rumo”, ou seja, a direção que a empresa deve seguir, porém “pode funcionar como um biombo e mascarar perigos potenciais”; (b) “a estratégia permite a concentração dos esforços”, favorecendo o fortalecimento do trabalho em equipe coordenado, mas corre-se o risco de formar uma linha de pensamento padrão da organização, esquecendo-se dos fatores externos; (c) “a estratégia define a organização”. É onde a empresa se diferencia das demais, dando sentido “as razões de determinada ação”; (d) “a estratégia é fonte de coerência interna. Ela procura a ordem, não a ambiguidade”, tentando auxiliar da ação de modo a simplificá-la na execução (MINTZBERG et al, 2002 p. 13).

Para Del Corso; Silva e Sandrini (2005, p.19-20) “as estratégias das empresas têm sofrido grandes transformações nos últimos anos. Essas transformações são na verdade uma evolução natural no sentido de se adaptarem às mudanças de um mercado cada vez mais competitivo e exigente”. Estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais” (DAY, 1999, p. 59).

Na opinião de Camelo; Coelho e Borges (2010, p. 4) “as alianças estratégicas são acordos harmônicos de cooperação em que duas ou mais empresas se combinam para garantir vantagens competitivas e benefícios mútuos”.

Mattana; Noro e Estrada (2008, p.184) dizem que:

É conveniente assumir que uma aliança incorpora um propósito compartilhado entre parceiros e destacar, pelo menos, três características desse tipo de estratégia, as quais devem constar, de forma simultânea, em uma aliança estratégica:

- As duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- As empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
- As empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Na visão de Lorange e Roos (1996) as alianças estratégicas devem ser estritamente vistas com meio e fim, não como um fim em si mesma. A razão principal disso é que um mais

um deve dar um resultado maior do que dois. Essas alianças devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se entrassem sozinhas em um empreendimento. “Essencialmente um processo evolucionário está baseado no incremento cumulativo do saber coletivo, dentro do contexto de uma firma dotada de propósitos” (PENROSE, 2009, p. 16).

Um setor estratégico é aquele no qual é possível obter uma vantagem competitiva e explorá-la. Os setores estratégicos são inteiramente definidos em termos de diferenças competitivas. A análise do setor estratégico desempenha a mesma função da análise eficaz de custos. A análise do setor estratégico otimiza a margem em relação à concorrência (STALK Jr.; STERN, 2002, p. 188).

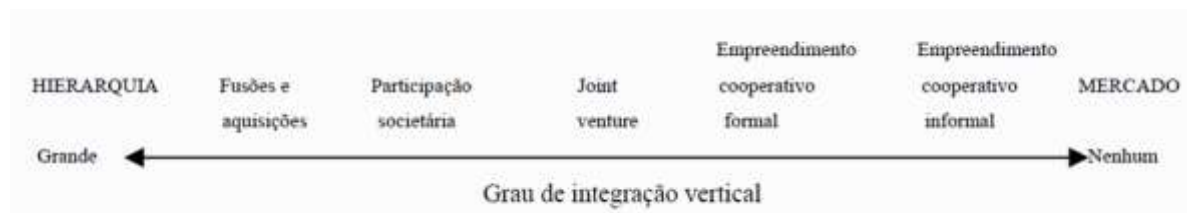
Para enfrentar a competição, formula-se a estratégia após a análise das forças impulsionadoras da competição, como (a) poder de negociação dos clientes e dos fornecedores; (b) os novos entrantes no setor; (c) ameaças de produtos ou serviços substitutos; e (d) os concorrentes. A partir deste momento pode-se ter uma ideia dos pontos fracos e fortes de uma organização, dados cruciais para nortear o desenvolvimento da estratégia a ser desdobrada no planejamento estratégico, que vão desde a definição da missão, visão, valores, mapeamento estratégico, indicadores e metas, entre outros. Visando a manutenção competitividade no mercado e a satisfação e expectativas dos clientes, bem como suas necessidades atuais e futuras. (PORTER, 1999 p. 27-41; MELLO et al., 2009, p. 11; KAPLAN; NORTON, 2008, p. 35-37)

Para enfrentar a competição, formula-se a estratégia após a análise das forças impulsionadoras da competição, como (a) poder de negociação dos clientes e dos fornecedores; (b) os novos entrantes no setor; (c) ameaças de produtos ou serviços substitutos; e (d) os concorrentes. A partir deste momento pode-se ter uma ideia dos pontos fracos e fortes de uma organização, dados cruciais para nortear o desenvolvimento da estratégia a ser desdobrada no planejamento estratégico, que vão desde a definição da missão, visão, valores, mapeamento estratégico, indicadores e metas, entre outros. Visando a manutenção competitividade no mercado e a satisfação e expectativas dos clientes, bem como suas necessidades atuais e futuras. (PORTER, 1999 p. 27-41; MELLO et al., 2009, p. 11; KAPLAN; NORTON, 2008, p. 35-37)

Porter (2002, p. 31) afirma que o posicionamento estratégico é imprescindível diante da competitividade, principalmente “se uma empresa não consegue ser mais eficaz do que as rivais em termos operacionais, a única maneira de gerar níveis mais altos de valor econômico é conquistar vantagens de custo ou adicionais de preços, competindo de maneira diferente”.

Segundo Lorange e Roos (1996) “uma forma teórica de definir alianças estratégicas é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (‘mercado’) e, de outro, a internalização total (‘hierarquia’)”. Esta escala é apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe



Fonte: Lorange e Roos (1996, p.15).

Lorange e Roos (1996) explicam que o lado esquerdo da escala representa a integração total das atividades dentro da organização. Qualquer fusão ou aquisição representa um grau menor de integração vertical do que a organização subsidiária. E no lado direito da escala encontram-se o mercado em que as empresas são livres para trocar bens e serviços. Não há qualquer integração vertical. As alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de risco ao longo dessa escala.

Para Eiriz (2001, p.67-68) “as diferenças entre uma aliança estratégica e outros tipos de alianças residem fundamentalmente no fato das primeiras reunirem um conjunto de características que lhes conferem uma dimensão estratégica que não está presente nas demais”. Essas características são as seguintes:

- (1) Uma aliança estratégica resulta de um conjunto coerente de decisões;
- (2) é um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável;
- (3) tem um impacto organizacional de longo prazo;
- (4) é um meio para responder a oportunidades e ameaças externas;
- (5) é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas;
- (6) afeta decisões operacionais;
- (7) envolve todos os níveis hierárquicos da organização;
- (8) é influenciada pelo seu contexto cultural e político; e
- (9) envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização.

Segundo Armando (2003) ao procurar alianças a empresa deve levar em consideração duas dimensões gerenciais: cooperação e conflito. A tarefa de administrar alianças é otimizar ao longo destas duas dimensões. A ênfase em uma ou outra dimensão varia de acordo com a natureza das empresas participantes e com a extensão da interação organizacional necessária para que o esforço cooperativo renda frutos.

Para Sandrini (2005, p.13) “pode-se, então, considerar que uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais empresas decidem reunir as suas forças em prol de um objetivo comum e a sua principal preocupação consiste em desenvolver uma vantagem colaborativa susceptível de contribuir positivamente para o seu desempenho e, por via disso, para o sucesso empresarial”.

O comprador tradicional continua apostando na prática típica de efetuar concorrências de compras baseadas em "leilões de preços", utilizando-se, para tanto, da habitual e estratégica ameaça de troca de fornecedores, resultando, conforme tem se observado, em uma sucessão contínua de reinícios, isto é, a existência de um ciclo interminável de entrada de fornecedores "novatos", sem nenhum progresso no aprendizado. Essas atitudes demonstram desinteresse e

desprezo pelo empenho do fornecedor e não agregam nenhum valor às relações técnicas e comerciais para ambos os lados. As relações decorrentes desse tipo de postura são de desconfiança e, conseqüentemente, as partes envolvidas são tratadas como adversárias, pois seus objetivos são opostos, típicos da filosofia de curto prazo, do tipo: você perde eu ganho (GIL et al., 2002, p.6).

Gil et al. (2002) dizem que os executivos da área de suprimentos encontram dificuldades para implementar relações de parceria. As pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de fornecedores das empresas participantes de uma negociação muitas vezes não têm claro os aspectos que englobam a filosofia de parceria. Isto dificulta o trabalho de desenvolvimento e limita a geração de fontes potenciais de suprimentos, refletindo no desempenho competitivo da empresa. Algumas condições essenciais são necessárias para se obter uma boa parceria: a definição clara dos objetivos, a responsabilidade, a cooperação na troca de informações e o alto grau de profissionalização. A parceria pode ser considerada como um estágio avançado do processo de cooperação entre empresas, para criar valor nos negócios e dividir riscos. E, portanto, significa que a partir do momento em que as organizações decidem formar uma parceria, o sucesso desta nova relação, dependerá do empenho dos gestores do processo para consolidá-la.

De acordo com Gil et al. (2002, p.7) através do sucesso de uma parceria pode-se obter alguns resultados significativos, tais como:

- a. Transferência de parte da fabricação para o parceiro.
- b. Desenvolvimento conjunto de projetos.
- c. Transferência de máquinas para as instalações do parceiro.
- d. Implantação de programas de otimização de custos.
- e. Financiamento de projetos, máquinas e equipamentos.
- f. Melhoria de processos produtivos.
- g. Treinamento de pessoal.
- h. Consultoria técnica e
- i. Aval financeiro para empréstimos junto a entidades públicas e privadas.

Para Lorange e Roos (1996) uma preocupação fundamental de cada aliança é a questão de quanto dinheiro e recursos colocar e recuperar de uma aliança estratégica. No lado das entradas (input) pode-se desejar colocar apenas recursos organizacionais, como pessoas, tecnologias, capitais e assessoria. No outro extremo, uma empresa-mãe pode estar disposta a alocar recursos estratégicos suficientes para a nova empresa, fruto da aliança, e a adaptar-se a possíveis mudanças potenciais no ambiente. Com isso, a aliança estratégica estaria preparada para lidar com as oportunidades e as ameaças potenciais de maneira mais flexível.

Segundo Lorange e Roos (1996) devido à criação de valor dentro da aliança estratégica, pode-se considerar dois extremos em uma dimensão contínua no caso de recuperação dos recursos envolvidos. Em um extremo, as empresas-mães recuperam todos os recursos produtivos que forem gerados através das alianças estratégicas e em outro

extremo, todo o resultado gerado pela existência de uma aliança estratégica fica retido na nova empresa.

Diante dessas duas dimensões de recursos, surge uma estrutura formada por quatro modelos de alianças estratégicas, conforme mostrado na figura 3. Se as empresas-mães simplesmente colocarem um conjunto mínimo de recursos, normalmente em base temporária, pela complementação uma da outra, que são totalmente recuperadas por elas, um tipo de acordo provisório faz mais sentido (LORANGE; ROOS, 1996).

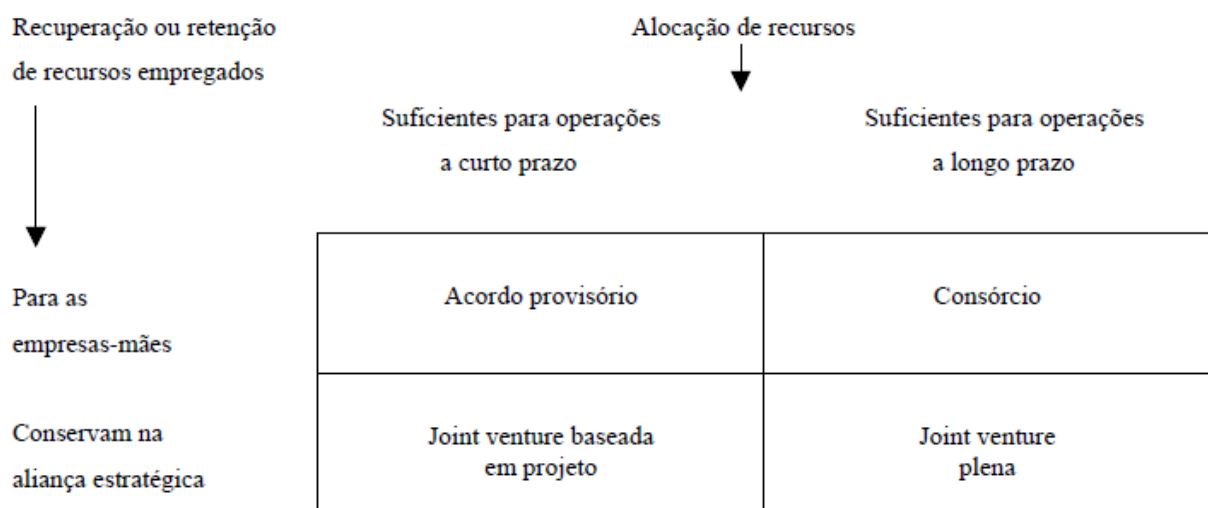
Lorange e Roos (1996) citam que outro modelo de aliança estratégica é o tipo consórcio. Ele faz sentido se as partes estiverem dispostas a colocar mais recursos do que anteriormente combinado e se os valores gerados dentro da aliança são distribuídos entre as sócias, como exemplo: duas empresas participando de um consórcio comum de pesquisa e desenvolvimento colocam suas melhores tecnologias e cientistas e os benefícios conquistados são distribuídos entre elas após as descobertas científicas serem feitas.

Lorange e Roos (1996, p.22) também descrevem o terceiro modelo de aliança:

Um terceiro tipo de aliança estratégica é a chamada joint venture baseada em projeto. Nesta situação, as empresas-mães colocam um mínimo de recursos estratégicos, entrando em acordo para criá-los em conjunto através de uma organização comum. Os recursos gerados não são distribuídos entre as partes, exceto como resultados financeiros (dividendos, royalties etc.).

O quarto modelo de aliança estratégica é a joint venture plena. Nesse caso, as partes envolvidas colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança. Este tipo de aliança estratégica pode ser caracterizado como a criação de uma organização mais ou menos autônoma com vida estratégica própria (LORANGE; ROOS, 1996).

Figura 2 – Modelos de alianças estratégicas



Fonte: Lorange e Roos (1996).

VANTAGENS COMPETITIVAS

Para Armando (2003, p.26) “nesse novo mundo de parcerias, coalizões e alianças, as parcerias estratégicas não são uma opção, mas uma necessidade e que para explorar plenamente as oportunidades que lhe são abertas, uma empresa deve ter hoje a capacidade de conceber, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas”.

De acordo com Del Corso; Silva e Sandrini (2005, p.20) “a vantagem competitiva geralmente é alcançada quando o processo é realizado a um custo menor ou de uma forma melhor do que a concorrência. Portanto, para obter esta vantagem, as empresas procuram maximizar cada uma das atividades, ou um conjunto delas”.

Um dos métodos utilizados na busca de vantagem é a formação de elos dentro do sistema de valor ou de elos verticais. Como resultado, pode-se obter um melhor relacionamento com fornecedores, com a cadeia de distribuição e com compradores, o que impactará a otimização dos aspectos internos da empresa (DEL CORSO; SILVA; SANDRINI, 2005, p.20).

Del Corso; Silva e Sandrini (2005) argumentam que o uso dessa metodologia proporciona diversas vantagens, pois a partir do momento em que a empresa define suas competências essenciais, define também, por consequência, quais não são. Dessa forma, a empresa passa a ter a necessidade de encontrar parceiros cujas competências essenciais sejam aquelas que ela precisa, parceiros que possam garantir um desempenho superior ao que seria obtido se a própria empresa realizasse a atividade que não é de seu core business.

As alianças estratégicas tendem a se formar com a finalidade principal de gerar vantagens competitivas. Espera-se que essa estratégia aplicada aos fornecedores, que gera as chamadas ‘alianças estratégicas entre clientes e fornecedores’, possa agregar benefícios para a empresa, traduzidos em vantagens competitivas (DEL CORSO; SILVA; SANDRINI, 2005, p.22).

Concluindo o raciocínio, Del Corso; Silva e Sandrini (2005) comentam que as vantagens competitivas provenientes de alianças estratégicas entre clientes e fornecedores podem ser verificadas de dois lados: com relação ao cliente, que passa a aproveitar melhor o potencial de seu fornecedor, e com relação ao fornecedor, que, por apresentar maior valor ao cliente, torna-se um diferencial indispensável a ele. Essa condição gera uma interdependência cada vez maior para ambos; porém, esse é um dos produtos provenientes das alianças estratégicas e visa dar sustentabilidade à sobrevivência tanto do cliente quanto do fornecedor.

Ao longo do tempo as vantagens vão surgindo naturalmente. Num ambiente de acirrada concorrência, a tarefa de desenvolvimento de fornecedores, mais do que nunca, adquire dimensão estratégica. Seu objetivo básico é dar orientação e suporte à área de suprimentos, mediante a avaliação e seleção de fontes potenciais de

fornecimento, com o propósito de assegurar a conquista e a manutenção da competitividade da empresa. De modo amplo, desenvolver um fornecedor consiste na prestação de serviços de consultoria e de assessoria, visando auxiliá-lo na identificação e análise de problemas relacionados com políticas empresariais, organização administrativa, adequação de métodos e processos de fabricação. Normalmente, esse é um processo lento, que exige disponibilidade de tempo para conhecer instalações fabris dos fornecedores, trocar informações para analisar sua capacitação técnica e comercial e diagnosticar seus problemas, para recomendar medidas apropriadas, bem como prestar assistência na sua aplicação (GIL et al., 2002, p.7).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente estudo a pesquisa configura-se como um estudo de caso de abordagem qualitativa. Beuren (2010, p.94) descreve que “a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico”.

A pesquisa possui natureza descritiva. Segundo Gil (2007, p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto à abordagem da pesquisa, a mesma caracteriza-se como qualitativa, por permitir a análise de conteúdo a partir de todos os dados coletados. Richardson (2008, p.90) descreve que “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Referente à coleta de dados, a pesquisa aconteceu com o principal fornecedor integrado da empresa estudada, a clicheria, sendo que nesse grupo de integrados, havia um universo de três empresas. A escolha foi baseada na opinião dos gestores da indústria de embalagens, devido às inúmeras vantagens e comodidades que a clicheria oferece à empresa. Os dados foram coletados de forma primária, através de entrevistas não estruturadas e por intermédio de relatórios fornecidos pela empresa, onde se obteve a lista dos principais fornecedores, com seu respectivo desempenho e posição na curva ABC. Nas entrevistas não estruturadas conversou-se com a diretoria da empresa e com os representantes do principal fornecedor integrado, sendo partes dos dados obtidos através de contato via e-mail. Realizou-se uma entrevista semiestruturadas com o gestor da empresa fornecedora de clichês, para coleta de informações sobre a sua opinião com relação a parceria, ao todo foram seis questões. Para Santos (2000, p. 74) “coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos”.

Esse estudo assume um caráter de análise de conteúdo. Bardin apud Vergara (2010, p.7) define que a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

O presente estudo foi desenvolvido em quatro etapas:

Etapa 1 – Conhecer os principais fornecedores da empresa cedente que interferem na qualidade relacionada aos produtos e tenham custos elevados na composição do preço final.

Etapa 2 – Identificar a relação de integração entre a empresa cedente e os seus fornecedores (relacionados);

Etapa 3 – Comparar as alianças estratégicas entre a empresa cedente e seus integrados, apontando-se as principais vantagens competitivas geradas por meio delas;

Etapa 4 – Eleger a aliança estratégica mais representativa para a empresa cedente.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa cedente iniciou suas atividades em agosto de 1991, com o propósito de atender ao mercado de filmes laminados, mercado esse na época, abastecido quase que exclusivamente por empresas do sudeste do país. No início, com uma máquina impressora, trabalhando em apenas um turno, produzia embalagens somente para café, massas e biscoitos. Atualmente possui capacidade para produzir em torno de 200 toneladas/mês tendo aumentado o seu mix de produtos para embalagens de refresco em pó, achocolatados, erva mate, creme para cabelos, preservativos, pedras sanitárias, ataduras, entre outros.

Nos últimos quatro anos, a empresa ampliou em 50% a capacidade de produção graças à aquisição de dois novos equipamentos. Possui hoje, um quadro funcional aproximado de 140 colaboradores, sendo uma empresa de médio porte.

As embalagens produzidas pela empresa atendem as exigências do mercado em termos de qualidade de impressão e de laminação. Os seus produtos são comercializados no estado do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais, São Paulo e no futuro para empresas do Mercosul.

A empresa é uma empresa 100% nacional, que investe na formação de mão de obra especializada, na aquisição de equipamentos de última geração e na pesquisa de novas estruturas de forma a oferecer ao mercado embalagens modernas que mantém intactas as propriedades e qualidade dos produtos nelas acondicionados. Recebeu pelo quarto ano consecutivo o prêmio Pack de qualidade, que representa um grande reconhecimento na sua atividade.

PRINCIPAIS FORNECEDORES DA EMPRESA CEDENTE QUE INTERFEREM NA QUALIDADE

RELACIONADA AOS PRODUTOS E TENHAM CUSTOS ELEVADOS NA COMPOSIÇÃO DO PREÇO

FINAL

A partir dos dados coletados na empresa os principais fornecedores são 24. E segundo os gestores da empresa, os custos totais com matérias primas podem chegar a 48%. Considerando-se uma porcentagem alta e que precisa ser monitorada, a empresa acompanha tanto os custos quanto o desempenho dos fornecedores mensalmente a partir de três variáveis que são: o prazo de entrega, a quantidade e a qualidade.

No quadro 1 pode-se observar os principais fornecedores da empresa, seus respectivos desempenhos e as porcentagens de gastos com cada um. Os dados apresentados são valores aproximados, outros dados como faturamento, não foram revelados e nem disponibilizado o acesso.

Quadro 1 – Principais fornecedores x desempenho médio x curva ABC

Nº	PRINCIPAIS FORNECEDORES	INDICE DE DESEMPENHO (Média jan à jun 2012)	CURVA ABC DE FORNECEDORES (Jan à jun 2012)
1	Fornecedor	88%	30,16%
2	Fornecedor	87%	15,60%
3	Fornecedor	83%	6,62%
4	Fornecedor	82%	6,38%
5	Fornecedor	84%	6,29%
6	Tintas	74%	6,22%
7	Fornecedor	80%	5,51%
8	Tintas	71%	4,65%
9	Fornecedor	80%	4,07%
10	Clichês	100%	3,42%
11	Fornecedor	79%	2,55%
12	Fornecedor	100%	2,19%
13	Fornecedor	65%	1,59%
14	Fornecedor	100%	1,34%
15	Fornecedor	100%	1,25%
16	Fornecedor	75%	0,68%
17	Fornecedor	87%	0,37%
18	Fornecedor	100%	0,30%
19	Fornecedor	88%	0,26%
20	Fornecedor	90%	0,13%
21	Fornecedor	78%	0,10%
22	Fornecedor	81%	0,09%
23	Fornecedor	100%	0,07%
24	Fornecedor	81%	0,02%

Fonte: Elaborado pelos autores

Para Mello et al. (2009, p.109) a empresa deve levar em consideração a experiência

do fornecedor, o desempenho em relação aos concorrentes, a qualidade, o prazo de entrega, a assistência técnica, em outras palavras “compre de quem você conhece e continue comprando se ele merece”.

