

PEDRO PAULO VERTUAN VENTURELLI

**A estrutura organizacional avaliada por cenários: análise de uma
tesouraria**

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenharia de Produção

São Paulo

2009

PEDRO PAULO VERTUAN VENTURELLI

**A estrutura organizacional avaliada por cenários: análise de uma
tesouraria**

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenharia de Produção

Orientador:

Prof. Dr. Roberto Marx

São Paulo

2009

Venturelli, Pedro Paulo Vertuan

A estrutura organizacional avaliada por cenários: análise de uma tesouraria / P.P.V. Venturelli. -- São Paulo, 2009.
110 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Estrutura organizacional 2. Serviços I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais e familiares, que sempre estiveram ao meu lado, dando suporte, ajudando e estimulando minhas escolhas; aos amigos e à namorada, que me fizeram esquecer os momentos difíceis da faculdade.

Agradeço também ao professor Roberto Marx, que teve papel fundamental no desenvolvimento desse trabalho.

“Uma jornada de mil milhas começa com um único passo”

(Lao Tzu)

Resumo

O presente estudo trata do caso concreto de uma empresa multinacional do setor químico, cujo departamento financeiro estuda a melhor maneira