A INTEGRAÇÃO ENTRE A EMPRESA E SEUS FORNECEDORES (RELACIONADOS)

Pode-se identificar levando-se em conta os relacionamentos que em 87,5% dos fornecedores não há integração com o cliente, apenas o ato da compra e venda de forma tradicional, ou seja, interesses comerciais, voltados exclusivamente em preço e desempenho. Alguns dos fornecedores exigem cotas de compras mensais, outros são detentores de mercado, deixando a empresa cliente sem muitas opções de escolha. Contudo para 12,5% dos fornecedores identificou-se a existência de integração com o cliente, ou seja, atuam diretamente dentro da empresa. São entidades privadas, nacionais, independentes, não concorrentes e sim complementares, porém de caráter transitório, onde a dissociação poderá ocorrer a qualquer momento por vontade das partes.

A integração encontrada considera-se um tipo de joint venture onde o fornecedor se integra tanto a empresa que passa a fazer parte dela, instalando-se dentro da empresa do cliente. Assumem-se juntamente com o cliente o risco do negócio, oferecem-se treinamentos, equipamentos, assistência técnica entre outros. A existência de know-how complementar entre as empresas pode ser também uma razão para o estabelecimento deste tipo de alianças. No quadro 2 elenca-se os fornecedores integrados e os não integrados.

Quadro 2 – Fornecedores x Integração

Nº	FORNECEDORES	INTEGRADOS	
		SIM	NÃO
1	Fornecedor		x
2	Fornecedor		x
3	Fornecedor		x
4	Fornecedor		x
5	Fornecedor		x
6	Tintas	x	
7	Fornecedor		x
8	Tintas	x	
9	Fornecedor		x
10	Clichês	x	
11	Fornecedor		x
12	Fornecedor		x
13	Fornecedor		x
14	Fornecedor		x
15	Fornecedor		x
16	Fornecedor		x
17	Fornecedor		x
18	Fornecedor		x
19	Fornecedor		x

20	Fornecedor		x
21	Fornecedor		x
22	Fornecedor		x
23	Fornecedor		x
24	Fornecedor		x
TOTAL		12,5%	87,5%

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir do quadro 3, passa-se a chamar os fornecedores que foram considerados estrategicamente parceiros de fornecedores integrados. Elenca-se no quadro as vantagens que os três fornecedores integrados oferecem a empresa estudada e o que recebem por meio destas.

Quadro 3 – Fornecedores x Integrados - vantagens oferecidas x recebidas

Nº	FORNECEDORES	INTEGRADOS COM A EMPRESA CEDENTE	
		VANTAGENS OFERECIDAS	VANTAGENS RECEBIDAS
6	Tintas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mão de obra; 2. <i>Know How</i>; 3. Qualidade no serviço prestado; 4. Assistência técnica; 5. Rapidez; 6. Atendimento personalizado; 7. Menor custo; 8. Segurança da continuidade e capacidade de fornecimento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Volume de compras; 2. Exclusividade na venda de matéria prima; 3. Garantia de faturamento; 4. <i>Know How</i>; 5. Confiabilidade; 6. Desenvolvimento; 7. Menor custo; 8. Fidelização do Cliente.
8	Tintas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mão de obra; 2. <i>Know How</i>; 3. Qualidade no serviço prestado; 4. Assistência técnica; 5. Rapidez; 6. Atendimento personalizado; 7. Menor custo; 8. Segurança da continuidade e capacidade de fornecimento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Volume de compras; 2. Exclusividade na venda de matéria prima; 3. Garantia de faturamento; 4. <i>Know How</i>; 5. Confiabilidade; 6. Desenvolvimento; 7. Menor custo; 8. Fidelização do Cliente.
10	Clichês	<ol style="list-style-type: none"> 1. Máquinas e equipamentos de última geração; 2. Assistência técnica; 3. Manutenção dos equipamentos; 4. Treinamento; 5. Mão de obra especializada; 6. Atendimento personalizado; 7. Rapidez; 8. <i>Know how</i>; 9. Qualidade no serviço prestado; 10. <i>Hardware e Software</i>; 11. Liberdade de escolha de fornecedores de matérias primas; 12. Segurança da continuidade e capacidade de fornecimento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Volume de compras; 2. Exclusividade dos serviços; 3. Garantia de faturamento; 4. <i>Marketing</i> entre os clientes da empresa cedente; 5. Possibilidades de novos negócios; 6. <i>Know How</i>; 7. Confiabilidade; 8. Desenvolvimento; 9. Menor custo; 10. Fidelização do Cliente.

Fonte: Elaborado pelos autores

Constatou-se no quadro 3 que muitas são as vantagens competitivas que se obtêm quando se estabelece uma aliança estratégica, como observa-se no quadro 3, o know how, o desenvolvimento, a garantia de faturamento, a confiabilidade, a fidelização do cliente, aparecem como sendo comum nas parcerias que a empresa mantém.

A partir do levantamento realizado pode-se constatar que os integrados não são os que mais representam os custos, baseando-se no quadro 1, o fornecedor 6 (tintas) encontra-se na 6ª posição da curva ABC, o fornecedor 8 (tintas) na 8ª e a Clicheria na 10ª posição. Segundo os gestores da empresa o fato dos mesmos estarem implantados dentro da empresa se deve não só as questões praticidade e de menor custo, mas ao tipo de serviço prestado e o seu impacto na imagem e na qualidade dos produtos fabricados, por tratar-se de atividade crítica, precisar de mão de obra especializada, podendo ser o diferencial (qualidade de impressão) de mercado.

VANTAGENS COMPETITIVAS ENTRE A EMPRESA CEDENTE E SEUS FORNECEDORES

INTEGRADOS

No quadro 4 apresenta-se as vantagens competitivas que foram comuns a todos os fornecedores integrados.

Quadro 4 – Principais vantagens competitivas estabelecidas

PRINCIPAIS VANTAGENS COMPETITIVAS ESTABELECIDAS	
EMPRESA CEDENTE X FORNECEDORES INTEGRADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exclusividade dos serviços; 2. Garantia de faturamento; 3. Possibilidades de novos negócios; 4. <i>Know How</i>; 5. Confiabilidade; 6. Desenvolvimento; 7. Satisfação; 8. Segurança da continuidade (parceria); 9. Custo e risco partilhado; 10. Assistência técnica; 11. Fidelização do Cliente; 12. Mão de obra especializada; e 13. Rapidez.

Fonte: Elaborado pelos autores

Muitos dos ganhos ou interesses que levam as empresas a se integrarem, fazerem parcerias, associações, nem sempre são similares, ou tem a mesma motivação, como pode-se observar a partir do pensamento de Tavolaro (2012, p.4):

Embora essas empresas busquem com essa associação um ganho, esse ganho nem sempre se apresenta como o mesmo para cada uma delas, pois enquanto uma visa o lucro,

outra pode estar à busca de novas tecnologias e outra visa apenas e tão somente assegurar sua presença em um determinado mercado, inúmeras outras motivações podendo existir ainda para cada partícipe do empreendimento conjunto.

ALIANÇA ESTRATÉGICA MAIS REPRESENTATIVA PARA A EMPRESA ESTUDADA

Baseando-se na opinião dos gestores da organização cedente, elegeu-se em meio às vantagens competitivas a aliança estratégica mais representativa, neste caso a relacionada ao fornecedor 10, de clichês, pelas inúmeras vantagens e comodidades que a mesma oferece. Como pode-se observar no quadro 3, as vantagens de disponibilidade de maquinário e equipamentos, treinamento e confecção dos clichês dentro da empresa, teve um peso maior na hora da seleção, pois trouxe além dos demais benefícios, também veio a agilidade nos processos internos sendo possível repassar ao cliente em forma de menor prazo de entrega, considerado como um diferencial já citado por clientes.

Para este fornecedor foi aplicado um questionário semi-estruturado ao gestor da empresa de clichês, para captar as percepções do fornecedor quanto à aliança estabelecida.

No quadro 5 apresenta-se as percepções do gestor da empresa de clichês em relação a aliança estratégica.

Quadro 5 – Fatores avaliados x Percepções do fornecedor de clichês sobre a aliança

FATORES AVALIADOS	PERCEPÇÃO
Vantagens competitivas advindas da parceira com a empresa cedente para a clícheria.	As vantagens foram o crescimento do faturamento, melhor visualização da clícheria atendendo a empresa, top em laminação no Brasil e vantagem de ter o cliente fidelizado.
Vantagens competitivas oferecidas a empresa cliente pelo fornecedor - clícheria.	Agilidade, qualidade, competitividade e garantia de um produto de segurança. Aumento da qualidade dos impressos através do fornecimento de matrizes de impressão, agilidade na entrega dos materiais o que leva a uma produção mais rápida e dinâmica além do conhecimento gráfico da clícheria, que já atua há 34 anos no mercado nacional atendendo as maiores convertedoras.
Percepção sobre a relação de aliança estratégica - clícheria x cliente.	Para a Clícheria integrada é muito importante o seu <i>marketing</i> da empresa atender uma convertidora importante, sempre lembrada nas revistas de embalagens (prêmio Pack de laminação, prêmio Flexo ABFlexo etc).

Fonte: Elaborado pelos autores

Na percepção do gestor do fornecedor de serviços de clícheria integrada, o mesmo demonstra acreditar nessa parceria, fala sobre os benefícios que a imagem da empresa trouxe e a abertura para novos negócios. Considera-se que a parceria trouxe benefícios a ambas as empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de identificar a existência de alianças estratégicas entre a empresa e seu principal fornecedor integrado, analisando os elementos presentes e conhecendo as principais vantagens competitivas adquiridas ou conquistadas por ambas.

Notou-se que para a empresa cedente estas parcerias são de grande importância, gerando valor agregado a mesma e proporcionando o desenvolvimento de seus fornecedores. Percebeu-se com o estudo que os fornecedores que representam o maior custo para a empresa, não são os selecionados como integrados, e sim aqueles que exercem função estratégica voltada à qualidade no produto final. Segundo os gestores, a empresa vende imagem, soluções e não somente uma embalagem. Entre os 24 fornecedores selecionados, apenas 3 foram classificados como integrados, ou seja, com um relacionamento mais estreito, não apenas de compra e venda, mas implantadas dentro da empresa em questão, convivendo diariamente com a necessidade do seu cliente, buscando a fidelização.

Das 3 empresas integradas, após avaliadas as vantagens competitivas pode-se chegar à conclusão que a Clicheria integrada seria a que além das vantagens também apresenta uma forma de aliança estratégica, pois por intermédio dela, da disponibilização da sua tecnologia, *know how* a intenção da empresa se concretiza, que é vender imagem e soluções para o seu cliente.

Este estudo apresenta como limitação dos fatores de percepção ter sido desenvolvidos com apenas um dos fornecedores integrados da empresa. Apesar de ser a aliança mais representativa presente nesta metodologia, pode não representar todas as vantagens competitivas conquistadas pelas empresas.

Sendo assim, sugere-se que outro estudo seja desenvolvido na empresa avaliando na íntegra todos os fornecedores que se qualificam na categoria de integrados. Assim, será possível obter uma visão completa do funcionamento desta metodologia (fornecedores integrados) na empresa em questão.

REFERÊNCIAS

ARMANDO, Eduardo. **Competitividade Internacional em Têxteis**. 2003. 80 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMELO, Gustavo Rossa; COELHO, Antônio Sérgio; BORGES, Renata Massoli. **Alianças estratégicas com fornecedores: um estudo sobre a evolução do relacionamento cliente-**

fornecedor nos processos logísticos. In: SEMANA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO SUL-AMERICANA, 10, 2010, Santiago. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/aliancas-estrategicas-com-fornecedores-um-estudo-sobre-a-evolucao-do-relacionamento-cliente-fornecedor-nos-processos-logisticos/3519/>> Acesso: 22 julho 2012.

DAY, G. S. Avaliação das Arenas Competitivas: quem são seus concorrentes? In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. A Dinâmica da Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEL CORSO, Jansen Maia; SILVA, Wesley Vieira da; SANDRINI, Giulliano. **Alianças estratégicas e vantagem competitiva: uma visão analítica da cadeia de fornecedores.** Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 17-31, outubro/dezembro 2005.

EIRIZ, Vasco. **Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas.** RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001: 65-90.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, F. L.; FILHO, A.; NETO, A. B. R.; BASTOS, G. M. **Gestão da cadeia de suprimentos como fonte de vantagem competitiva: um estudo de caso do setor off shore localizado na cidade de Niterói.** Rio de Janeiro, 2002.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução.** Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTANA, Luciano; NORO, Greice de Bem; ESTRADA, Rolando. **Caracterização do processo de formação de alianças estratégicas.** Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 181-198, ago./dez. 2008.

MELLO *et al.*, Carlos Henrique. **ISO 9001:2008: Sistema de Gestão da qualidade para operações de produção e serviços.** São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVARES, José Enrique Louffat. **Análise da Estrutura Organizacional em Rede e suas Negociações no Contexto de Alianças Estratégicas.** 2003. 230 f. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06102003-181406/pt-br.php>. Acesso em: 17 julho 2012.

PENROSE, E. T. A teoria do crescimento da firma. Editora da Unicamp, São Paulo, 2009, Prefácios, Cap. I - III, p.1-86.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANDRINI, Giulliano Farias. **Alianças Estratégicas e Vantagem Competitiva: uma visão analítica da cadeia de fornecedores.** 2005. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2005. Disponível em: http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_arquivos/10/TDE-2005-09-13T060750Z-

[174/Publico/Giulliano%20Sandrini.pdf](#). Acesso em: 21 julho 2012.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000.

SCANDIUZZI, Fernando. **Integração da Cadeia de Suprimentos no Brasil**: um estudo em empresas de grande porte. 2011. 305 f. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10022012-183034/pt-br.php>. Acesso em: 17 julho 2012.

TAVOLARO, Agostinho T. **Joint Venture**. Disponível em: <http://www.tavolaroadvogados.com/doutrina/cs372.pdf>. Acesso em: 19 agosto 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

O BRASIL E SEU MODELO DE GESTÃO POLÍTICA

POLITICAL PARTIES IN BRAZIL

Cristiane Silva¹
Romualdo Theophanes de França Júnior²
Adelcio Machado Dos Santos³

Recebido em: 13 out. 2016

Aceito em: 21 dez. 2016

Resumo: Este artigo consiste em uma análise teórica, pormenorizada, da evolução do contexto político-normativo brasileiro, no que se refere à representação político-partidária, podem-se constatar diversas deficiências teórico-legais nas quais os Partidos Políticos foram concebidos. A par do enfoque histórico, a abordagem jurídica baliza a pesquisa.

Palavras-Chave: Partidos políticos. Brasil.

Abstract: This article consists in a detailed theoretical analysis, of the evolution of the Brazilian political normative context, concerning the political party representation; several theoretical legal deficiencies were shown, in the environment in which the Political Parties were created. Regarding the historical focus, the juridical approach limits the research.

Keywords: Political Parties. Brazil.

INTRODUÇÃO

No período do Império, entre 1824 e 1889, surgem as primeiras organizações político-partidárias na Europa e Estados Unidos, sendo que o quadro político brasileiro também é compartilhado por formas políticas de organização, as quais recebem a denominação de Partidos Políticos: o Partido Conservador e o Partido Liberal. Estas se revezavam no controle do gabinete imperial, mas não passavam de simples associações políticas, distantes do que poderia constituir-se, de fato, como Partidos (MEZZAROBBA, 2003).

Destarte, para Melo Franco apud Mezzaroba (2003), não é difícil identificar grupos e

¹ Advogada (OAB/SC 27.513). Bacharela em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Mestra em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. E-mail: cristianesilva@estado.com.br.

² Mestre em Infraestrutura e Gerência Viária; Engenheiro Civil; Docente da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Doutorando em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Itajaí, Santa Catarina, Brasil. E-mail: romaphanes@hotmail.com.

³ Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Docente e Pesquisador dos Mestrados em Desenvolvimento e Sociedade e Educação Básica da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). Endereço: Rua D. Prof. Egídio Ferreira, nº 271, Apto. 303 – 88090 - 699, Florianópolis (SC) Brasil. E-mail: adelciomachado@gmail.com.

até associações políticas no período imperial: uma luta política e de agrupamentos políticos pela predominância de certos interesses sociais sobre outros. No entanto, no sentido técnico-constitucional, não é possível chamar tais grupos de partidos, mas apenas facções.

Diversas limitações se outorgavam a tais partidos, tal como se depreende do magistério de Mezzaroba (2003, p. 190):

O Partido Conservador, formado pela união dos grandes proprietários exportadores rurais e comerciantes urbanos, e o Partido Liberal, reunião dos profissionais liberais com os demais proprietários de terras, eram constantemente manipulados pelo imperador em função de sua própria política, utilizando-se para isso do exercício do Poder Moderador.

Fragilidade e interesses imediatos eram características comuns dos diferentes grupos políticos, e, com isso, os partidos duravam o tempo que duravam as idéias que os legitimavam. As organizações políticas eram todas de ocasião, conforme os interesses e as circunstâncias de cada momento (MEZZAROBA, 2003).

Nesse sentido, conclui o Mezzaroba (2003, p. 192):

Distanciadas de qualquer conotação efetivamente programática ou orgânica, no período imperial, as organizações políticas representavam, portanto, os interesses e as vontades imediatas de uma elite evidentemente minoritária. Inexistiam grandes preocupações em instituir organizações políticas estáveis política e doutrinariamente, ainda que esses grupos políticos se apresentassem formalmente como Partidos.

Assim, diante da análise da inserção do Partido Político no Período Imperial, passa-se ao estudo do referido instituto na conjuntura da primeira República.

O PARTIDO POLÍTICO NA PRIMEIRA REPÚBLICA

Nesse período, em razão da fragilidade do contexto político, as forças militares republicanistas destacaram-se, e constituíram uma espécie de partido: uma organização política de traços de caráter partidário, apesar de não se tratar como tal. (MEZZAROBA, 2003).

Iniciando-se em 1889 e se estendendo até 1930, a primeira República, além de não proporcionar a criação de qualquer sistema político-partidário definido e estável, extinguiu todas as organizações políticas do Império, exceto a agremiação dos republicanos, que veio a se constituir em Partido Republicano. A partir de 1893 este passou a controlar a máquina administrativa federal e dos Estados, mediante coalizões políticas envolvendo as diversas oligarquias locais (MEZZAROBA, 2003).

Além do não reconhecimento dos partidos, tal fase é marcada pela tentativa de reprimir qualquer tipo de organização política que pudesse vir a se constituir em Partido ou

não, se não estivesse de acordo com os interesses dos detentores do controle do Poder Político. Tal experiência revela, desde cedo, uma tendência em formar uma cultura política antipartidária, ampliando o preconceito em relação à existência e às funções dos Partidos (MEZZAROBA, 2003).

Nessa tendência, Pontes de Miranda apud Mezzaroba (2003, p. 196), em 1924, ao analisar as organizações da primeira República, enfatiza que “o Brasil era o único País do mundo sem partidos políticos [...] O que havia eram agrupamentos em torno de um homem ou de alguns homens”.

Um parlamento sem representantes da vontade coletiva brasileira, – isso era o perfil político da época, sem democracia, inexistente pela ausência de canais de expressão da Sociedade, como conclui Mezzaroba (2003, p. 195):

O comportamento político brasileiro [...] refletia a típica compreensão do pensamento liberal sobre a representação política, de que os Partidos Políticos são organismos nefastos que por isso não mereceriam ser valorizados, e sim coibidos. [...] Em um Estado que já organizava seus mecanismos de legitimação através da representação política, a estrutura da época pode ser enquadrada como experiência precária.

Isto posto, passa-se ao exame do Partido Político no contexto do denominado “Estado Novo”.

O PARTIDO POLÍTICO NO GOVERNO PROVISÓRIO DE GETÚLIO VARGAS

O governo provisório de Getúlio Vargas ocorreu entre os anos de 1930 e 1937, este o termo inicial do chamado Estado Novo, marcado por um governo forte e centralizador. (MEZZAROBA, 2003).

Imediatamente após a posse, em novembro de 1930, Vargas inicia o processo de desconfiguração das agremiações políticas da primeira República, com o objetivo definido de impedir qualquer outra força política ameaçadora do seu poder de comando. Uma visão antiliberal e contrária à participação e a qualquer modelo jurídico que privilegiasse o Congresso Nacional e os partidos (MEZZAROBA, 2003).

Souza apud Mezzaroba (2003), a postura ideológica tomada pelo governo provisório de Vargas era decisivamente inclinada no sentido da centralização autoritária, uma concepção que resultou na completa deslegitimação dos Partidos Políticos e dos sistemas eleitorais.

A própria Constituição brasileira de 1934 refletiu tal postura: o texto não reconheceu os Partidos como instituições organizadas e definidas doutrinariamente, mas apenas recepcionados como correntes de opinião. Conforme o art. 26 da Constituição, a Câmara ficaria incumbida de organizar o seu Regimento Interno, no qual deveria assegurar “tanto

quanto possível, em todas as Comissões, a representação proporcional das correntes de opinião nela definidas” (MEZZAROBA, 2003, p. 201).

Mesmo que ausentes Partidos Políticos organizados nacionalmente e com forte consistência representativa, é necessário reconhecer a existência da Ação Integralista Brasileira (AIB) e da Aliança Nacional Libertadora (ANL), as quais detinham certos traços partidários, ainda que se tratassem de simples associações políticas (MEZZAROBA, 2003).

Em resumo, trata-se de um período de transição, no qual o governo, ao mesmo tempo em que reconhece juridicamente a existência dos Partidos, ao mesmo tempo impõe severos limites à sua atuação, permitindo as chamadas “candidaturas avulsas”, desprovidas de qualquer compromisso com programas políticos de aspectos mais amplos (MEZZAROBA, 2003).

O PARTIDO POLÍTICO NO ESTADO NOVO

Com a outorga da nova Constituição, em 1937, por Getúlio Vargas, este inaugurou o período denominado “Estado Novo”. Vargas reafirma sua intenção de instaurar um governo forte e centralizador, de maneira a não tolerar a formação de qualquer força política que se opusesse aos seus objetivos (MEZZAROBA, 2003).

Para tanto, em 2 de dezembro de 1937, baixou o Decreto-Lei n. 37, extinguindo todos partidos políticos. Ficava, assim, proibida a organização de partidos políticos independentemente de sua natureza jurídica, ainda que de sociedades civis com propósitos próximos ou remotos de se transformarem em meios de propagandas de idéias políticas. Outrossim, facultava-se a permanência dos partidos existentes até aquele momento, desde que com propósitos voltados única e exclusivamente voltados para atividades culturais, beneficentes ou desportivas, ficando proibida a manutenção da denominação anterior (MEZZAROBA, 2003).

Nesse quadro político marcado pela constante carência de representatividade, cada nova intervenção autoritária sempre se prevalecia da precariedade organizativa das instituições políticas, o que em si já era determinante para a imobilização a que de resto estava condenada a população em geral (MEZZAROBA, 2003, p. 205).

Desta forma, pode-se concluir que tal período marca a total ausência da democracia brasileira, caracterizada pela carência dos Partidos Políticos e, corolário, de representatividade política.

O PARTIDO POLÍTICO NA QUARTA REPÚBLICA

A chamada “quarta república”, estabelecida entre os anos de 1945 e 1964, teve

início com o Decreto-Lei n.7586/1945, o qual passou a regular, em todo o país, a organização e o funcionamento dos Partidos Políticos, o alistamento e todo o processo eleitoral, afetando profundamente a estruturação e o funcionamento dos Partidos Políticos. Tal decreto foi fruto de crescentes manifestações de diferentes setores políticos e militares no Estado novo, mas não aquele não impediu, por meio de medidas restritivas, que organizações políticas já articuladas nacionalmente saíssem favorecidas na formação dos partidos. (MEZZAROBA, 2003).

Com a publicação do Decreto-Lei 9258/1946, houve inovações, mas o mesmo praticamente reafirmou os princípios do Decreto anterior, reiterando o caráter eminentemente antipartidário. A Constituição de 1946 seguiu esta mesma linha, pouco acrescentando ao reconhecimento institucional dos partidos políticos, apenas incorporando a tese dos Partidos nacionais, aos quais ficava assegurada a representação proporcional (MEZZAROBA, 2003).

Nesse contexto, apenas o Partido Social Democrático (PSD), o Partido Trabalhista Brasileiro (PTB) e a União Democrática Nacional (UDN) conseguiram se destacar como organizações político-partidárias no Brasil. Em resumo, a quarta República foi um período marcado pelo Partidos Políticos carentes de representatividade e de fortalecimento apenas das lideranças individuais, sem compromissos programáticos partidários (MEZZAROBA, 2003).

O PARTIDO POLÍTICO NO REGIME MILITAR

Em outubro de 1965, antes de baixar o AI-2, o regime Militar editou a lei 4.740, regulando a reforma dos partidos. Na sua essência, tal documento não possuía qualquer compromisso com a liberdade de criação e com o fortalecimento dos partidos existentes. Primavera, em seu conjunto, por estabelecer regras rígidas, no sentido de impedir a criação de novos partidos e de reduzir os já registrados. Em resumo, incentivou o enfraquecimento e a falta de compromisso com a vida intrapartidária e com a fidelidade partidária (MEZZAROBA, 2003).

Tal fato só representou o início do que teria por vir com o Ato Institucional n. 2, pelo qual ficavam extintos todos os Partidos Políticos existentes e cancelados os respectivos registros. Para os novos Partidos, mantiveram-se as exigências da Lei 4.740/65. No entanto, isto de nada adiantou, pois em novembro de 1965, por meio do Ato Complementar n. 4, o governo militar impôs o sistema bipartidário para o país (MEZZAROBA, 2003).

No entender de Alves apud Mezzaroba (2003, p. 215), se por um lado “não interessava ao Estado de Segurança Nacional manter um sistema unipartidário”, por outro, na tentativa de garantir a sua própria legitimação, esse mesmo “Estado queria um partido de oposição ao qual caberia tão somente a atribuição de fazer críticas construtivas ao governo”.

Para tanto, foram constituídas a Aliança Nacional Renovadora (ARENA), com apoio incondicional do governo militar, e o Movimento Democrático Brasileiro (MDB), como bloco de oposição consentida (MEZZARROBA, 2003).

No decorrer do período militar, tornou-se cada vez mais inviável a criação e o funcionamento de novas agremiações partidárias. A Constituição de 1967 só serviu para acelerar tal processo, impossibilitando a formação de qualquer outra organização partidária que não se enquadrasse no sistema bipartidário existente. (MEZZARROBA, 2003).

O contexto entre a beligerância entre Estado e oposição culminou no Ato Institucional n. 5 – ou AI-5 –, em 13 de dezembro de 1968: um ato que primava por assegurar a autêntica ordem política, baseada na liberdade, no respeito à dignidade da pessoa humana, no combate à subversão e às ideologias contrárias às tradições do povo; contudo, inviabilizava, definitivamente, qualquer perspectiva de se construírem novas organizações partidária orgânicas e representativas, já que estas poderiam ser caracterizadas como opostas aos propósitos previstos (MEZZARROBA, 2003).

O regime militar foi, desde então, um sistema extremamente repressor, postergando direito, e praticando duros golpes à democracia. Cite-se, dentre outros, a Lei de Segurança Nacional, pela qual o Estado passou a determinar livremente os atos que se constituíam ou não crime contra a Segurança Nacional (MEZZARROBA, 2003).

Nesse embate, entre idas e vindas, o regime militar entrou em derrocada na década de 1980. A oposição organizou-se crescentemente, culminando na promulgação da Emenda Constitucional n. 26, de 1985, na qual foi convocado o Congresso Constituinte, previsto para instalar-se em 31 de janeiro de 1987 (MEZZARROBA, 2003).

O PARTIDO POLÍTICO NO PROCESSO CONSTITUINTE DE 1987-1988

Entre diversos debates desencadeados, ficou determinado que a assembléia constituinte deveria ser formada por legisladores escolhidos obrigatoriamente por meio da intermediação das organizações partidárias. Desta forma o Senado passou a contar com Partidos e a Câmara Federal com treze (MEZZARROBA, 2003).

Nesse contexto, uma das maiores dificuldades dos legisladores constituintes foi a aprovação do dispositivo constitucional que passou a tratar dos Partidos Políticos, pois os mesmos não conseguiam compreender qual seria efetivamente a função das organizações partidárias no novo espaço político onde se buscava consolidar a Democracia Representativa Partidária (MEZZARROBA, 2003).

Após um intenso debate, aprovou-se a Comissão de Sistematização do dispositivo que passaria a tratar da criação, organização e funcionamento dos Partidos Políticos. Houve, por essa comissão, uma preocupação pela valorização das organizações partidárias como um

meio para a conquista da Democracia – isto é, um Estado que tenha como pressuposto a liberdade partidária e, corolário, a participação efetiva dos Partidos na construção da vontade estatal (MEZZAROBA, 2003).

Os temas apresentados pelos parlamentares remeteram-se diretamente aos requisitos necessários para dar início ao delineamento da construção de um Estado de Partidos (MEZZAROBA, 2003). Nesse ínterim, é importante destacar as palavras de Mezzaroba (2003, p. 234-235):

Assim, apesar do avanço da Democracia Representativa no Brasil, ela ainda não pode ser tida como consolidada, sobretudo se à margem se encontram os Partidos. [...] é importante realçar o fato de que foi durante o período do Regime Militar que os Partidos Políticos brasileiros foram constitucionalizados. Existe um aparente paradoxo nessa situação de reconhecimento constitucional dos Partidos pela via autoritária, mas na verdade esse quadro guarda relação de continuidade com a tendência até então histórica do comportamento político brasileiro: o controle do Estado sobre os *Partidos*.

Ultrapassada a apreciação do assunto em tela, remete-se a abordagem dos Partidos Políticos na Constituição de 1988.

OS PARTIDOS POLÍTICOS NA CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988 E SEUS ELEMENTOS ESSENCIAIS

A Constituição Brasileira de 1988 consigna o instituto da representação política como recurso no processo de formação da vontade política do Povo. Em seu artigo 1º enuncia que a República Federativa do Brasil configura-se em Estado Democrático de Direito, fundamentado nos princípios da soberania, cidadania, dignidade da pessoa humana, valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e do pluralismo político. Ainda, em seu parágrafo único, informa que o exercício do Poder, que do Povo é emanado de forma absoluta, pode ocorrer diretamente ou por seus representantes eleitos (MEZZAROBA, 2003).

A Constituição de 1988 consignou em seu texto o instituto da representação política como recurso no processo de formação da vontade política do povo, ou seja, ao menos dois dos requisitos necessários à estruturação do Estado Democrático de Direito brasileiro possuem relação intrínseca com a noção político-representativa constitucional: a Soberania e o Pluralismo Político (MEZZAROBA, 2003).

Dallari apud Mezzaroba (2003), explica que o primeiro princípio citado, o da Soberania Nacional, está diretamente ligado a um poder exercido sobre os indivíduos – unidade elementar de um Estado – não importando sua atuação isolada ou em conjunto.

Destarte, Dallari conclui que, a partir do momento em que o Poder soberano se afirma, significa que, nos limites territoriais do Estado, tal poder é superior a todos os outros,

tanto dos indivíduos quanto dos grupos sociais existentes no âmbito do Estado. No lado oposto, em relação aos demais Estados estrangeiros, a afirmação de soberania tem a significação de independência, admitindo-se outros poderes iguais, porém nenhum superior (MEZZAROBA, 2003).

No que se refere ao pluralismo político, tal idéia detém uma clara dimensão interna, relacionada à forma democrática de auto-organização política adotada pelo Estado. No art. 1.º da Constituição brasileira encontramos um dos fundamentos da República Federativa do Brasil: um Estado de Direito de caráter eminentemente democrático, constituindo-se num Estado Representativo de caráter pluralista. Isto permite afirmar que, a partir da Constituição de 1988, foi formalmente instaurada no país uma Democracia Representativa Partidária (MEZZAROBA, 2003).

Ribeiro apud Mezzaroba (2003) p. 238, afirma que o pluralismo político é a

institucionalização do dissenso”, pois a unanimidade em uma Democracia pluralista seria praticamente impossível. No seu entender, significaria dizer que a variedade de interesses possa ser livremente representada, “desde que, é óbvio, adotados meios legais e democráticos.

Além disso, tal primado também pressupõe multiplicidade de “igrejas, escolas, empresas, sindicatos, organizações culturais, enfim, de organizações e idéias que têm visão e interesses distintos daqueles adotados pelo Estado” (MEZZAROBA, 2003, p. 238).

Por meio da adoção do sistema proporcional, indicado no art. 45 da CF, garantiu-se, constitucionalmente, a fidelidade da representação à pluralidade de idéias presente no interior da sociedade brasileira. Nesse mesmo sentido está o art. 14, o qual determina o exercício da Soberania popular pelo sufrágio universal, com o voto direto e secreto e de igual valor para todos os cidadãos (MEZZAROBA, 2003).

Um dos requisitos essenciais para a constituição de um partido político no Brasil é a exibição de seu programa para registro no Cartório de registro das pessoas jurídicas: uma síntese de sua linha de atuação, de seus objetivos, de sua visão sobre a sociedade na qual seus fundadores se encontram integrados, expondo as realizações que seus integrantes almejam concretizar por ocasião de sua chegada ao poder. É o seu caráter nacional, impondo aos Partidos acima de tudo, a construção de projetos políticos que envolvam o conjunto do país (MEZZAROBA, 2003).

No seu art. 17, a Constituição de 1988 assegura o direito da livre criação fusão, incorporação e extinção dos Partidos Políticos. A liberdade de criação, porém, não é absoluta, pois fica determinada a atender quatro princípios constitucionais: a soberania nacional; o regime democrático; o pluripartidarismos; e os direitos fundamentais da pessoa humana (MEZZAROBA, 2003).

Além dessas limitações, devem observar o caráter nacional (art. 17, I); prestar contas

à Justiça Eleitoral (art. 17, III); e ter o funcionamento parlamentar adequado à legislação infraconstitucional pertinente (art. 17, IV). E ainda impõe duas vedações: proíbe utilizar organização paramilitar (art. 17, § 4.º) e receber recursos e subordinação a organismos estrangeiros (art. 17, II) (BRASIL, 1988)

Ainda pela Constituição (BRASIL, 1988), os Partidos passam a usufruir das seguintes garantias constitucionais: autonomia para definir a sua estrutura interna, organização e funcionamento, devendo seus estatutos estabelecer normas de fidelidade e disciplina partidária (art. 17, § 1º); personalidade jurídica de acordo com a lei civil (art. 17, § 2.º); e direito ao recebimento dos recursos do fundo partidário e acesso gratuito ao rádio e à televisão, na forma da lei (art. 17, § 3.º).

Foi e é clara a preocupação da constituinte, no ensejo de consolidar a democracia, de repelir qualquer ingerência estatal na criação ou atuação dos partidos, concedendo-lhes ampla autonomia, a fim de evitar a amarga experiência do período ditatorial, em que o Estado brasileiro controlava todos os passos das agremiações partidárias.

Nesse sentido, Pinto (2003) destaca que:

A autonomia assegurada ao partido liberta-o de toda e qualquer tutela estatal, ficando livre para disciplinar sua atuação, inclusive sanções aos seus filiados. Essa liberdade, porém, não pode exceder-se a ponto de violentar o direito ao devido processo legal assegurado na Constituição (BRASIL, 1988, p. 109).

Desta forma, para melhor compreensão da dinâmica partidária brasileira, passa-se agora à análise de alguns desses elementos essenciais na constituição-atuação dos partidos políticos.

NATUREZA JURÍDICA

A Constituição de 1988 dissipou qualquer dúvida sobre o assunto ao proclamar o partido como pessoa jurídica de direito privado, ao dispor no seu § 3º, do art. 17 que “os partidos políticos, após adquirirem personalidade jurídica na forma da lei civil, registrarão seus estatutos no Tribunal Superior Eleitoral”. Nessa mesma diretriz o art. 1º da Lei n.º 9096/95:

O partido político, pessoa jurídica de direito privado, destina-se a assegurar, no interesse do regime democrático, a autenticidade do sistema representativo e a defender os direitos fundamentais definidos na Constituição Federal (BRASIL, 1988).

O requerimento do registro é dirigido ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas de Brasília, e, após o cumprimento de exigências legais, ainda deverá seguir um roteiro de Constituição dos órgãos de direção regionais e municipais com registro nos Tribunais Regionais Eleitorais e, somente vencidas estas etapas, registrados os órgãos de direção

regional em, pelo menos, um terço dos Estados, o presidente solicitará o registro do estatuto e do órgão diretivo nacional no Tribunal Superior Eleitoral (RAMAYANA, 2005).

SOBERANIA NACIONAL

Entende-se, por esse princípio, que a liberdade de criação e organização dos Partidos Políticos será incompatível com programas ou atividades que coloquem em risco ou enfraqueçam a plenitude do exercício da soberania nacional. Impede-se, desta maneira, a adoção de princípios programáticos que proponham a submissão da República Federativa do Brasil a qualquer Estado ou organismo internacional (MEZZAROBBA, 2003).

Na concepção de Dallari (1998), soberania é uma expressão da plena eficácia do poder, conceituada como o poder incontestável de querer coercitivamente e de fixar as competências. Por ela, o poder não se preocupa em ser legítimo ou jurídico, importando apenas que seja absoluto, não admitindo confrontações, e que tenha meios para impor suas determinações.

Dallari (1998) explica que a soberania:

é a qualidade que cerca o poder do Estado [...] indica o poder de mando em última instância, numa sociedade política. [...] a soberania se constituiu na supremacia do poder dentro da ordem interna e no fato de, perante a ordem externa, só encontrar estados de igual poder. Esta situação é a consagração, na ordem interna, do princípio da subordinação, com o Estado no ápice da pirâmide, e, na ordem internacional, do princípio da coordenação. Ter, portanto, a soberania como fundamento do Estado brasileiro significa que dentro do nosso território não se admitirá força outra que não a dos poderes juridicamente constituídos, não podendo qualquer agente estranho à Nação intervir nos seus negócios (PERINI, 2001).

Aos partidos cabem, portanto, resguardar, em seus atos constitutivos, e na prática cotidiana de suas atividades políticas e parlamentares, o compromisso com a defesa da soberania nacional como um dos princípios fundamentais da Constituição Brasileira.

PLURIPARTIDARISMO

Para Ribeiro apud Mezzaroba (2003), caracteriza-se como pluripartidário um sistema político no qual existem vários partidos igualmente dotados da possibilidade de predominar sobre os demais (DALLARI, 1998). Fundamenta-se no compromisso de institucionalizar um sistema político com múltiplos partidos, com imagem global do conjunto, não de aspecto que reflita tão somente a individualidade do partido (MEZZAROBBA, 2003).

Canotilho apud Mezzaroba (2003) concebe como pluripartidário todo sistema político caracterizado pela presença de vários partidos igualmente dotados da possibilidade

de predominar sobre os demais.

No sistema eleitoral brasileiro, o princípio pluripartidário vem previsto no caput do art. 17 da Constituição de 1988 (BRASIL, 1998):

Art. 17 - É livre a criação, fusão, incorporação e extinção de partidos políticos, resguardados a soberania nacional, o regime democrático, o pluripartidarismo [...]

Tal princípio guarda relação direta com outro dispositivo principiológico constitucionalmente consagrado, o pluralismo político (art. 1.º, V), definido como um dos fundamentos da República Federativa do Brasil (MEZZAROBÀ, 2003).

O pluralismo político caracteriza-se pela oposição a qualquer monopolização, seja social, política, cultural, educacional, econômica ou de comunicação, o que leva a concluir que o pluripartidarismo se baseia no compromisso de institucionalizar um sistema político com múltiplos partidos, como imagem global do conjunto, não de aspecto que reflita, apenas, a individualidade do partido (MEZZAROBÀ, 2003).

O pluripartidarismo tem várias causas, mas as mais importantes são o fracionamento interior das correntes de opinião e a superposição de dualismos. Ao investigar-se qualquer meio social, pode-se constatar que em relação a muitos pontos há opiniões divergentes, que, por fatores diversos, aumentam a distância entre um e outro extremo, oportunizando um fracionamento de entendimentos e a constituição de mais de um partido. Além disso, presencia-se a existência concomitante de várias opiniões quanto ao fator social preponderante, constituindo um dualismo, já que sempre haverá duas posições fundamentais e opostas (DALLARI, 1998).

É de se destacar que, se a Constituição de um Estado reconhece o princípio do pluralismo partidário, obrigatoriamente deve reconhecê-lo sem qualquer artifício redutor, de barreira ou exclusão. Deve combater a limitação ao direito de representação das minorias, procurando, desta maneira, preservar o princípio pluripartidarista e, corolário, promover o pluralismo político.

FIDELIDADE PARTIDÁRIA

A fidelidade partidária relaciona-se com os deveres impostos pelo estatuto do partido político aos seus filiados. Enseja fidelidade e disciplina, resvalando no acatamento das diretrizes e dos objetivos partidários, às regras de seu estatuto, cumprimento de seus deveres e probidade no exercício de mandatos ou funções partidárias, bem como a aceitação das decisões discutidas e tomadas pela maioria de seus filiados-militantes (RAMAYANA, 2005).

A infidelidade partidária se manifesta tanto pela oposição, por atitude ou pelo voto, a diretrizes legitimamente estabelecidas pelo partido assim como pelo apoio ostensivo e

disfarçado a candidatos de outra agremiação (SILVA, 2000).

Os estatutos dos partidos podem prever sanções para os atos de indisciplina ou infidelidade, mas o texto constitucional não permite a perda do mandato por infidelidade partidária, vedando, inclusive, no seu art. 15, a cassação dos direitos políticos, só admitida a perda e a suspensão deles nos estritos limites do referido artigo (SILVA, 2000).

CARÁTER NACIONAL

Os Partidos devem possuir caráter nacional (art. 17, I). Impede-se, aqui, a formação de Partidos com simples programas regionais ou locais, reforçando, nos dizeres de Ribeiro apud Mezzaroba (2003), os laços de unidade nacional, como válvulas descompressoras dos conflitos políticos por meio do livre diálogo.

Ribeiro apud Mezzaroba (2003), entende que o caráter nacional dos Partidos está intimamente relacionado com a ideia de globalização em seus escopos e na envergadura de sua capacidade de arregimentação, com a criação de polos em âmbito nacional nos temas de debates e de suas arregimentações políticas, não se confinando a delimitações estaduais ou regionalistas, o que serviria para acelerar descabidas dissensões ou iniciar focos separatistas.

O sentido de caráter nacional do Partido vincula-se, essencialmente, à exigência de um programa político-partidário que abarque propostas voltadas para o conjunto do território brasileiro e não tanto à obrigatoriedade de se construir uma estrutura partidária que contenha ramificações organizacionais em algumas unidades da Federação. Impõe que os partidos tenham compromissos voltados, acima de tudo, para a construção de projetos políticos que envolvam o conjunto do país, e não pequenos grupos ou facções locais (MEZZAROBA, 2003).

No caput do art. 17 da Constituição, o respeito à soberania nacional aparece em proporções de um princípio fundamental no processo de criação das organizações partidárias. Nesse sentido, entende-se que a liberdade de criação e organização dos Partidos Políticos será incompatível com os programas ou atividades que, de qualquer modo, coloquem em risco ou enfraqueçam a plenitude do exercício da soberania nacional (MEZZAROBA, 2003).

Assim, os estatutos partidários estão impedidos de adotar princípios programáticos que possibilitem a submissão da República Federativa do Brasil a qualquer Estado ou organismo internacional (MEZZAROBA, 2003).

Miranda apud Mezzaroba (2003) esclarece o conceito de Soberania, dizendo que, se um Estado se caracteriza como soberano na medida em que pode usufruir plenamente de seus direitos, em que pode participar direta e livremente na comunidade internacional, sem se subordinar a qualquer outro Estado e, nessa qualidade, estabelece livremente sua própria ordem jurídica e sua organização dos Poderes. Desta forma, o conceito de Soberania vai

muito além de um dado jurídico fixo – trata-se de defender e alargar a plano da autodeterminação nacional, a capacidade de decisão autônoma quanto aos interesses da coletividade nacional, a independência em sentido material, a capacidade do Estado de gerir individualmente os seus destinos.

Portanto, cabe aos Partidos Políticos brasileiros prover pelo cuidado, em seus atos constitutivos, como também na execução de suas atividades políticas e parlamentares, com o compromisso e com a defesa da Soberania Nacional, um dos princípios fundamentais da República Brasileira.

REPRESENTAÇÃO POLÍTICA E FRAGILIDADES DO SISTEMA REPRESENTATIVO BRASILEIRO

Como se observou, o partido político, de realidade desprezível até ser considerado instrumento essencial à democracia, percorreu um longo caminho em busca da sua legitimação. Afirmado-se, lenta e gradualmente, chegaram ao século XXI como porta-vozes da opinião pública, impondo-se como veículos significativos da representação política. O pluripartidarismo e, corolário, a proliferação dos partidos foram resultados da consciência da inexorabilidade de tais entes políticos.

Os partidos, como já constatado, exercem funções primordiais: na formação dos candidatos e da opinião, na preparação e no controle das eleições, na aglutinação das tendências parlamentares. São eles os formadores da vontade política da sociedade, isto é, verdadeiros veículos de comunicação entre o Estado e o indivíduo. Além disso, os partidos políticos transmitem reivindicações apoiadas por pressões e expressam posturas e comportamentos, canalizando a opinião pública, diversas vezes caótica (LEITÃO, 1989).

Evidentemente, ao expressarem e refletirem a opinião pública, os partidos também manipulam esta opinião, o que afasta a hipótese de que os partidos expressem rigorosamente a opinião dos governados. Mas, não há como negar que eles são meios por excelência de representação, embora nem sempre sejam representativos (LEITÃO, 1989, p. 72).

Segundo Seiler (2000), o descrédito lançado sobre os partidos quase sempre existiu na cena política. Esta representa a opinião dominante dos observadores que concordam em considerá-los como uma barreira entre governantes e governados, um freio colocado ao exercício da democracia. No entanto, o mesmo autor afirma que nenhuma democracia funciona sem partidos políticos.

De acordo com Seiler (2000) não há no mundo de hoje nenhuma democracia representativa que não se funde na competição entre os partidos. Afirma que a experiência da democracia direta, tal qual a Suíça faz parte, não reduziu os partidos que souberam tirar proveito das ocasiões de mobilização que lhes oferecem os procedimentos referendários. Nesse contexto, diversas vocações partidárias nasceram dos comitês *ad hoc* constituídos por

ocasião de referendos ou de iniciativas.

Por essa resposta, é possível indagar-se: em que momentos os partidos políticos se tornam meios relativos de representação da opinião pública? Como se podem tornar as decisões governamentais compatíveis com as opções dos representados? Se os programas partidários devem ser os verdadeiros orientadores da opinião pública e não os próprios candidatos, o que explicará o fato dos eleitores, de um modo geral, não votarem em programas e sim em líderes políticos? Enfim, em que medida as decisões políticas acabam por ser tomadas fora da opinião pública? (LEITÃO, 1989).

Huntington apud Leitão (1989) constata que, em verdade, os males atribuídos aos partidos são atributos de uma política desorganizada e fragmentada das facções que predominam quando os partidos são inexistentes ou ainda muito fracos. A cura desses males estaria na organização política e num estado de organização política e partidária significativas. Para ele, é fundamental, para a própria existência de um verdadeiro partido, de uma democracia concebida, na sua essencialidade, pela organização.

Verifica-se a importância central das organizações partidárias no seio da sociedade civil bem como a necessidade da constante modernização dos partidos, um dos principais problemas da democracia moderna. A burocratização e a necessidade de especialização técnica – consequência inevitável – acabam retirando, pouco a pouco, poder de decisão das massas e concentrando unicamente nas mãos dos chefes (LEITÃO, 1989).

Assim, à medida que a organização se desenvolve, o direito de controle reconhecido à massa torna-se cada vez mais ilusório, pois os associados têm de renunciar à pretensão de dirigir ou mesmo supervisionar todos os assuntos administrativos. A burocracia, por meio da divisão do trabalho, também cerca os partidos políticos, surgindo mesmo a figura do “político profissional”, o qual entrega todo o seu tempo para o partido a que pertence (LEITÃO, 1989).

É visível, portanto, que, dada a complexidade da sociedade moderna, tornou-se cada vez mais complicado “representar” uma coletividade heterogênea, tendo em vista os inumeráveis problemas advindos da crescente diferenciação de nossa vida política e econômica. Assim, “representar”, absurdamente falando, significa fazer aceitar como sendo a vontade da massa aquilo que é senão a vontade individual (LEITÃO, 1989).

Deste modo, novos problemas surgem quanto a questão da representatividade política: quais serão as consequências para a democracia dessa direção profissional? Nesse contexto, como situar a soberania popular garantida pelo sistema representativo e a Constituição brasileira de 1988? Como poder libertar-se desse ciclo vicioso, onde o poder, de início emanado do povo, agora se coloca abaixo daquele? Por fim, seria a representação política um mito ou uma realidade intangível? (LEITÃO, 1989).

Diante da moderna complexidade social, torna-se cada vez mais difícil querer representar uma massa heterogênea, tamanho o número de problemas decorrentes da

crescente diferenciação da vida política e econômica. (LEITÃO, 1989). Nesse sentido, leva-se Maia Filho apud Leitão (1989, p. 79) a concluir que:

O despotar da tecnocracia acaba por implicar num retrocesso das práticas democráticas e em consequência na ascensão de uma nova elite, a dos tecnocratas. [...] A tecnocracia nos coloca falsamente o dilema da eficácia administrativa sem controle e da legalidade ineficaz; diante deste falso dilema, a sociedade se fascina pela perspectiva do crescimento econômico, pela expectativa de fruição de um mínimo de segurança material e não se adverte que isso está custando a sua liberdade. E é essa tentação que devemos resistir, elevando contra ela a eficácia da liberdade.

Pelo já analisado, constata-se a impossibilidade das eleições significarem a escolha real de uma política governamental. Em função da vagueza e da falta de propostas objetivas e concretas dos programas partidários, as decisões políticas se separam gradativamente do povo, da opinião pública.

Por conseguinte, é latente a crise instalada na representação política brasileira, pois a democracia direta é, na complexidade do Estado moderno, uma realidade implausível, ao mesmo tempo em que a democracia indireta, ou representativa, se mostra incompetente para solucionar os problemas políticos da sociedade. Dito isto, surge a dúvida se seria o caso da criação de um novo modelo político ou apenas o aperfeiçoamento da democracia partidária brasileira, na tentativa de superação de tal crise (LEITÃO, 1989).

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 19 jun. 2013.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **Elementos de teoria geral do estado**. 20. ed. atual. São Paulo: Saraiva, 1998.

LEITÃO, Cláudia. **A crise dos partidos políticos brasileiros: o dilema da representação política no Estado intervencionista**. Fortaleza: Gráfica Tipoprogresso, 1989.

MEZZARROBA, Orides. **Introdução ao direito partidário brasileiro**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2003.

PERINI, Raquel Fratantonio. A soberania e o mundo globalizado. **Jus Navigandi**, Teresina, v.8, n. 76, set. 2003. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/4325/a-soberania-e-o-mundo-globalizado>>. Acesso em: 15 nov. 2001.

PINTO, Djalma. **Direito eleitoral: improbidade administrativa e responsabilidade fiscal: noções gerais**. São Paulo: Atlas, 2003.

RAMAYANA, Marcos. **Direito eleitoral**. 4. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Impetus, 2005.

SEILER, Daniel-Louis. **Os partidos políticos**. Trad. Renata Maria Parreira Cordeiro. Brasília: Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 17. ed. rev. atual. São Paulo: Malheiros, 2000.

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO

Budget on a participatory institution of higher education: a case study

Jaison Caetano da Silva¹
Paulo Cezar de Campos²
Cinara Gambirage³
Mauricio Andrade de Lima⁴

Recebido em: 30 out. 2016
Aceito em: 12 dez. 2016

Resumo: Esse trabalho teve por objetivo propor um modelo de Orçamento Participativo para ser implantado em Instituição de Ensino Superior (IES) no meio oeste de Santa Catarina, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), localizada no município de Caçador, Santa Catarina (SC). O universo dessa pesquisa, caracterizada como um estudo de caso, é a UNIARP, a instituição como um todo. Portanto, para esse estudo obteve-se como população os 536 centros de custos, entre cursos de graduação, pós-graduação, níveis de ensino do colégio de aplicação, departamentos e setores existentes na instituição, que serão analisados no período de 2011 a 2014. Trabalhou-se com a amostra estratificada não probabilística, abrangendo nove setores. Os dados quantitativos primários foram coletados do *Software Business Intelligence* (BI) da IES, em seguida, exportados para o Excel e tabulados. Os dados quantitativos secundários foram coletados nos sites da Fundação Getúlio Vargas (FVG), informativos Sindicato das Escolas Particulares de Santa Catarina – SINEP/SC, também foram confrontados os dados coletados com os balanços da IES dos anos analisados. Já os dados qualitativos, esses foram coletados através de reuniões com os coordenados dos cursos e áreas juntamente com a Vice-Reitoria Administrativa e Acadêmica. Os resultados

¹ Graduado em Matemática pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP em 2013. Graduado em Administração pela mesma instituição em 2014. Acadêmico do curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Finanças, Contabilidade e Controladoria da UNIARP. Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL em 2016. jaisonsilva@hotmail.com.

² Graduado em Administração pela Universidade do Contestado – UnC em 1999. Especialista em Contabilidade Gerencial e Administração Financeira pela mesma instituição em 2001. Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL em 2014. Professor de graduação e pós-graduação na UNIARP. administracao@uniarp.edu.br.

³ Graduada em Letras pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP em 2013. Especialista em Docência na Educação a Distância pela FAE em 2014. Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL em 2015. Professora de graduação na UNIARP. cinara@uniarp.edu.br.

⁴ Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC em 1992. Especialista em Gestão e Liderança Universitária pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL / Universidade de Sherbrook / IGLU / OUI / Canadá em 2004. Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC em 1999 e Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC em 2003. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA da UNISUL. mauricio.lima@unisul.br.

apresentados nessa pesquisa foram favoráveis a implantação do orçamento participativo na instituição analisada. Esse trabalho teve limitações temporais, pois os dados anteriores ao período analisado não estavam disponíveis na base de dados do BI, também não foi possível aplicar a metodologia a todos os centros de custos, analisando o impacto das propostas no orçamento global.

Palavras-Chave: Proposta de implantação. Orçamento participativo. Instituição de Ensino Superior.

Abstract: This study aimed to propose a participatory budget model to be deployed in Higher Education Institution (HEI) in the middle west of Santa Catarina, University Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP), located in the city of Caçador, Santa Catarina (SC). The universe of this research, characterized as a case study, is the UNIARP the institution as a whole. Therefore, for this study was obtained as population 536 cost centers, including undergraduate, graduate, the implementation of school education levels, existing departments and sectors in the institution, which will be analyzed in the period from 2011 to 2014. Worked themselves with the non-probabilistic stratified sample, covering nine sectors. The primary quantitative data were collected from the Software business intelligence (BI) IES then exported to Excel and tabulated. Secondary quantitative data were collected on the websites of the Getulio Vargas Foundation (FVG), Information Association of Private Schools of Santa Catarina - Sinep / SC, were also confronted the data collected with the balance sheets of IES the years analyzed. The qualitative data, these were collected through meetings with coordinated courses and areas together with the Administrative Vice-Dean and Academic. The results presented in this study were favorable the implementation of participatory budgeting in the institution analyzed. This work had time constraints, since data prior to the reporting period were not available in the BI database, it was also not possible to apply the methodology to all cost centers, analyzing the impact of proposals on the overall budget.

Keywords: Implementation of the proposal. Participatory budgeting. Institution of Higher Education.

INTRODUÇÃO

A necessidade do planejamento, mais especificamente a necessidade de orçar, tem seus precedentes tão antigos quanto a humanidade, e sua prática mais antiga que o próprio dinheiro. Inicialmente, trabalhado de forma a atender as suas necessidades da época que consistia no provisionamento de comidas para os longos invernos (LUNKES, 2003).

No Brasil, o tema orçamento participativo ganha notoriedade em 1989, quando o Partido dos Trabalhadores o coloca em prática em Porto Alegre, tornando-se referência nacional e internacional. Esse modelo de orçamento tem como característica principal a identificação das necessidades e intervenção na escolha das prioridades pelas partes envolvidas (SAMPAIO; LANIADO, 2008). Apesar da discussão prática e acadêmica voltada predominantemente para o setor público, as organizações de diferentes setores da economia

tem demonstrado interesse na fermenta para auxiliar a gestão.

A implantação do orçamento participativo tem sido almejada pelas organizações na busca de ganhos sinérgicos entre os objetivos estratégicos e operacionais, todavia, observa-se que as tentativas de implantação dessa metodologia acabam por comprometidas por fatores culturais e divergência de interesses. Trabalhos como de Pereira Filho et al (2002) abordaram a temática na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia e destacaram a relevância do fator cultural. O fator cultural implica nas condições fundamentais da realização de projetos de modernização (PUTNAM, 2000).

A existência de um planejamento com integração dos envolvidos no processo de uma organização possibilita transparência e efetividade nas atividades, evitando, em muitos casos, a desorganização, repetição de processos e ausência de comunicação entre as partes envolvidas no processo de gestão e operacionalização e o desperdício de recursos, neste aspecto, o orçamento participativo visa conciliar as singularidades das necessidades dos usuários, gestores departamentos com os objetivos estratégicos da organização.

Em atenção às assertivas expostas acima, o tema desse trabalho consiste na proposta de implementação orçamentária participativa em uma IES, denominada UNIARP, situada no oeste de Santa Catarina.

O surgimento dessa necessidade foi na observação das sugestões de trabalhos futuros no estudo de Sarquis et al (2014), que aponta que a falta de integração de gestores de setores nas previsões orçamentárias pode gerar impacto negativos nos resultados por excluir as singularidades de cada área tornando as informações desconexas da realidade nos orçamentos anuais. No cotidiano da organização, isso se reflete em uma demanda significativa de pedidos que não estão contemplados no orçamento, deixando o processo burocrático e moroso para que ocorra a sua deliberação.

Quanto ao cenário desse contexto, na literatura nacional, encontraram-se estudos associados ao tema dessa pesquisa, bem como o de Sampaio e Laniado (2008) que apresentam uma experiência de mudança na gestão universitária após a implantação de um projeto de orçamento participativo. Os resultados da pesquisa desses autores revelaram algumas dificuldades vivenciadas após a implementação do projeto. Após a efetivação do projeto, obtiveram implicações institucionais, políticas e socioculturais, essa última sendo a mais presente. E, quanto ao estudo de Moraes e Silva (2010), esse relata que após a implementação do orçamento participativo em uma IES Federal no Rio de Janeiro configurou-se como um potencial instrumento de planejamento, viável ao sistema gerencial e singular, atendendo às necessidades da IES.

Para tanto, pergunta-se: Como aplicar o orçamento participativo em uma Universidade no meio oeste de Santa Catarina? Para atender a esse questionamento, o estudo tem por objetivo propor um modelo de Orçamento Participativo para implantar em

uma IES no meio oeste de Santa Catarina.

REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Bernardi (2012, p. 263) “tradicionalmente, a função financeira resume-se a três decisões: investir, financiar e distribuir dividendos”. Portanto, é comum que as organizações tenham como propósito o aumento de seu valor, assim como obter retornos desses investimentos, resultando em lucros.

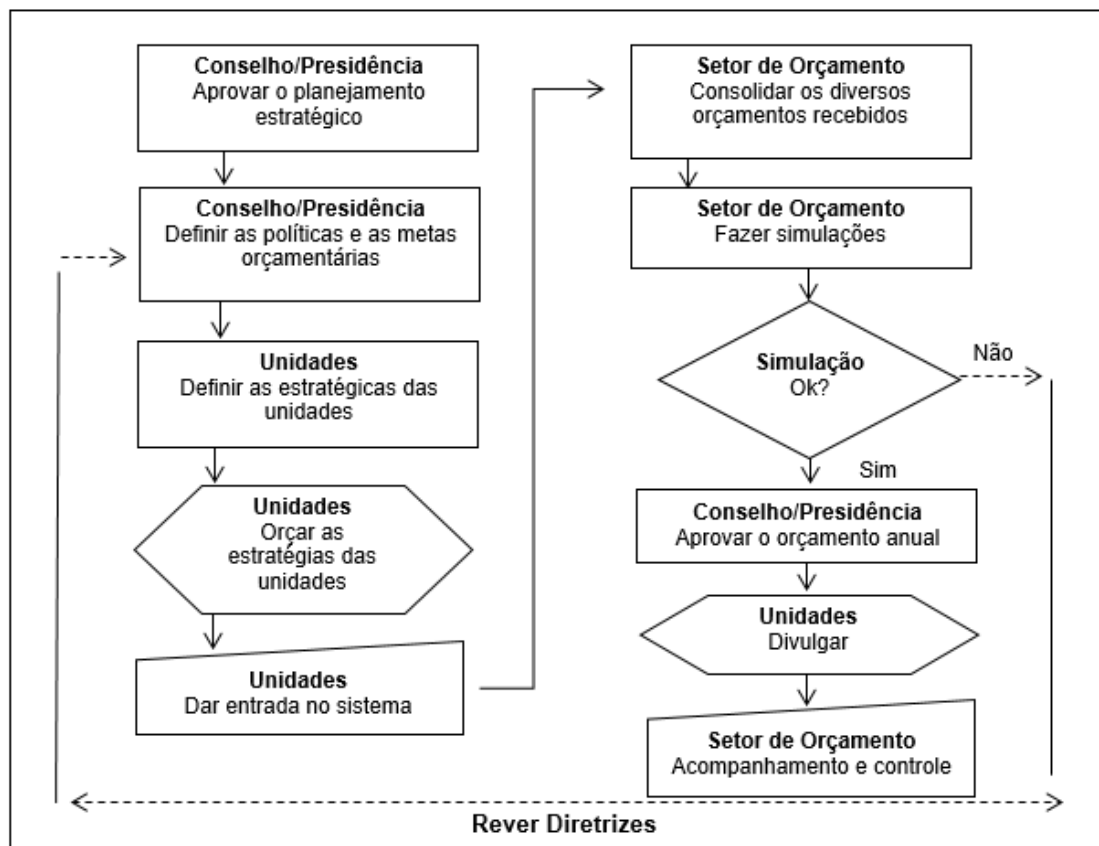
Diante do cenário competitivo que se apresenta, planejar e controlar se tornam aspectos essenciais, porque “o que não é medido não é gerenciado” (DEMING, 1990). A fim de garantir a sobrevivência, as organizações precisam implementar formas de medição de desempenho resultantes de suas estratégias e capacidades. Muitas empresas realizam estratégias visando apenas ao relacionamento com os clientes e medem isso através do desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997).

O marco inicial da gestão orçamentária que é utilizada nos dias de hoje pelas organizações, se deu em 1900, criado justamente com o intuito de auxiliar os gerentes financeiros a controlarem os gastos das grandes empresas como a Dupont, General Motors, ICI e Siemens. Como passar do tempo, foi aumentando a sua complexidade passando para um orçamento contínuo, depois para orçamento da base zero, mais adiante ao orçamento flexível e por último ao orçamento por atividades (SOARES et al, 2012).

De acordo com Kenski (1980, p. 09), “o orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação e um apoio à coordenação e controle. É de fundamental valia para qualquer empresa, pois define previamente os objetivos e serem atingidos”. O autor ainda afirma que a elaboração do orçamento afeta diretamente no planejamento global, assim como o controle é resultado de seu acompanhamento.

Segundo Schmidt et al (2008), o orçamento passa basicamente por três fases: Preparação do orçamento, Elaboração de orçamentos setoriais, Elaboração do orçamento empresarial. Em seguida, apresenta-se um modelo de fluxograma do processo orçamentário, sendo evidenciado na Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma do processo orçamentário



Fonte: Sá (2014, p. 07).

Outra etapa importante a ser apresentada quanto ao processo orçamentário diz respeito a sua implantação. De acordo com Schmidt et al (2008) o processo de implantação de um planejamento orçamentário apresenta algumas condições: Estrutura organizacional, Criação de um Comitê de Planejamento Orçamentário, Comprometimento em Relação ao Orçamento, Sistema de custos integrados à contabilidade, Contabilidade por centros de lucro ou de resultado e Sistema Orçamentário Flexível.

Dentre os modelos existentes, têm-se: o orçamento global e parcial, de curto e longo prazo, periódico e contínuo, flexível ou variável, de vendas, estoques, produção, matéria-prima, mão-de-obra direta, gastos indiretos de fabricação, despesas de vendas e distribuição, despesas de administração, fluxo de caixa, do resultado e do balanço patrimonial. Para a elaboração da proposta do estudo em questão, se utilizará de parte de todos os modelos de orçamento supracitados.

No Brasil, a origem do Orçamento Participativo (OP) foi na Constituição Federal (CF) de 88 (BRASIL, 1988) como um recurso viável à prática democrática, apresentando como característica a intervenção popular na definição das prioridades e na aplicação dos recursos. Todavia, a prática de elaboração do Orçamento Participativo com essas características foi instituída pelo governo do Partido dos Trabalhadores em Porto Alegre, em 1989, tornando-se,

na época, um modelo de gestão participativo de referência nacional e internacional (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

O Orçamento Participativo possui seus benefícios que se constituem em aprofundar o exercício da democracia, por meio do diálogo entre as partes envolvidas, assim como a prestação de para com estes, formando contribuição para a modernização da administração, o que facilita no controle e o monitoramento da execução orçamentária (COELHO NETO; SILVA, 2013).

Para isso, é importante entender o orçamento nas universidades como um instrumento do planejamento que retrata o processo decisório, determinando o que é prioridade a fim de atender as demandas relacionadas às atividades bem como as singularidades a elas inerentes.

É possível citar como exemplo o caso da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ do estudo de Gama Junior e Bouzada (2015), que possui como modelo de gestão o Orçamento Participativo, integralizado com o planejamento, apresentando-se como um instrumento que supera fatores limitantes de sua expansão qualitativa e quantitativa, são eles: as restrições dos direitos da autonomia; a escassez de recursos para custeio e investimento, e a cultura da fragmentação gerada por organizações complexas.

Para elaborar um orçamento limitado num período de doze meses, faz-se necessário detalhar políticas, metas e condições esperadas de atividade durante esse período, em seus aspectos de operações e movimento de caixa, além da parcela correspondente dos projetos de investimento ou abandono de ativos fixos (SANVICENTE; SANTOS, 1979).

MATERIAL E MÉTODOS

Esse estudo se caracteriza como um estudo de caso único. O fato desse trabalho enquadrar-se como um estudo de caso se justifica pelo fato de se analisar de forma profunda quantitativamente os resultados financeiros e qualitativamente as propostas de implementação do orçamento, para propor a implantação do o orçamento participativo para a IES. Sendo assim, a análise é profunda e detalhada em um objeto de estudo único, onde todos os aspectos são investigados, havendo a compreensão do objeto como um todo (FACHIN, 2006).

Com relação à natureza do objetivo, esse estudo se classifica como exploratório, por explorar uma situação num determinado assunto que ainda não foi tratado.

O universo dessa pesquisa é a UNIARP, a instituição como um todo. Portanto, para esse estudo obteve-se como população os 536 centros de custos, entre cursos de graduação, pós-graduação, níveis de ensino do colégio de aplicação, departamentos e setores existentes na instituição, que serão analisados no período de 2011 a 2014.

Nesse estudo, delimitou-se a amostra através de estratos para garantir que todas as áreas elucidadas na Figura 2 na seção dos Resultados e Discussão fossem abrangidas. Nos estratos foi escolhido 1 curso ou setor através da função aleatória sem reposição do Excel versão 2013. Dessa forma, a amostra contou com um setor do administrativo, um setor da área de apoio, um setor da área extensão. Na pesquisa, foram analisados o setor como um todo, uma vez que esse setor não tem subdivisões de centro de custo por estar em processo de implantação, um curso da graduação, uma pós-graduação, e um nível de ensino do colégio de aplicação.

Após a aplicação da delimitação da pesquisa, os cursos e setores que compõem a amostra são: Administrativo – Departamento jurídico; Áreas de apoio – Núcleo de psicologia; Extensão – Coordenação de extensão; Ciências exatas e da terra – Engenharia ambiental e sanitária; Ciências humanas – Curso de administração; Ciências da saúde – Tecnologia em estética e cosmética; Pós graduação – Pós em fisioterapia dermatofuncional; Colégio de aplicação – Os três níveis de ensino; Ensino a distância – Coordenação de EAD.

Trabalhou-se com dados primários e secundários nesse estudo. Os dados quantitativos primários, que se referem ao histórico financeiro e contábil da IES, dos cursos e setores. Eles foram coletados do Software da IES BI, em seguida, exportados para o Excel e tabulados. Os dados quantitativos secundários, que dizem respeito aos índices usados como base para definição do reajuste de salários e mensalidades, foram coletados nos sites da Fundação Getúlio Vargas (FVG), informativos Sindicato das Escolas Particulares de Santa Catarina – SINEP/SC, também foram confrontados os dados coletados com os balanços da IES dos anos analisados. Já os dados qualitativos, esses foram coletados através de reuniões com os coordenados dos cursos e áreas juntamente com a Vice-Reitoria Administrativa.

Com intuito de uniformizar a apresentação e análise dos dados, montou-se uma planilha de forma sucinta, mas que apresenta as informações essenciais da instituição de forma macro da área em que os cursos estão inseridos e do curso propriamente dito e ainda que fosse utilizada como base para análise das áreas de apoio, observa-se na Figura 4 o resultado de forma macro da IES.

Após exportar os dados do BI, os mesmos foram tabulados no Excel com o intuito de transformá-los em informações relativas as receitas, despesas e projeção futura dos cursos e setores. Em um primeiro instante, foi estabelecido o orçamento macro da IES, neste momento foram observadas a capacidade total das receitas e despesas para 2015 com base no histórico de 2011, 2012, 2013 e dos 9 meses já consolidados de 2014.

A partir destas informações, o orçamento foi desmembrado por centro de custos, levando em consideração a base dados coletados e igual período, foram explicitados aos gestores de áreas para socializar a situação atual do curso para servir de base para construir o orçamento para o próximo ano desta forma participando das projeções para suas respectivas

áreas e da universidade como um todo. Após esta validação e interação com os gestores para a projeção de 2015, foi observado o impacto das interações no orçamento projetado com a participação dos gestores comparando com o projetado com base nos no histórico financeiro.

Para sintetizar e padronizar as apresentações, nos anos de análise onde utilizou-se somente o ano, a exemplo 2011, identifica quando as informações já estão consolidadas, no caso de 2014, se refere a 9 meses de dados já consolidados. Quando utilizado o ano seguido de asterisco, a exemplo 2014*, identifica que foram projetados o orçamento para aquele período com base no histórico e sem a participação dos gestores, ao passo que quando se utiliza o ano seguido de dois asteriscos, a exemplo 2015**, identifica o orçamento projetado com base no histórico mais a participação dos gestores.

Outro fator relevante a ser mencionado é que todas as figuras da seção 2.3 foram elaboradas em conjunto com a controladoria e a vice-reitoria administrativa da IES pesquisada, porém para cumprimento de questões metodológicas, citar-se-á somente elaborada pelo autor, todavia não são somente de sua autoria.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A elaboração do modelo do orçamento participativo para a UNIARP calcou-se no *Balanced Scorecard* (BSC) da IES, proposta por Sarquis et al (2014). Com base nesses desdobramentos, buscou-se expressar quantitativamente as estratégias almejadas. Conforme destaca Enski (1980), isso é de fundamental valia para qualquer empresa, pois define previamente os objetivos e serem atingidos.

A estrutura de centro de custos e orçamentária está estruturada no BI, conforme evidenciado na Figura 2, sendo que cada macro área possui desdobramentos, aqui chamados de sub-agrupadores. Ao total, tem-se 536 centros de custos. Essa arquitetura possibilita uma análise de forma minuciosa de cada departamento ou setor ou ainda do subgrupo que o centro de custo está inserido, bem como desenvolver ações para melhor utilização dos recursos possibilitando ganhos sinérgicos entre os setores.

Figura 2 – Arquitetura macro da IES

610 – Administrativo
620 – Áreas de Apoio
630 – Extensão
640 – Pesquisa
650 – Cursos
660 – Pós-Graduação
670 – Colégio de Aplicação
680 – EAD – Ensino a Distância

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Observa-se que a estrutura atual cadastrada no sistema atende a pesquisa para

coletar dados e projetar o orçamento de 2015. O software permite análises minuciosas de cada área a partir do histórico de movimentação nestes centros de custos, o que viabiliza a análise detalhada por subgrupos e macro áreas bem como a estratificação do universo e, conseqüentemente, a amostra de acordo com o interesse da pesquisa.

É salutar pontuar, se em algum momento o responsável achar necessário discutir detalhadamente os itens que compõe as suas rubricas de despesas do orçamento, a arquitetura permite detalhar informações como fornecedor, valor, justificativa dentre outros, explicitando todos os detalhes relativos gastos do curso, minimizando possíveis dúvidas quanto a composição histórica do orçamento. Isso se repete nas rubricas de receita, caso necessário o software possibilita uma análise minuciosa das rubricas das receitas do curso, a exemplo de repasse de verbas do governo federal e estadual, mensalidades, sazonalidade de recebimentos dentre outros.

Dada a limitação da pesquisa em estender o orçamento participativo para somente oito centros de custos, o orçamento anual macro da instituição (macro) foi desenvolvido com histórico de movimentação das contas contábeis, dessa forma, foi possível comparar a sugestão apresentada pelos responsáveis. Para tanto, no orçamento macro, levaram-se em consideração a média de crescimento ou dos últimos 4 anos, sendo 2011, 2012, 2013 e os nove meses de 2014 com dados já consolidados, para os meses de outubro, novembro e dezembro, são utilizados os dados da projeção efetuada em 2013 para 2014 cruzando com os dados já consolidados até então.

Na delimitação da pesquisa foi estabelecido que os responsáveis de cada área, entendidos nesse trabalho como coordenadores de curso e gestores de núcleos, departamentos e setores serão os responsáveis pela participação na elaboração do orçamento, a exemplo dos cursos de graduação, cabe ao coordenador em conjunto com o colegiado analisar o histórico financeiro do período supracitado, disponibilizado em um relatório analítico.

O relatório contempla análise macro da IES apresentando as receitas, despesas, resultados, investimentos, número de alunos totais da instituição e por área acadêmicas, ciências exatas e da terra, humanas e da saúde, e específico por curso, número de aluno do curso, por turma os seus resultados financeiros, margem de contribuição, custos indiretos e diretos para servir como base para projeção do orçamento de 2015, bem como para os planos de ações para corrigir as possíveis desvios financeiros do curso/departamento. Cabe a esses gestores/coordenadores conhecer a situação atual da IES para contribuir com o resultado macro através de ações como redução de custos e ampliações de receitas, uma vez que essas ações impactam no resultado financeiro da Instituição.

Dada a limitação de espaço para apresentação dos resultados do presente trabalho, optou-se em apresentar apenas a discussão do orçamento do curso de engenharia ambiental

e o orçamento macro da instituição. Cabe destacar que para apresentar os valores dos gráficos e tabelas, utilizou-se um indexador afim preservar os valores reais, a pedido da IES.

A Figura 3 destaca a linearidade no crescimento financeiro da Instituição, tanto em receitas como em despesas. Com o intuito de facilitar a apresentação dos dados, quando utilizado o ano seguido de asterisco, a exemplo 2014*, identifica que foram projetados o orçamento para aquele período com base no histórico e sem a participação dos gestores e quando se utiliza o ano seguido de dois asteriscos, a exemplo 2015**, identifica o orçamento projetado com base no histórico mais a participação dos gestores

Observa-se, na Figura 3, um crescimento nas receitas superior aos gastos, todavia, salienta-se que o resultado financeiro anual é relativamente pequeno quando comparado com o faturamento. Com a implantação do orçamento participativo, pretende-se alavancar os resultados finais, ora eliminando possíveis desperdícios, ora buscando ampliar a receita.

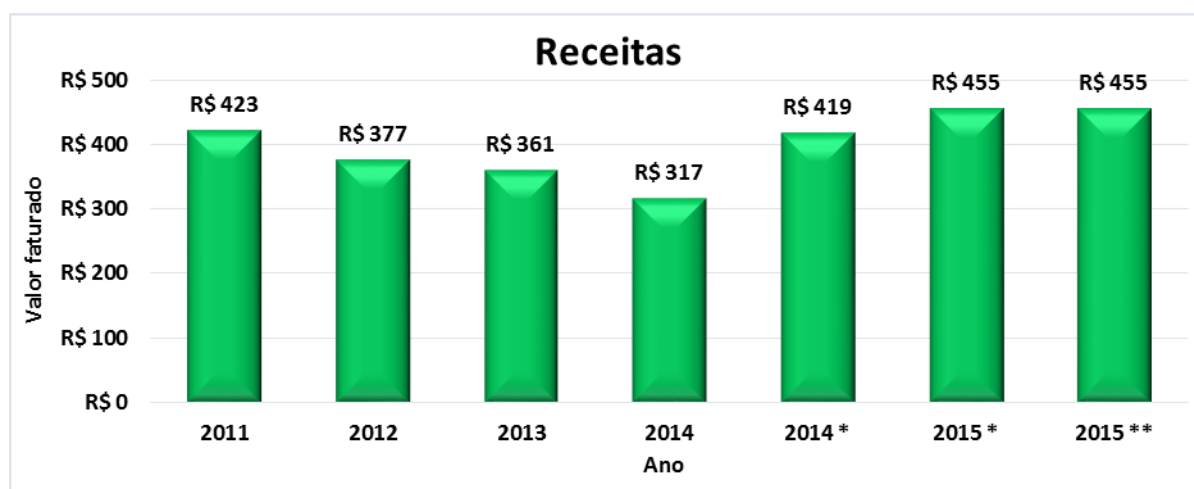
Figura 3 – Orçamento da IES de 2011 a 2015



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

É salutar mencionar que os resultados a partir de 2012, ano de lançamento dos cursos de engenharia civil, elétrica, mecânica e arquitetura, tiveram interferência devido aos investimentos efetuados em infraestrutura para viabilizar o início desses cursos, totalizando mais de 6 milhões investidos. Na discussão com o coordenador do curso de engenharia ambiental, fez-se com a apresentação inicial e aprofundou-se de forma específica. A Figura 4 explicita as receitas do curso de 2011 a 2014.

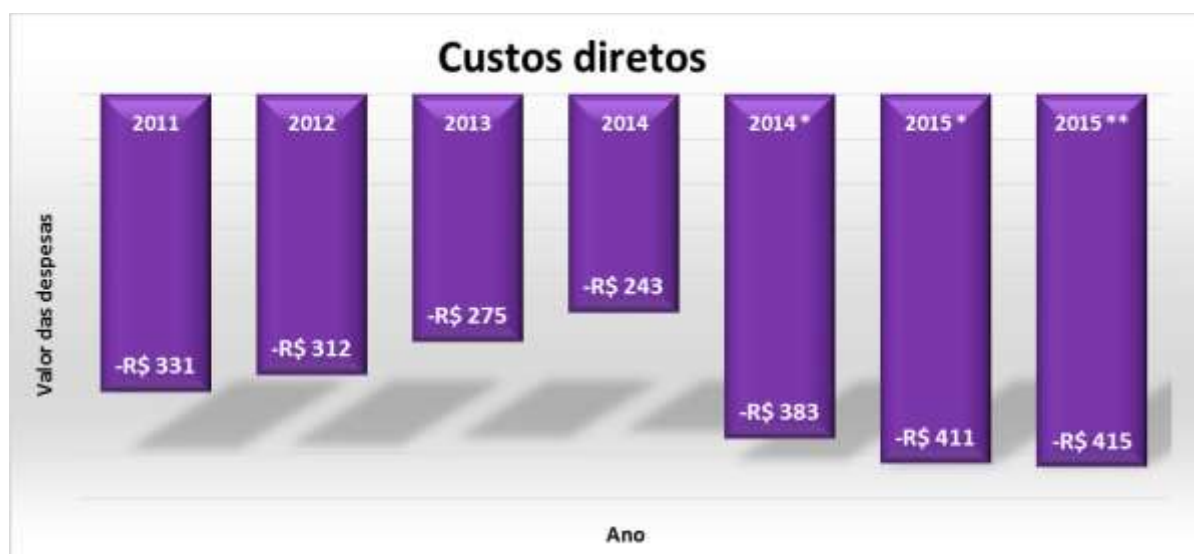
Figura 4 – Ciências exatas e da terra – Engenharia ambiental e sanitária



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Pontuou-se sobre a queda nas receitas do curso e os dados já consolidados de 2014 indicam que o resultado projetado para esse ano não se concretizará. Na Figura 5, consta os custos diretos do curso.

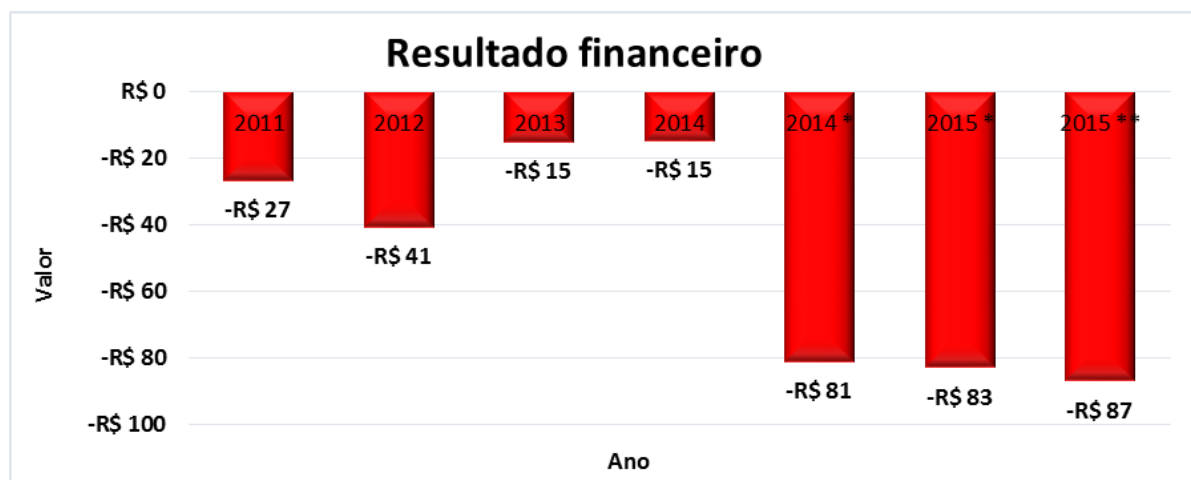
Figura 5 – Custos Diretos



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Pontua-se que é possível observar pela Figura 5, uma queda acentuada nas despesas, proporcional à queda nas receitas apresentadas na Figura 4, todavia apesar da redução de custo, o curso apresenta resultado financeiro negativo, conforme elucidado na Figura 6.

Figura 6 – Resultado Financeiro



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Estes resultados estão diretamente ligados à queda do número de alunos que vem ocorrendo, inclusive o curso de encontra neste momento com o número de alunos abaixo do ponto de equilíbrio, conforme explicitado na Figura 7.

Figura 7 – Número de alunos



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O coordenador do curso pontua que desconhecia a situação devido ao fato de assumir recentemente a função, ainda demonstra preocupação com o quadro que o curso se encontra, argumenta que precisa entender melhor estas informações, conseqüentemente, apresentam-se os resultados de forma analítica para auxiliar o coordenador.

Após a análise minuciosa, o coordenador sugere que seja feita uma campanha específica para o curso de engenharia ambiental e sanitária, pois devido à recente mudança em sua nomenclatura, atribuições feitas pelo Conselho Regional de Engenharia Arquitetura e Agronomia (CREA) e até mesmo a segregação da coordenação que anteriormente era efetuada pelo coordenador de agronomia, deturpa o entendimento do público sobre o curso, de certa forma fazendo que os alunos se direcionem para outros cursos ou até mesmo outras IES.

O coordenador ainda argumenta que ações menos onerosas e mais pontuais seriam o indicado nesse momento, a exemplo da divulgação concomitante com o vestibular em

escolas técnicas e dos institutos federais voltadas para a área ambiental e agrícola, dado que essas instituições têm solicitado que um representante da instituição vá até eles para explicitar sobre o tema e sobre o curso em si. Ou ainda a utilização dos meios de comunicação da IES já estabelecidos em contratos para fazer chamadas específicas para o curso. Dessa forma, não onerando ainda mais o curso com as despesas de divulgação.

Destaca-se a contribuição do coordenador na projeção da rubrica de investimento, dado a necessidade específica do curso em laboratórios e equipamentos bem como ainda as visitas técnicas que contribuem na formação do acadêmico, entretanto, demonstra sensibilidade para que esses investimentos venham ocorrer concomitantemente com melhora financeira do curso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de aprofundar a discussão temática relacionadas a finanças e instituições de ensino superior e ainda atender à necessidade da IES em questão, tem-se a perspectiva de implantação de um procedimento que favoreça a consolidação da prática gerencial, visando contemplar as ansiedades dos colaboradores dessa organização de forma a identificar as oportunidades e melhorias a serem realizadas.

É nesse contexto que o presente trabalho apresenta como pergunta de pesquisa: Como aplicar o orçamento participativo em uma Universidade no meio oeste de Santa Catarina? Para responder a essa pergunta, o trabalho tem como objetivo propor um modelo de Orçamento Participativo para implantar em uma IES no meio oeste de Santa Catarina.

Na análise da arquitetura do sistema de gestão da IES, identificou-se que em alguns casos a classificação dos cursos dentro das macro áreas encontra-se desalinhadas, como é caso do curso de matemática dentro da macro área das ciências exatas e da terra. Por ser um curso de licenciatura, sua alocação seria na macro área ciências sociais aplicadas, a qual também não está explícita na arquitetura, uma vez que os cursos dessa macro área encontram-se junto com os cursos da macro área humanas. O software permite análises minuciosas de cada área a partir do histórico de movimentação nesses centros de custos, o que viabiliza a análise detalhada por subgrupos e macro áreas.

Na definição dos responsáveis, discussão e planejamento do orçamento, foi estabelecido que os gestores de cada área, entendidos nesse trabalho como coordenadores de curso e gestores de núcleos, departamentos e setores serão os responsáveis pela participação na elaboração do orçamento, replicadores da metodologia e acompanhamento dos resultados planejados. A metodologia demonstrou-se promissora, as reuniões foram esclarecedoras para os pesquisadores assim como para os gestores que, em seus depoimentos, demonstraram não ter conhecimento, até então, dos reflexos de suas

necessidades e ações nos resultados financeiros de suas áreas e da instituição como um todo, ainda destacaram que a metodologia pode favorecer a discussão financeira das singularidades das áreas/cursos.

Esse trabalho teve limitações temporais, pois os dados anteriores ao período analisado não estavam disponíveis na base de dados do BI, também não foi possível aplicar a metodologia a todos os centros de custos, analisando o impacto das propostas no orçamento global.

Como recomendação para futuros trabalhos de pesquisa fica o desafio de expandir o orçamento participativo para todos os 536 centros de custos da instituição, analisando o impacto global das intervenções propostas bem como os resultados efetivos alcançados; identificar e implantar um método de custeio das despesas indiretas; agregar outros indicadores de caráter acadêmico ao processo do orçamento participativo com o intuito de identificar possíveis influências dessas variáveis nos resultados financeiros; analisar a arquitetura e as classificações dos centros de custos cadastradas no sistemas e adequá-las com classificação da CAPES diretrizes administrativas da IES.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 1 ago. 2010.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- COELHO NETO, José Clodoveu de Arruda; SILVA, Manoel Emídio Rodrigues de. Orçamento Participativo: decisão de muitos, benefícios de todos. **Sanare – Revista Sobralense de Políticas Públicas**, V. 2, n. 3, p. 37-41, 2013.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GAMA JUNIOR, George Pereira; BOUZADA, Marco Aurélio Carino. Uma proposta alternativa de distribuição orçamentária para as unidades da UFRJ. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 6, n. 2, 2015.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KENSKI, Antonio Carlos Coimbra. **Manual de orçamento na empresa**. Rio de Janeiro: CNI, 1980.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MORAIS, Sonia Maria Lopes; SILVA, Angela Carrancho da. A Prática Gerencial das Instituições Federais de Ensino Superior Avaliadas em Cinco Dimensões. **Revista Meta: Avaliação**, v. 3, n. 7, p. 95-108, 2011.

PEREIRA FILHO, Waldenor Alves *et al.* Orçamento participativo na universidade: uma experiência de gestão compartilhada. **Revista Pré-Textos para Discussão**, Salvador, v. 7, n. 12, 2002.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial**: novas técnicas de elaboração e de acompanhamento. São Paulo: Atlas, 2014.

SAMPAIO, Rosely Moraes; LANIADO, Ruthy Nadia. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, v. 4, n.1, p. 151-74, 2009.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1983.

SARQUIS, Alessio Bessa; CAMPOS, Paulo Cezar de; ZACCARON, Vilmar José; SANTOS, Adécio Machado dos; COSTA, Alexandre Marino. Orçamento de despesas de marketing no setor de ensino superior: um estudo a partir do modelo de Sarquis e Ikeda. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 2, p. 266-285, 2014.

SCHMIDT, Paulo *et al.* **Fundamentos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOARES, Thiago Coelho *et al.* Modelo de planejamento e controle gerencial para educação a distância. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 3, 2012.

PALETIZAÇÃO E OTIMIZAÇÃO LOGÍSTICA EM UMA EMPRESA DO MEIO OESTE CATARINENSE

Palletising optimization and logistics in company the middle west catarinense

Luiz Antonio Domingos da Silva¹
Gabriela Lopes Bese²
Everaldo da Silva³

Recebido em: 15 dez. 2016
Aceito em: 21 dez. 2016

Resumo: A logística tem recebido especial interesse dos empresários e passado por transformações conceituais e tecnológicas. A logística não engloba apenas a distribuição física de produtos finais, mas todas as atividades relacionadas com transporte, manutenção de estoques, processamento de pedidos, armazenagem, movimentação e outras atividades de apoio que facilitam o fluxo de bens e serviços desde a aquisição de matérias primas até a entrega do produto final. O objetivo da logística é providenciar com menor custo, os bens e serviços certos, nos lugares certos, nas horas certas e nas condições desejadas pelos clientes. E isso só é possível por meio de uma gestão estratégica nas atividades logísticas. Neste artigo abordamos sobre a possibilidade de aumento de ocupação alterando alguns modelos de paletização hoje existentes, assim reduzindo o custo do frete atual. Estas alterações dependerão de fatores a serem levantados nos clientes, como: realidade estrutural, volume pedido, tipo de manuseio, armazenagem e acima de tudo disposição do cliente. A atitude de elevar a ocupação do veículo, conseqüentemente poderá impactar no desenvolvimento econômico da região meio oeste catarinense, com base no envio da mesma quantidade de produtos porém em menor número de veículos.

Palavras-Chave: Logística. Movimentação. Armazenagem.

Abstract: Logistics has received special interest from entrepreneurs and experienced conceptual and technological changes. Logistics encompasses not only the physical

¹ Bacharel em Serviço Social pela UnC SC, Pós Graduado em Logística e Administração Estratégica pela UNIASSELVI e Engenharia da Produção pela UNIUV, Mestrando no Programa de Pós Graduação Interdisciplinar em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: luiz.silva@adami.com.br.

² Possui graduação em DIREITO pela FADOM - Faculdades Integradas do Oeste de Minas. Especialização em Direito Material e Processual pela Universidade do Oeste de Santa Catarina. Especialização em Direito Empresarial pela FADOM - Faculdades Integradas do Oeste de Minas. Especialização em Direito Material e Processual do Trabalho pela Universidade do Oeste de Santa Catarina. E-mail: adv-gabriela@hotmail.com.

³ Sociólogo. Mestre em Desenvolvimento Regional (FURB). Doutor em Sociologia Política (UFSC). Professor e Pesquisador dos Programas de Mestrado Profissional em Educação Básica e Acadêmico Interdisciplinar em Desenvolvimento e Sociedade da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – PPG-UNIARP. E-mail: prof.evesilva@gmail.com.

distribution of final products, but all activities related to transportation, inventory maintenance, order processing, storage, handling and other support activities that facilitate the flow of goods and services from raw materials acquisition until the final product delivery. The goal of logistics is to provide a lower cost, the correct goods and services, in the right places, at the right times and on the customers desired conditions. And this is just possible through a strategic management in logistics activities. This assignment will discuss about the possibility of increasing occupancy changing some existing palletizing models, thereby reducing actual shipping costs. These changes depend on factors to be raised by clients, such as: structural reality, requested volume, handling, storage and foremost customer's disposal. The attitude of raising the vehicle occupancy, consequently may impact the economic development of the middle west of Santa Catarina, based on sending the same amount of products but in fewer vehicles.

Keywords: Logístic. Move. Storage.

INTRODUÇÃO

A logística tem recebido especial interesse dos empresários e passado por transformações conceituais e tecnológicas. A logística não engloba apenas a distribuição física de produtos finais, mas todas as atividades relacionadas com transporte, manutenção de estoques, processamento de pedidos, armazenagem, movimentação e outras atividades de apoio que facilitam o fluxo de bens e serviços desde a aquisição de matérias primas até a entrega do produto final.

O objetivo da logística é providenciar com menor custo, os bens e serviços certos, no lugar certo, na hora certa e na condição desejada pelos clientes. E isso só é possível por meio de uma gestão estratégica nas atividades desempenhadas. Desempenho este, que hoje, nos mostra uma insuficiência na prestação deste serviço, que gera impactos na economia, aumentando custos.

Com base a baixa oferta da infraestrutura que desarticula o processo de transporte, posterga decisões de investimentos no setor e reduz a competitividade e o desenvolvimento econômico, o artigo aborda alternativas na gestão administrativa organizacional que melhora estrategicamente a eficiência e eficácia logística na otimização da carga.

Dessa maneira buscamos responder as seguintes questões: Uma simples alteração na paletização conseguirá reduzir a porcentagem do custo de frete sobre a nota fiscal? Quais as consequências que esta atitude impactará no desenvolvimento econômico? As respostas destas questões terão como suporte as pesquisas bibliográficas e o estudo de caso na empresa estudada.

REALIDADE E ESTRUTURA LOGÍSTICA

Devido às realidades estruturais dos inúmeros clientes, a empresa estudada a qual trabalha no ramo de embalagens de papelão ondulado, possui uma variedade de dimensões de paletes e conseqüentemente diversas alturas dos mesmos impactando nos arranjos de cargas efetuados.

Cada cliente possui sua realidade e estratégia de armazenagem, assim alguns optam por drivers ou colmeias para otimizar os estoques os quais possuem dimensões padronizadas, assim dificultando algumas alterações de paletização. Conforme Castiglioni e Pigozzo (2014, p. 103) “Projetado para armazenar grandes volumes e poucas variedades”. Outros possuem seus estoques em pisos superiores ou inferiores, assim possuindo um limite de altura no seu elevador ou estoque dificultando um possível empilhamento dos paletes.

O elevador é ideal para transporte destas cargas pesadas (até 2.000 kg) em outras plataformas, porem a sua confecção geralmente é sob medida, desta forma com intolerâncias de dimensões.

Alguns utilizam carrinhos paleteiros, nome mais popular das transpaleteiras ou simplesmente paleteiras, equipamento de elevação baixa, onde seu funcionamento consiste em baixar e elevar os paletes de forma que a carga seja suspensa do piso. Clientes que utilizam carrinhos paleteiros, limitam-se em utilizar paletização ociosa devido a dificuldade de retirar o palete remontado e conseguir transportar via elevador com limite de altura.

Segundo Castiglioni; Pigozzo (2014, p. 102),

Partindo de uma análise mais detalhada, observaremos que quando falamos em redução de custos de transporte, temos a intenção de diminuir valores gastos com movimentações desnecessárias ou excessivas dos produtos ao longo da cadeia, o que obviamente causa custos agregados ao produto final, em que estrategicamente a opção pela armazenagem bem aplicada, pode ser uma alternativa interessante também economicamente.

Levando em consideração estes problemas citados, questiona-se: padronizando o sistema de paletização na empresa estudada, podemos conseqüentemente reduzir os custos com frete no transporte de paletes?

OTIMIZAÇÃO LOGÍSTICA

A análise de buscar opções para otimização logística, provém de variáveis de armazenagem dos produtos. Tendo em vista que armazenagem é a administração do espaço que se dispõe para manter os estoques. Trata-se de uma atividade que necessita de um alto grau de planejamento, pois relaciona diretamente a condições de desempenho como localização, espaço físico, arranjo físico, sistemas de informação e recursos humanos.

No entendimento de Castiglioni e Pigozzo (2014, p. 102),

A armazenagem possui ainda um aspecto de elevada consideração que é a capacidade de causar impacto direto nos custos do negócio como um todo, pois assimila significativa parcela dos custos logísticos considerados à cadeia como um todo.

Não pode deixar de citar que o sucesso desta atividade depende também muito da agilidade da etapa recebimento e expedição dos produtos. A rápida transferência de carga com menor tempo possível é fator decisivo para o sucesso de processo.

O fato do aumento da ocupação na paletização, poderá influenciar no aproveitamento de espaço e promovendo maior acessibilidade no produto.

Onde (CASTIGLIONI; PIGOZZO 2014, p. 105), nos diz que “[...] quanto maior o nível de utilização volumétrica do sistema, menor será a proporção do custo total do espaço [...]”.

SOLUÇÃO PROPOSTA

Uma organização que pretende ser capaz de fornecer produtos e serviços de qualidade e com menor custo precisa que todos os seus departamentos e áreas funcionais estejam plenamente envolvidos nesse processo.

É necessário integrar as diversas ações no processo de fabricação de embalagens para que estas não só conduzam a satisfação do cliente, mas também para que assim, torne a empresa mais competitiva reduzindo seus custos. Buscando atender a necessidade da empresa, o presente artigo justifica-se pela necessidade de implantação de uma estratégia que consiga reduzir a percentagem dos fretes sobre as notas fiscais, sugerindo novas paletizações aos clientes de embalagens de papelão ondulado, levantando a possibilidade de aumento da ocupação dos veículos, arquivando registros de todas as paletizações sugeridas aos clientes e o retorno recebido dos mesmos e conhecendo a realidade quanto a armazenagem dos clientes.

PROCEDIMENTOS OUTUBRO/2015

O primeiro contato com clientes via nova metodologia, ocorreu em outubro/2014 o qual tivemos uma sugestão proposta e a mesma foi aceita. Segue abaixo a sugestão proposta:

Tabela 01 – Paletização para o cliente “X”

PALETIZAÇÃO ATUAL	Cliente:	“X”	PALETIZAÇÃO SUGERIDA	Quantidade pedida:	25.000
	Quantidade pedida:	25.000		Quantidade por palete/altura (m)	850/1,35
	Quantidade por palete/altura (m)	800/1,25		Custo do frete:	6,11%
	Custo do frete:	6,49%		Tamanho do veículo:	9 m
	Tamanho do veículo:	9 m		Capacidade de Carga:	27.200
	Capacidade de Carga:	27.200		Entregas / mês:	4
	Variação permitida:	10%		Redução de frete:	0,38%
				Aprovado:	Sim

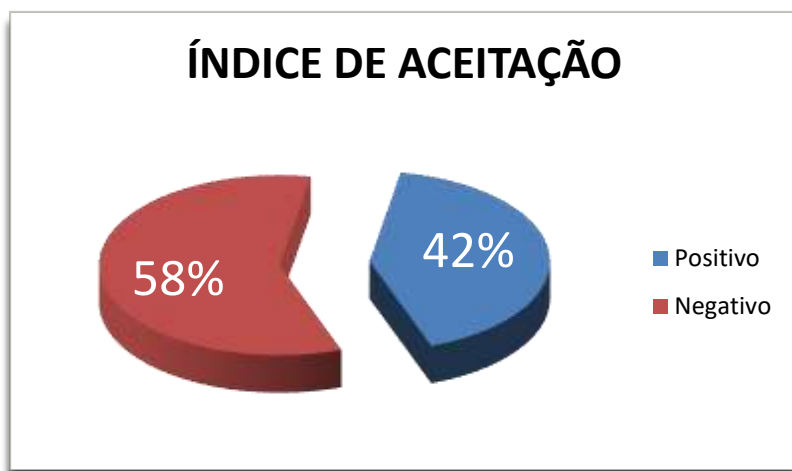
Fonte: SILVA (2015).

Conforme exemplo anterior, a sugestão aceita obteve uma redução de 0,38% de frete, esta percentagem representa em uma projeção de 6 meses um ganho de R\$ 1.496,41 e em 1 ano um ganho de R\$ 2.992,83. Esta alteração obteve um acréscimo de 50 chapas por palete e devido ser palete remontado tivemos um aumento de 100 chapas em cada ocupação de 1,00 x 1,40 m do veículo.

PROCEDIMENTOS NOVEMBRO/2015

O segundo contato com clientes via nova metodologia, ocorreu em novembro/2015 o qual tivemos 12 sugestões ou propostas de alterações da paletização. Das 12 propostas tivemos 5 retornos positivos e 07 negativos, ou seja, não aceitaram a alteração devido limites estruturais e desinteresse do cliente. Abaixo segue gráfico representativo.

Gráfico 01 – Índice de aceitação dos clientes para as sugestões enviadas



Fonte: SILVA (2015).

A alteração aceita pelo cliente "Y" conforme abaixo, obteve uma redução de 0,51% de frete, e mesmo se tratando de um pedido de apenas 18.000 caixas divididas e 4 entregas de 4.500 caixas mês, esta percentagem representa em uma projeção de 06 meses um ganho de R\$ 468,57 e em 01 ano um ganho de R\$ 937,14. Esta alteração obteve um acréscimo de 50 caixas por palete e devido ser palete remontado tivemos um aumento de 100 caixas na altura.

Tabela 02 – Paletização para o cliente “Y”

PALETIZAÇÃO ATUAL	Cliente:	“Y”	PALETIZAÇÃO SUGERIDA	Quantidade pedida:	4.500
	Quantidade pedida:	4.500		Quantidade por palete/altura (m)	300/1,28
	Quantidade por palete/altura (m)	250/1,08		Custo do frete:	9,13%
	Custo do frete:	9,64%		Tamanho do veículo:	9 m
	Tamanho do veículo:	9 m		Capacidade de Carga:	4.725
	Capacidade de Carga:	4.725		Entregas / mês:	4
	Variação permitida:	5%		Redução de frete:	0,51%
				Aprovado:	Sim

Fonte: SILVA (2015).

A alteração aceita pelo cliente “A” conforme abaixo, obteve uma redução de 0,92% de frete, esta percentagem representa em uma projeção de 06 meses um ganho de R\$ 1.649,31 e em 01 ano um ganho de R\$ 3.298,63. Esta alteração obteve um acréscimo de 75 caixas por palete e devido ser palete remontado tivemos um aumento de 150 caixas na altura, ou seja os paletes que possuíam uma altura de 1.14 m passaram a ter 1,35 m.

Tabela 03 – Paletização para o cliente “A”

PALETIZAÇÃO ATUAL	Cliente:	“A”	PALETIZAÇÃO SUGERIDA	Quantidade pedida:	10.000
	Quantidade pedida:	10.000		Quantidade por palete/altura (m)	450/1,35
	Quantidade por palete/altura (m)	375/1,14		Custo do frete:	9,16%
	Custo do frete:	10,08%		Tamanho do veículo:	9
	Tamanho do veículo:	9 m		Capacidade de Carga:	11.000
	Capacidade de Carga:	11.000		Entregas / mês:	2
	Variação permitida:	10%		Redução de frete:	0,92%
				Aprovado:	Sim

Fonte: SILVA (2015).

A alteração aceita pelo cliente “C” conforme abaixo, obteve uma redução de 1,26% de frete, esta percentagem representa em uma projeção de 06 meses um ganho de R\$ 2.400,09 e em 01 ano um ganho de R\$ 4.800,18. Esta alteração obteve um acréscimo de 50 caixas por palete e devido ser palete remontado tivemos um aumento de 100 caixas na altura, ou seja, os paletes que possuíam uma altura de 1.17 m passaram a ter 1,28 m.

Tabela 04 – Paletização para o cliente “C”

PALETIZAÇÃO ATUAL	Cliente:	“C”	PALETIZAÇÃO SUGERIDA	Quantidade pedida:	13.400
	Quantidade pedida:	13.400		Quantidade por palete/altura (m)	550/1,28
	Quantidade por palete/altura (m)	500/1,17		Custo do frete:	12,98%
	Custo do frete:	14,24%		Tamanho do veículo:	9
	Tamanho do veículo:	9		Capacidade de Carga:	14.740
	Capacidade de Carga:	14.740		Entregas / mês:	3
	Variação permitida:	10%		Redução de frete:	1,26%
				Aprovado:	Sim

Fonte: SILVA (2015).

A alteração aceita pelo cliente “B” conforme abaixo, obteve uma redução de 1,66%

de frete, esta percentagem não possui um ganho real, pois de palete único com altura de 1,79 m e 1.600 caixas por palete passa à paletização remontada com 1,35 m de altura cada e 1.200 caixas por palete. Assim utilizando o dobro de paletes comparado com a anterior, porem esta alteração abrirá espaço para conjugarmos outra entrega no mesmo veículo.

Tabela 05 – Paletização para o cliente “B”

PALETIZAÇÃO ATUAL	Cliente:	“B”	PALETIZAÇÃO SUGERIDA	Quantidade pedida:	8.500
	Quantidade pedida:	8.500		Quantidade por palete/altura (m)	1200/1,35
	Quantidade por palete/altura (m)	1600/1,79		Custo do frete:	33,23%
	Custo do frete:	34,89%		Tamanho do veículo:	9 m
	Tamanho do veículo:	9 m		Capacidade de Carga:	8.925
	Capacidade de Carga:	8.925		Entregas / mês:	8
	Varição permitida:	5%		Redução de frete:	1,66%
				Aprovado:	Sim

Fonte: SILVA (2015).

A alteração aceita pelo cliente “J” conforme abaixo, obteve uma redução de 0,92% de frete, esta percentagem também não possui um ganho real, pois de palete único com altura de 1,78 m e 2.400 caixas por palete passa à paletização remontada com 1,24 m de altura cada e 1.600 caixas por palete. Assim utilizando o dobro de paletes comparado com a anterior, porem esta alteração abrirá espaço para conjugarmos outra entrega no mesmo veículo.

Tabela 06 – Paletização para o cliente “J”

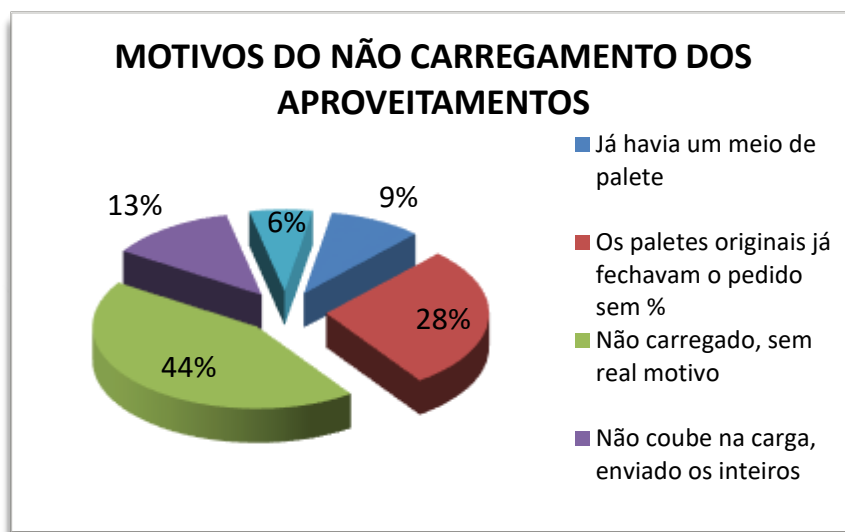
PALETIZAÇÃO ATUAL	Cliente:	“J”	PALETIZAÇÃO SUGERIDA	Quantidade pedida:	24.000
	Quantidade pedida:	24.000		Quantidade por palete/altura	1600/1,24
	Qdade por palete/altura (m)	2400/1,78		Custo do frete:	9,17%
	Custo do frete:	10,09%		Tamanho do veículo:	9
	Tamanho do veículo:	9		Capacidade de Carga:	26.400
	Capacidade de Carga:	26.400		Entregas / mês:	10
	Varição permitida:	10%		Redução de frete:	0,92%
				Aprovado:	Sim

Fonte: SILVA (2015).

PROCEDIMENTOS DEZ/2015

Neste mês identificamos a necessidade de mudanças de procedimentos internos para o carregamento, estas mudanças foram identificadas devido termos cargas a granel com alturas não padronizadas e sobras de pedidos que foram aproveitadas e não embarcadas. Desta forma efetuamos uma análise para entendermos o motivo pelo qual não foram embarcadas conforme resultados abaixo.

Gráfico 02 – Motivos do não envio das sobras/aproveitamentos.



Fonte: SILVA (2015).

Tendo em mãos os resultados do acompanhamento, entendemos que 44% dos paletes não foram carregados sem um real motivo, ou seja, maioria dos aproveitamentos que não embarcaram foi decorrência de descaso ou baixa cobrança aos operadores de empilhadeira. Assim efetuado o procedimento de obrigatoriedade de embarque dos aproveitamentos de sobras, salvo com motivos especiais registrados via e-mail.

O segundo motivo levantado foi a questão dos paletes originais suprirem a quantidade do pedido com 28% das ocorrências, assim sem levar em consideração dos 5, 10 e 18% de variação permitida pelos clientes. Assim da mesma forma efetuado a obrigatoriedade do embarque dos aproveitamentos das sobras e mandar sempre o mais próximo da quantidade máxima permitida do pedido.

O terceiro motivo que atuamos foi a questão da carga já possuir um meio com 9%, este caso aparece devido termos clientes que não aceitam mais que um meio palete, assim nestes casos juntando os dois meios e fazer um único palete completo ou não, salvo quando o mesmo exceder as percentagens permitidas.

Assim, ficando sem atuação para o momento os outros 02 motivos restantes, os quais se referem aos aproveitamentos que não couberam na carga e enviados somente os inteiros para aumento da ocupação com 13% e quando o aproveitamento ultrapassaria a variação permitida com 6%. Estes dois motivos que somam os 19% dos motivos ficarão como as justificativas permissíveis que serão enviadas via e-mail.

PROCEDIMENTOS 2016

Devido ao mix de produtos, levantamos 1.663 produtos com oportunidades de

ajustes para aumento da ocupação. Segundo Kotler; Keller, (2006, p.418) “Um mix de produto é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe a venda”.

Assim, atuamos de Março a Novembro/15 em cada ficha técnica de produto com contatos e visitas nos clientes. Onde tivemos uma taxa de sucesso de 34%. Fato que reduziu em 5,81% o número de veículos embarcados dando uma diminuição média de 86 veículos/mês com o mesmo volume de produto embarcado.

Gráfico 03 – Índice de aceitação da alteração da paletização



Fonte: SILVA (2016).

TRANSPORTE: MÉDIA DE PESO DOS VEÍCULOS E CUSTOS

Na empresa estudada, os pesos dos veículos variam entre 3.000 a 9.000 kg, assim nos dando uma média de 5.475 kg por carga. O cálculo do frete é sobre tabelas de faixas de quilometragem e tamanhos de caminhões, ou seja, possuindo 3.000 ou 9.000 kg de carga o frete é o mesmo. Os controles de percentagem do custo do frete provem da divisão do custo do frete e do valor da nota fiscal. O custo médio desta percentagem hoje é de 6,78% sobre a nota fiscal.

Raramente as empresas consideram os custos com transportes de matérias-primas e insumos produtivos, pois normalmente esse custo está “embutido” no preço dos materiais adquiridos de Fornecedores, mas se possível, precisamos visualizá-los separadamente. A partir do conhecimento desses gastos, pode-se identificar oportunidades de transporte colaborativo ou operações com frota dedicada em circuito fechado.

Segundo Bowersox; Closs (2001, p. 233)

Do ponto vista das decisões logísticas que envolvem centralização e descentralização das instalações, suas localizações, modos de transportes a serem utilizados, devemos envolver estoques visto que são decisões de alto risco e de alto impacto. O comprometimento com determinado nível de estoque e subsequente

expedição de produtos para mercados, em antecipação a vendas futuras, acarretam várias atividades logísticas.

Sabendo que cada cliente possui a sua especificação de paletização, procuramos nos inteirar da realidade de cada cliente que possuem as menores taxas de ocupação. Esta interação tem o objetivo de saber “o porquê” daquela paletização especificada. Esta interação deverá ser por intermédio dos setores técnicos, pós-vendas, representantes e logística, utilizando-se das experiências, contatos e visitas técnicas. Estes contatos poderão ser não só por visita técnica, e sim também via telefonemas e e-mails propondo lotes pilotos.

LOGÍSTICA E PALETIZAÇÃO

A paletização nada mais é do que um conceito de carga unitizada que agrega mais valor ao produto devido sua facilidade de movimentação, estocagem e transporte. Ela possui os seguintes objetivos:

- Proteger, pois não permite acesso de poeira e outras impurezas;
- Embelezar, pois possibilita uma melhor armazenagem e presença do produto;
- Facilitar, pois elimina várias atividades de mão de obra na carga e descarga, ou seja, descarta todo o manuseio que a carga a granel necessita.

Paletização de 1,80 a 2,00 metros de altura

São clientes que devido a restrições de estruturas físicas ou limite de altura dos elevadores solicitam paletizações com 1,80 a 2,00 metros de altura, assim nos despertando interesse em saber qual a real altura desta realidade e sugerir uma nova paletização, nem que seja somente um amarrado a mais na altura.

Clientes que possuem paletização de 1,10 a 1,20 metros

Esta paletização foi muito usada no passado e ainda nos dias de hoje, esta dimensão era padrão. Hoje estamos analisando cada cliente e cada realidade para passarmos esta padronização para 1,35 metros de altura.

Clientes que possuem uma quantidade de pedido inadequada

Temos exemplo de quantidade de pedidos que são inadequadas logisticamente falando, pois, ou não completam a carga do veículo ou excedem a ocupação gerando saldo para envios posteriores com dificuldades de conjugações de cargas. Neste caso negociar uma quantidade de pedido que aproximem ao máximo dos veículos que a empresa possui os quais são 9, 10, 13 e 15 metros de comprimento.

Clientes com carga a granel

Outra realidade que possuímos é clientes que recebem a carga a granel, ou seja, solicitam a carga paletizada e no recebimento abrem todos os paletes e acondicionam de forma a granel. Neste caso pode-se elevar a paletização no limite de altura dos veículos sider para aumentar a ocupação, ou seja, no mínimo 2,70 metros. Tendo em vista que o carregamento a granel aperfeiçoa ao extremo a ocupação dos veículos, porém inviável pela perda de ritmo, assim reduzindo a eficiência de carregamento.

Clientes que especificam caminhões abertos.

Nestes casos pode-se elevar ainda mais a altura das paletizações pois não existem as estruturas dos siders que limitam este acondicionamento. Neste caso pode-se aumentar o volume em 2,90 metros de altura sem termos problemas com dimensões de lonas.

Dimensões dos veículos siders

Os veículos com carroceria sider possuem a largura de 2,40 metros e a altura que varia de 2,80 a 2,90 metros. Devido a esta dimensão que sugerimos paletizações que aproximem 2,70 metros de altura máxima total.

Para Hong (2001, p. 46)

Tanto o capital empatado nos estoques como os custos operacionais podem ser diminuídos, se entendermos que nem todos os itens estocados merecem a mesma atenção pela administração ou precisam manter a mesma disponibilidade para satisfazer os clientes.

A metodologia utilizada buscou levantar a percentagem mensal dos últimos doze meses de custo de frete sobre a nota fiscal e da mesma forma levantar o peso médio dos veículos do mesmo período, destacar os menores pesos das cargas para iniciar o estudo, e criar um formulário que nos mostre a situação atual destes menores pesos e da mesma forma nos demonstrar a sugestão a propor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresenta algumas deficiências existentes nas organizações quando ao âmbito logístico. Esta deficiência existente é decorrente do grandioso leque de oportunidades de melhorias que se abre nas questões logísticas da atualidade.

As empresas de hoje despertam para as dificuldades e responsabilidades crescentes da atividade. Isso gera uma repercussão ilimitável com olhares para a redução do custo deste processo.

A questão logística no país está sofrendo grandes alterações devido as constantes mudanças que atormentam o seguimento. Estas mudanças podem ser resumidas em crescentes aumentos do petróleo e consequentes ajustes e cobranças de leis. Motivos que hoje são irreguláveis assim forçando as organizações a voltar seus olhares para ajustes na gestão e definirem critérios para amenizar a números.

O transporte não pode ser estocado, é a característica do transporte diferente das outras atividades, somente ao se deslocar o veículo que se cria a oferta deste serviço. Portanto o veículo disponível e não utilizado na íntegra, é tempo e energia perdida, é onde ocorre os problemas de dimensionamentos e maior custo do sistema.

A proposta discutida auxiliará no desenvolvimento econômico, reformulará critérios técnicos de paletização, aperfeiçoará os aceites de pedido, ou seja, mudará toda a estrutura logística da empresa, assim aprimorando um pedido ou uma carga, tendo em vista o custo do frete, as taxas de ocupações, a diminuição de veículos nas rodovias e até contribuindo com a questão ambiental, ou seja, na sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David, **Logística empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTIGLIONI, José A. de M; PIGOZZO, Linomar, **Transporte e Distribuição**. São Paulo: Érita, 2014.

CHRISTOPHER, M., **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – estratégias para redução de custos e melhoria de serviços**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GURGEL, Floriano do Amaral. **Logística Industrial**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HONG, Yuh Ching, **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: ISBN, 2006.

CONTROLE AMBIENTAL COMO PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: A EXPERIÊNCIA DA EMPRESA PRIMO TEDESCO EM CAÇADOR-SC

Environmental Control as Practices of Corporate Sustainability: the experience of the company

Primo Tedesco in Caçador SC

Delmir Fernandes¹
Ludimar Pegoraro²

Recebido em: 15 dez. 2016

Aceito em: 21 dez. 2016

Resumo: Este trabalho apresenta estudos referentes ao controle ambiental como prática de sustentabilidade empresarial. Tem como objeto de estudo comparativo a empresa Primo Tedesco de Caçador-SC. Temo como o objetivo principal, demonstrar o sistema de funcionamento de uma empresa no segmento de fabricação de celulose e papel quanto à questão da sustentabilidade e destinação de resíduos, de forma a obedecer a parâmetros de normatização, para garantir e assegurar o controle de sua destinação correta para não oferecer riscos a população e ao meio ambiente. O crescimento econômico baseado em ações mais concretas voltadas ao uso racional de recursos naturais e uma sociedade mais desenvolvida elevou-se à extrema relevância no mercado competitivo os investidores passaram a avaliar melhor as empresas consideradas socialmente responsáveis. Ambientalistas e comunidades também estão mais atentos a ações empresariais que possam prejudicar o meio ambiente e à sociedade.

Palavras-Chave: Empresa. Sustentabilidade. Meio Ambiente.

Abstract: This paper presents studies related to environmental control as a practice of business sustainability. The object of a comparative study is the company Primo Tedesco in Caçador - SC. Its main objective is to demonstrate the operating system of a company in the segment of pulp and paper manufacturing as to the issue of sustainability and destination of waste, in order to obey standardization parameters, to ensure and ensure the control of its correct destination for not risks to the population and the environment. The economic growth based on more concrete actions aimed at the rational use of natural resources and a more developed society was elevated to the extreme relevance in the competitive market the investors began to evaluate better the companies considered socially responsible. Environmentalists and communities are also more attentive to actions corporate actions that may harm the environment and

¹ Delmir Fernandes é Especialista em Engenharia da Produção, Graduado em Tecnologia em Marketing e Técnico em Celulose e Papel. Colaborador na empresa Primo Tedesco. E-mail: delmirfernandes@bol.com.br.

² Doutor em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Professor e pesquisador dos Programas de Mestrados da UNIARP. E-mail: pegoraro1963@hotmail.com.

society.

Keywords: Company. Sustainability. Environment.

INTRODUÇÃO

No desenvolvimento deste trabalho será relacionado à questão meio ambiente. A pesquisa é bibliográfica e de campo com método de estudo de caso e técnica de observação. Descritiva relacionando o controle ambiental da empresa Primo Tedesco desde o, processo químico da formação da polpa fibrosa e seus contaminantes, relação sócio ambiental dos efluentes gerados. Destacando as vantagens de manter a relação social, econômica e ambiental.

A temática de sustentabilidade empresarial é uma questão importante para o atual contexto. O conceito de sustentabilidade tem sua origem relacionada ao termo “desenvolvimento sustentável”, definido como aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprirem suas próprias necessidades (CMMAD, 1991).

O interesse pelo assunto de sustentabilidade empresarial pressupõe uma relação equilibrada com o ambiente em sua totalidade, considerando que todos os elementos afetam e são afetados reciprocamente pela ação humana. A atividade empresarial, ou empresa, é uma atividade econômica exercida por meio da articulação dos fatores produtivos para a produção de bens ou de serviços.

O conceito de desenvolvimento sustentável surge propondo um novo paradigma ético e holístico da ação humana. Isso permeia todas as pessoas e setores da sociedade, isso exige da empresa consciência e uma nova postura voltada para além das questões econômicas. Para tanto, é preciso inovar e, mais do que isso, quebrar paradigmas. A sustentabilidade empresarial pode ser uma oportunidade de novos negócios para as empresas, bem como a sua própria subsistência, aproveitando melhor seus recursos naturais e reutilizando seus derivados adequadamente.

No contexto atual, nota-se que a adoção de práticas empresariais sustentáveis é uma realidade perfeitamente possível e que está ao alcance de todos. Na atual conjuntura tecnológica e científica nota-se que ser uma empresa sustentável está intimamente mais relacionado a questões culturais e a paradigmas carregados ao longo de anos do que a capacidade intelectual e econômica do mundo de construir novos modelos de desenvolvimento.

Sendo assim, o melhor entendimento sobre a implementação de conceito e práticas de sustentabilidade empresarial, podem trazer benefícios para o estudioso e sua formação pessoal e profissional quanto para quem atuem ou queiram atuar nesta área empresarial no

contexto atual. A relevância da pesquisa faz apontamento das principais questões do setor relacionadas a impactos sociais e ambientais.

Dessa forma, as empresas devem prestar contas, não só aos acionistas e a credores, mas também a uma gama bem maior de interessados formando um público amplo identificado como *stakeholders*. Sendo emergente, o conceito de sustentabilidade. Sabe-se, no entanto, que para a sustentabilidade o resultado financeiro não é o único e nem mesmo o mais importante critério de avaliação do sucesso empresarial. Os impactos econômicos, sociais e ambientais tornam-se informações imperativas ao seu público, os *stakeholders*.

É nesse ambiente de negócios que a sustentabilidade passa a ser o grande desafio das empresas na busca de estratégia que a conceituem como uma empresa engajada neste ambiente. Assim, sustentabilidade passa a significar gestão esclarecida e disciplinada. Embora o tema sugira uma mudança de paradigma, não se espera que esta ocorra rapidamente. Ao contrário, trata-se muito mais de um processo de longo prazo. A sustentabilidade passa a ser o ambiente de negócios de uma empresa.

Os descuidos com o meio ambiente são fatores que atingem o sistema de vida no planeta, e, o número de pessoas interessadas nas ações das empresas cresce substancialmente. Assim, a sociedade passa a exercer um papel preponderante na continuidade das empresas. A não adoção de mecanismos ou adoção tardia pode levar empresas a sucumbirem no mercado. De acordo com Savitz (2007, p. 39) a sustentabilidade é uma tendência dominante e está acontecendo rapidamente. Algumas modificações são necessárias no que se refere à forma de produção com responsabilidade principalmente a reutilização de resíduos.

Para a realização desta pesquisa com referência bibliográfica e de campo foi relacionado à questão controle ambiental e sustentabilidade, apresentando conceitos sobre sustentabilidade e enfatizando a fabricação de papel na empresa Primo Tedesco como um exemplo de controle ambiental. Através de estudo de campo in loco dentro da empresa descrevem-se os contaminantes gerados pela indústria os efluentes gerados, quais controles são feitos e sua destinação com fluxograma simplificado.

SUSTENTABILIDADE

Durante a década de 80 surgiu o termo sustentabilidade, originado de uma conscientização crescente de que os países precisavam descobrir maneiras de promover o crescimento de suas economias sem destruir o meio ambiente ou sacrificar o bem-estar das futuras gerações (SAVITZ, 2007).

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) foi criada em 1983, com a finalidade de reexaminar os problemas críticos do meio ambiente e

desenvolvimento do planeta e formular propostas realistas para solucioná-los. O trabalho desta comissão resultou na publicação de um relatório denominado *Our Common Future* (Nosso futuro comum) que registrava os sucessos e as falhas do desenvolvimento mundial. O trabalho desta Comissão (CMMAD, 1991) aponta duas justificativas básicas para um desenvolvimento sustentável:

- a) em relação ao meio ambiente, controle dos danos gerados à biosfera pela intervenção humana, tendo como objetivo o uso racional dos recursos naturais;
- b) nas questões sociais, prioridade no que se refere às principais necessidades básicas das pessoas em todo o mundo no sentido de gerar oportunidades para o alcance de uma vida melhor.

O desenvolvimento sustentável fundamenta-se no desejo de satisfazer as necessidades humanas presentes, sem comprometer a possibilidade das próximas gerações também satisfazerem as suas necessidades. Esse conceito torna-se a base para as organizações fundamentarem sua gestão, comprometida com a responsabilidade social, não como uma ação isolada, mas de desenvolvimento de consciência em todas as sociedades.

Nesse contexto, as empresas devem assumir grande parte da responsabilidade não apenas no seu contexto jurídico, mas também como organismo vivo que interage com o meio ambiente e sociedade na forma de exploração, processo de manufatura e produtos.

Os fenômenos de contaminação ambiental, principalmente os relacionados à contaminação das águas, têm se tornado cada vez mais constantes, resultando na maioria das vezes em sérias consequências ao equilíbrio do ecossistema. Tais fenômenos despertaram o interesse e a preocupação, não só cientistas e ambientalistas, mas de toda a sociedade, que assiste à destruição do planeta.

A água, sendo essencial à vida, constitui um dos bens mais preciosos à disposição da humanidade. Por ser um bem já escasso em muitas regiões, requer racionalidade em sua utilização. A contaminação das águas é, portanto, uma das maiores preocupações de todos que necessitam utilizá-las como insumo em atividades econômicas.

As indústrias de celulose e papel representam hoje, um setor de extrema importância econômica e ambiental, devido principalmente aos seus reflexos em corpos d'água. Por utilizarem grandes volumes de água, geram também grandes quantidades de efluentes contendo forte coloração e substâncias muitas vezes tóxicas. Essa coloração pode ser altamente interferente nos processos fotossintéticos naturais nos leitos dos rios, provocando alterações na biota aquática³ principalmente nas imediações circundante a descarga de grandes volumes de águas de efluentes.

Atualmente, pressionadas por essa tendência, as indústrias de papel e celulose buscam adequar-se às exigências legais destinadas a proteger o meio ambiente, por meio de

³ Biota aquática é o conjunto de seres vivos de um ecossistema.

ações modificadoras do processo, tais como redução de geração de efluentes na fonte, desenvolvimento de tecnologias para tratamento externo, recuperação e reaproveitamento de efluentes. A tributação dos recursos hídricos, que está em fase de regulamentação, é também um outro fator motivador, especificamente para a implementação de projetos de fechamento de circuitos e otimização do consumo de água, já que o lado econômico é muito importante num setor onde a consciência ambiental ainda não adquiriu a importância de vida.

Por sua vez o controle e a utilização dos subprodutos da indústria receberam ampla atenção, com a obtenção de matérias úteis a partir da lignina e dos licores de despejos, principalmente do processo ao sulfito, constitui um aumento de renda para a indústria, assim como uma solução parcial para o seu problema mais importante, evitar a poluição dos cursos de água.

FABRICAÇÃO DO PAPEL

O primeiro procedimento realizado para a produção de papel é, sem dúvida, a produção da polpa. Depois de realizado este procedimento, a indústria do papel utiliza a polpa para fabricar as variedades existentes do papel, os classificados como: papéis para impressão, papéis para escrever, papéis para embalagem, papéis para fins sanitários, cartões e cartolinas, papéis especiais (bases para carbono, cigarro e afins, para desenho) e papéis não classificados (Kraft especial para cabos elétricos, fios telefônicos e condensadores).

O Brasil é um grande produtor de papel. Destaca-se mundialmente por produzir e abastecer os mercados com expressivos volumes de papel de embalagem, papéis de imprimir e escrever e papel cartão. Nos últimos dez anos, o País aumentou sua produção em 36,1%, com crescimento médio de 3,1% ao ano, acompanhando as mudanças economia brasileira. O desenvolvimento socioeconômico e o aumento de renda da população, com a inserção de novos consumidores no mercado, resultaram em mais demanda por livros, cadernos, jornais e revistas, embalagens para alimentos, remédios e itens de higiene pessoal. Em 2009, o setor posicionou-se como 9º produtor mundial de papel e, em 2010, produziu 9,8 milhões de toneladas do produto (BRACELPA, 2011).

Volume dos despejos industriais das indústrias de polpa e papel é essencialmente necessário o emprego de grandes quantidades de água tratada diretamente no processo produtivo, além de ser veículo de transporte das fibras (polpa). As águas utilizadas nessas indústrias são captadas em corpos hídricos (águas superficiais) e, ocasionalmente, em águas subterrâneas. A maior parte dessas águas retorna aos corpos hídricos de origem, na forma de despejos líquidos industriais, sendo uma pequena parte perdida na evaporação, a qual, geralmente, é menor que 5% do volume total empregado no processo produtivo.

As águas residuárias de fábricas de polpa na produção do papel são obtidas mecanicamente ou, quase exclusivamente, pelo cozimento de fibras vegetais, as quais são dissolvidas com produtos químicos à quente a fim de retirar as substâncias, originários dessas fibras vegetais resultando em material fibroso (polpa), sendo encaminhado ao sistema de lavagem, no qual uma inevitável parte dessas fibras são arrastadas pelas águas de lavagem. Os produtos químicos constituintes do licor de cozimento junto com as águas de lavagem formam essencialmente as águas residuárias de polpa, as quais contém principalmente fibras de celulose, substâncias orgânicas dissolvidas e compostos químicos do licor de cozimento.

PRIMO TEDESCO

A empresa Primo Tedesco S.A. começou a ser formada na década de 30, quando Primo Tedesco instalou, em Caçador, Oeste de Santa Catarina, uma pioneira fábrica de pasta mecânica, movida por uma pequena turbina instalada no Rio do Peixe. Em 1939 foi constituída a empresa de nome Primo Tedesco, que se tornaria uma grande organização fabricante de papel e embalagens.

Desde que chegou a Caçador, Primo Tedesco vislumbrou a necessidade de preservar as reservas florestais da região para suprimento de matéria-prima. A partir da década de 50, enquanto as matas eram derrubadas, ele plantava pinheiros, tornando-se o primeiro reflorestador da região. Pelo feito inovador, Primo Tedesco recebeu o título de Comendador da Ordem da Árvore. Seu trabalho permitiu a integração das atividades das empresas lideradas pela fabricação de papel.

As unidades de negócios da Primo Tedesco S.A. são constituídas de produção de energia elétrica, reflorestamentos, produção de celulose e papel, produção de embalagens de papelão ondulado e sacos industriais. Além da unidade fabril de Caçador, ainda possui fábrica em Canoas, região metropolitana de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul e escritórios em São Paulo e Porto Alegre (PRIMO TEDESCO, 2016).

Com foco voltado para sua vocação principal, a empresa vem dando ênfase às atividades que considera de extrema importância para o desenvolvimento socioeconômico de suas divisões de negócios, viabilizando investimentos em tecnologia, e preservação do meio ambiente. Este último, tratado com especial atenção, uma vez que a empresa valoriza os recursos renováveis, numa demonstração clara de crescimento responsável. Estes esforços revertem em benefícios à comunidade como um todo.

CONTAMINANTES GERADOS PELA INDÚSTRIA

O principal contaminante nos corpos hídricos gerado pela descarga de despejos

líquidos das fábricas de celulose e papel é causado principalmente pelo material em suspensão, e pelas substâncias orgânicas dissolvidas. Além desses poluentes, existem ainda os contaminantes tóxicos ou potencialmente tóxicos, substâncias inorgânicas solubilizadas e os compostos que transmitem poluição visual ou estética (cor, espuma e outros).

Os sólidos sedimentáveis, constituem-se na parte que acarreta maiores problemas aos corpos d'água receptores. Estes sólidos depositam nos leitos dos corpos receptores, originando bancos de lodo que dificultam a proliferação de microrganismos, desenvolvimento de peixes e outras formas de vida aquática. Além disso, sendo esses depósitos e bancos de lodo constituídos principalmente de materiais orgânicos, características dos despejos líquidos das fábricas de celulose e papel, ao entrarem em decomposição anaeróbia, produzem odores devido à formação de gases, como sulfeto de hidrogênio (H₂S).

A maior parte dos sólidos não sedimentáveis presentes nos despejos líquidos das indústrias de celulose e papel, estão no estado coloidal, consistindo principalmente de fibras finamente divididas, dióxido de titânio, cola ou amido, materiais de enchimento (carga), tintas, corantes e outras substâncias de características coloidais, causando aumento da turbidez e da cor na massa líquida dos corpos receptores, dificultando a penetração da luz solar indispensável a algumas atividades fisiológicas de seres aquáticos, como por exemplo, a fotossíntese das algas e outros vegetais submersos.

Polpeamento alcalino (processo sulfato ou Kraft) O processo sulfato (Kraft) emprega soluções alcalinas na dissolução da lignina e outras substâncias não celulósicas da madeira, produzindo águas residuárias com elevada carga poluidora, caracterizada pela demanda bioquímica de oxigênio (DBO), sólidos, cor, espuma e substâncias tóxicas ou potencialmente tóxicas. Os despejos líquidos das fábricas de papel contêm fibras divididas, cola ou amido, material de enchimento (carga), tinta, corante, graxa, óleo, outros materiais.

MATÉRIA PRIMA

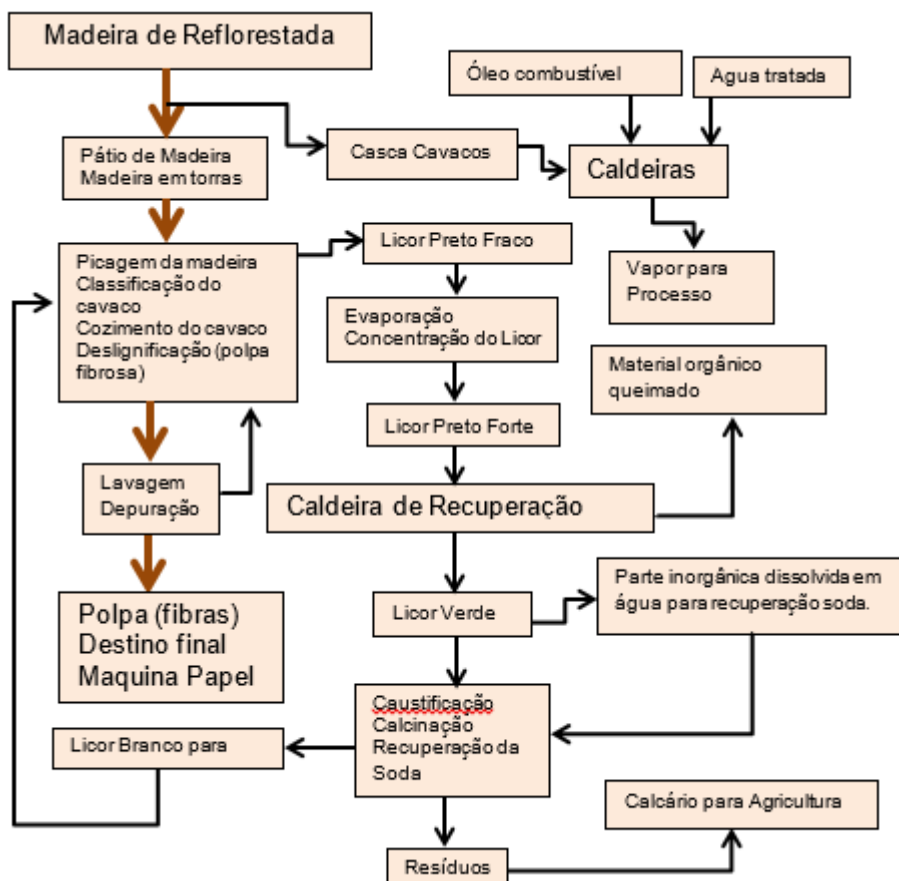
A madeira é a principal fonte de celulose para a fabricação de papel. Os produtos químicos mais usados nos diversos procedimentos são basicamente: sodas, sulfatos (alcalino, neutro ou ácido), sulfato de sódio impuro, ozônio, oxigênio, dióxido de cloro, peróxido de hidrogênio, peróxido de sódio, hipoclorito de cálcio, sódio, bissulfeto de cálcio, dióxido de enxofre, leite de cal, solvente orgânicos (fenol e alcoóis), cal cáustico, alume, cola, amidos modificados, amido- aldeídos, corantes (ácidos, básicos, diretos, enxofre ou naturais e sintéticos) (SHEREVE e BRINK JR., 1997).

Segundo Piotto (2003) define a celulose como um composto natural existente nos vegetais, de onde é extraída, podendo ser encontrada nas raízes, tronco, folhas, frutos e sementes. Estudos feitos por técnicos e cientistas ao longo de vários anos demonstraram que

a produção de celulose e papel é inviável a partir da madeira de florestas nativas. Foi comprovado também que os papéis feitos a partir de florestas plantadas de *eucaliptus* e pinus resultam em produtos com alta qualidade e produtividade (ABTCP).

Existem muitos métodos diferentes para a preparação de pasta celulósica, Para Piotto (2003), desde os puramente mecânicos até os químicos, nos quais a madeira é tratada com produtos químicos sob pressão e pela ação de calor (temperaturas maiores que 150° C), para dissolver a lignina, havendo inúmeras variações entre os dois extremos. É um processo químico que visa a deslignificação, ou seja, dissolver a lignina, preservando a resistência das fibras, obtendo-se dessa maneira uma pasta forte (kraft significa forte em alemão), com rendimento entre 50 a 60%. É muito empregada para a produção de papéis cuja resistência é o principal fator, como para as sacolas de supermercados, sacos para cimento. Conforme figura 01, representação do fluxograma simplificado da produção de celulose e papel da empresa Primo Tedesco como caso de experiência em controle ambiental pelo método Kraft com circuito fechado.

Fluxograma Simplificado da Produção de Celulose pelo Método Kraft.



Fonte: Primo Tedesco – Adaptado pelo autor.

A polpação química, processo pelo qual a madeira é reduzida a uma massa fibrosa, apresenta como principais processos o Kraft ou Sulfato, onde são utilizados como reagentes

no cozimento dos cavacos (toras de madeiras picadas) o Hidróxido de Sódio ou Soda Cáustica (NaOH), Sulfeto de sódio (Na₂S) e carbonato de sódio (Na₂CO₃); o processo Soda que é muito semelhante ao sulfato sendo seus processos apenas alcalino e o processo Sulfito que utiliza bissulfeto de cálcio e dióxido de enxofre (SHREVE E BRINK Jr., apud FÁVERO; MAITAM, 2016). O processo de produção da celulose é baseado na transformação da madeira em material fibroso (pasta, polpa ou celulose industrial).

GERAÇÃO DE RESÍDUOS LÍQUIDOS

A lavagem da polpa marrom a pasta de celulose ainda apresenta licor preto e fibras, impregnados com lignina, por isso é submetida a uma lavagem com água quente, a fim de retirar tais resquícios, e assim o licor preto é encaminhado para o processo de recuperação. O licor de cozimento usado (licor negro ou lixívia negra) é bombeado para a estocagem aguardando a recuperação das substâncias dissolvidas mediante evaporação e, depois, a combustão da matéria orgânica dissolvida nas fornalhas de recuperação para reutilização no processo (SHREVE E BRINK Jr, 1997; PIOTTO, 2003).

Licor Branco: Hidróxido de sódio + sulfeto de sódio + outros tipos de sais de sódio em pequenas quantidades.

Licor Negro: Licor do cozimento anterior, contendo constituintes de madeiras dissolvidos, bem como reagentes não consumidos.

A massa cozida é transferida para o sistema de depuração, que por processo mecânico, separa os materiais estranhos às fibras (nos de madeira, pequenos palitos). O material é transferido para os filtros lavadores, que tem por finalidades lavar a massa, separando todos os solúveis das fibras de celulose. A celulose é então encaminhada para a fabricação de papel Kraft ou extensível uso final. O filtrado recebe o nome de licor negro e é transferido para o sistema de recuperação. Composição básica do licor negro: 16% de sólidos; 37,4 g/L de Na₂CO₃ + NaOH; 7,4 g/L de Na₂S; 1,6 g/L de Na₂SO₄ e 63,5 de NaOH (total).

Recuperação do Licor Preto é considerada a unidade mais importante na fabricação de celulose, estando diretamente relacionada com a viabilidade econômica de todo o processo. Basicamente processo de recuperação do licor preto consiste na queima do Licor Preto previamente concentrado. No aquecimento a matéria química gera calor e os reagentes químicos fundem-se, sendo em seguida recuperados, conforme representação na figura 01.

O licor preto fraco vem do cozimento com 14% de sólidos e entrará por um sistema de evaporadores de múltiplos efeitos. Na saída dos evaporadores o licor estará a uma concentração de 80% de sólidos e passará a ser chamado de licor preto forte, este é mandado para a caldeira de recuperação para ser usado como combustível, pois é muito rico em material orgânico. Após a queima sobra apenas a parte inorgânica que será enviada para o

processo de caustificação, onde ocorre a calcinação e é recuperada a soda cáustica, representado na figura 01. No esquema abaixo segue balanço das reações correspondentes ao fluxograma da figura 01.

Madeira = Celulose + Lignina

Madeira + Licor Branco (NaOH + Na₂S) = Celulose + Licor Preto Fraco

Licor Preto Fraco + Evaporação = Licor Preto Forte

Licor Preto Forte + Sulfato de Sódio + Queima = Fundido + Calor

Fundido + Água = Licor Verde

Licor Verde + Cal + Água = Licor Branco + Lodo de Cal

(Na₂S + NaCO₃) + (CaO + H₂O) = (NaOH + Na₂S) + CaCO₃

Lodo de Cal + Calor = Cal + Gás Carbônico

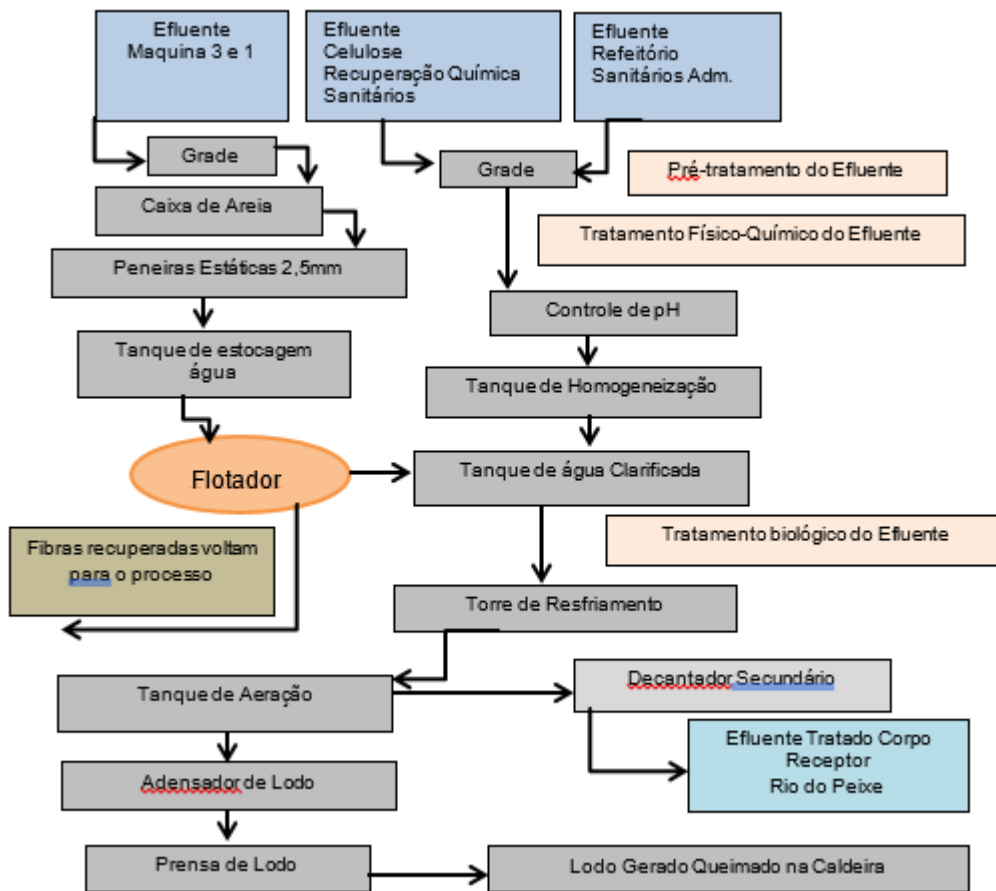
CaCO₃ CaO + CO₂

Em meio às etapas do processo Kraft são gerados vários resíduos, entre eles: a cinza da caldeira de recuperação que por possuir alta concentração de carbono e nitrogênio tem sido usado como corretivo no solo das plantações de eucalipto; o talol, proveniente da recuperação do licor negro, que apresenta grande quantidade de compostos de resina e ácidos graxos, e resíduo tem sido usado na fabricação de sabões e graxas. A empresa Primo Tedesco está adequada a legislação quanto a destinação dos resíduos em conformidade com a NBR 10.004 Classificação resíduos em relação a classificação e reciclagem: papel plástico, metal. Para o aterro: não recicláveis, perigosos para incineração: serviços saúde (ambatório) reaproveitamento: lodo e para a agricultura: Lama de cal. Respeitando lei do Conama 357 e 430 e Lei estadual 14.675/09 efluentes.

DESCRIÇÃO ESTAÇÃO DE TRATAMENTO DE EFLUENTES (ETE)

A empresa Primo Tedesco S/A trata seus efluentes pelo processo de lodo ativado com a utilização de oxigênio puro, sendo que o regime de trabalho é de 24 horas. O efluente é recebido na ETE em três canais, sendo que um dos canais contém os efluentes dos setores de máquina de papel 1 e máquina de papel 3; já no outro canal recebe os efluentes dos setores de celulose, recuperação química e efluente sanitário; no terceiro canal recebe apenas o efluente sanitário dos setores administrativo e refeitório da empresa. Conforme (figura 02) representação do fluxograma simplificado da estação de tratamento de efluentes da empresa Primo Tedesco como caso de experiência em controle ambiental circuito fechado e descartando o mínimo possível de água tratada.

Fluxograma simplificado da Estação de Tratamento de Efluentes (E.T.E.)



Fonte: Primo Tedesco – Adaptado pelo autor.

Os efluentes das máquinas de papel são conduzidos à uma grade fixa de onde se remove manualmente, sempre que necessário o material mais grosseiro como papel madeiras e outros. Em seguida, os efluentes são divididos em dois canais para melhor distribuição de seu fluxo, os quais contêm uma caixa de areia que tem como finalidade remover grampos, areias e outras impurezas pesadas, que são resíduos de aparas. A remoção do material destas caixas é feita manualmente uma vez por semana. Na sequência o efluente passa por uma Calha *Parshall*⁴ e entra num tanque receptor, antes de ser bombeado para as peneiras estáticas. São duas as peneiras estáticas onde partículas mais grosseiras são removidas, as peneiras têm ranhuras de 2,5 mm.

Os efluentes que passam pela peneira são depositados em um tanque antes de serem bombeados para o flotador. No flotador o material recuperado (fibra) retorna para as máquinas de papel, e a água clarificada segue para o sistema biológico.

Efluente da Celulose, Recuperação Química e Sanitários: Os efluentes sanitários e dos setores de celulose, recuperação química passam por um gradeamento, por um medidor

⁴ É um dispositivo para medição de vazão em canais abertos de líquidos fluindo por gravidade.

de vazão tipo *Parshall* e são depositados em um único tanque de onde por intermédio de bombeamento, são destinados para o tanque de homogeneização. Eventualmente, o tanque pulmão é utilizado quando há alguma contaminação por pH mais elevado, caso contrário é bombeado para o tanque de homogeneização, quando em condições normais.

Tratamento secundário: O tratamento secundário é a etapa biológica no sistema de tratamento de efluentes por lodos ativados. Na empresa Primo Tedesco S/A constituiu-se de uma torre de resfriamento, um tanque de aeração, um decantador secundário, um adensador de lodo e uma prensa desaguadora de lodo. Os efluentes são bombeados para a torre de resfriamento e em seguida se juntam ao lodo de recirculação vindo do decantador, através de uma tubulação chegam no tanque de aeração. Nesta tubulação são adicionados os nutrientes nitrogênio (N) e fósforo (P). O tanque de aeração tem a finalidade de desenvolver os microrganismos que decompõe a matéria orgânica, reduzindo desta forma a poluição dos efluentes, ou seja, a carga de DBO - Demanda Bioquímica de Oxigênio. Em uma das extremidades do tanque de formato retangular, está localizado o sistema mixflo de injeção de oxigênio puro. Duas bombas fazem a recirculação do efluente em paralelo, no recalque da bomba tem-se um tubo tipo *Venturi*⁵ por onde entra o oxigênio, o efluente é forçado a passar por serpentina e no final da serpentina distribui-se por quatro ejetores, localizados no fundo do tanque de aeração, a finalidade dos ejetores é a dissolução do oxigênio e a mistura dentro do tanque de aeração.

Após o tanque de aeração o efluente é direcionado para o decantador secundário, onde o lodo é recirculado sendo parte descartada para o adensador e o efluente clarificado é encaminhado para o corpo receptor (Rio Do Peixe). Depois de adensado o lodo é prensado e incorporado à biomassa. Redução DBO eficiência 80%, sólidos, pH, temperatura solicitado pela FATMA

A Primo Tedesco S/A desenvolve suas atividades industriais tendo como premissa reduzir os efeitos dos processos sobre o meio ambiente através de tecnologias limpas. Para tanto, controla constantemente as emissões atmosféricas do seu processo de produção, possuindo estações de tratamento de efluentes em todas as suas unidades industriais, destinando todos os resíduos sólidos do processo de acordo com a legislação ambiental. A empresa faz controle de suas emissões atmosféricas em conformidade com as normas vigentes dos órgãos de controles ambientais federais e estaduais dos respectivos Estados em que possui unidades fabris.

CONTROLE DOS EFLUENTES HÍDRICOS

A empresa utiliza-se de tecnologia de ponta para controlar os efluentes hídricos

⁵ É um dispositivo para medir a velocidade do escoamento e a vazão de um líquido.

gerados pelo processo de fabricação de seus produtos, atualizando constantemente todos os seus procedimentos e equipamentos para minimizar ao máximo qualquer tipo de impacto ambiental. Na Unidade de Celulose e Papel, a importância dada ao tratamento dos efluentes líquidos é máxima, pois a preservação do Rio do Peixe, rio este que contorna a unidade fabril, é muito importante para a preservação do ecossistema da região.

O setor de tratamento de efluentes é composto por pré-tratamento, tratamento físico-químico e tratamento biológico. Na etapa de tratamento físico-químico, as fibras provenientes das máquinas de papel são recuperadas e retornam ao processo produtivo, enquanto que a água clarificada nesta fase retorna em parte ao processo produtivo, parte ao tratamento biológico.

Adota-se o sistema Lodo Ativado para o tratamento biológico, no qual o excedente do processo físico-químico, assim como efluentes provenientes dos setores de pátio de madeiras, celulose, recuperação química e esgoto sanitário são tratados. Esta unidade conta com sistema de aeração com oxigênio líquido, o qual permite a decomposição da matéria orgânica e reduz as emissões de DBO - Demanda Bioquímica de Oxigênio, atuando com parâmetros abaixo dos limites estabelecidos pela legislação ambiental.

No sistema de Lodo Ativado, o lodo excedente é descartado para um adensador e em seguida para uma prensa desaguadora de lodo. O lodo desaguado (classe II, conforme NBR 10004/2005) é disposto em aterro industrial terceirizado e licenciado pelo órgão ambiental.

Na Unidade de Papel Reciclado foi desenvolvido um projeto para não geração de efluentes. Desta forma, esta unidade trabalha com Circuito Fechado, ou seja, efluente zero. Assim toda a fibra e toda água utilizadas no processo de fabricação do papel são reaproveitadas, obtendo significativa economia no consumo de água.

As unidades fabris da Primo Tedesco possuem um programa de gerenciamento de resíduos sólidos, atendendo a legislação vigente quanto a classificação, armazenamento, controle, tratamento e disposição final. Faz parte do programa de gerenciamento a coleta seletiva dos resíduos sólidos recicláveis. Desta forma, os resíduos industriais são separados em categorias. Após sua devida separação, triagem e tratamento, cada tipo de material é descartado em conformidade com a legislação ambiental. As empresas contratadas para recebimento dos resíduos sólidos são especializadas para tal função, assim como licenciadas por órgão ambiental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo atual a produção de papel de forma sustentável, necessita adequar-se a novos conceitos de consumo e padrões que garantam às gerações futuras recursos naturais,

fontes de energia, clima equilibrado e alimento, entre outras necessidades essenciais à sobrevivência. Por utilizar matéria-prima de florestas plantadas, ser renovável, reciclável e biodegradável, entre outros atributos, o papel possui ciclo de vida extremamente ligado à natureza.

As empresas não podem ser entendidas como um sujeito de direito, tampouco o local onde se desenvolve a atividade econômica, mas em sua totalidade relacionando no seu contexto e conjectura de atividade exercida com seu meio ambiente e social. A sustentabilidade empresarial está associada ao desenvolvimento sustentável que é o principal viés desta pesquisa relacionado ao fator econômico principal mecanismo de desenvolvimento das sociedades. O cenário atual e mundial está cada vez mais competitivo, fazendo com que as empresas desenvolvam estratégias de otimização do processo produtivo planejamento seu desenvolvimento sustentável.

A visão de sustentabilidade é prioritária na agenda e nos planos estratégicos da empresa Primo Tedesco no ramo de celulose e papel. O conceito se apoia em um tripé econômico (obtenção de lucro), ambiental (preservação dos recursos naturais) e social (desenvolvimento do capital humano).

A alternativa e o controle ambiental que pode ser feita pela supervisão do processo produtivo e através de práticas internas de controle de poluição. Normalmente a quantidade de água fresca de reposição requerida pode ser sensivelmente reduzida empregando práticas de reutilização de água. Alinhar resultados financeiros, conservação ambiental, bem-estar da população e condição para o desenvolvimento garantindo a continuidade do próprio negócio.

Por isso, a geração de resíduos líquidos licor preto está associado a unidade mais importante na fabricação de celulose e papel que está diretamente relacionado com a viabilidade econômica de todo o processo. Com estas práticas a empresa Primo Tedesco demonstra responsabilidade ambiental por tratar e fazer a destinação correta dos resíduos dentro das normas legais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ABNT. Disponível em: ABNT NBR 10.004 – Resíduos Sólidos – Classificação foi revisada no ano de 2004. <http://www.ibama.gov.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

BRACELPA. **Associação Brasileira de Celulose e Papel**. Disponível em: <www.bracelpa.org.br>. Acesso em: 20 ago. 2016.

CÓDIGO Ambiental. Disponível em: <http://www.institutohorus.org.br/download/marcos_legais/Lei%2014.675%20Codigo_ambiental_SC.pdf<http://www.ibama.gov.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

LEI Nº 14.675, de 13 de abril de 2009. CMMAD – **Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**. Nosso futuro comum. 2a ed. Tradução de Our common future. 1a ed. 1988. Rio de Janeiro : Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

FÁVERO, Cristiano; MAITAM, Marcos Vinícius Giro. **Aspectos gerais relacionados à produção de celulose**. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/producao-de-celulose-doc-a89538.html>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

IBAMA. Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

PRIMO TEDESCO: Disponível em: <http://www.primotedesco.com.br/por/responsabilidades_controle_ambiental.php>_Acesso em: 20 ago. 2016.

FATMA. Disponível em: <<http://www.fatma.sc.gov.br/http://www.ibama.gov.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

IBAMA. Disponível em: <<http://www.conhecer.org.br/download/RESIDUOS/leitura%20anexa%206.pdf><http://www.ibama.gov.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

IBAMA. Disponível em: <<http://analiticaqmc.paginas.ufsc.br/files/2013/07/residuos-nbr10004.pdf><http://www.ibama.gov.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

PIOTTO, Zélia Chittolina. **Eco-eficiência na indústria de celulose e papel**. 357 p. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 2003. Disponível em: <http://www.teclim.ufba.br/site/material_online/teses/tese_zeila_c_piotto.pdf> Acesso em: 20 ago. 2016.

SAVITZ, A.W.; WEBER K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SHREVE, Norris; BRINK JR. Joseph. **Indústrias de processos químicos**. Editora Guanabara: Rio de Janeiro, 1997.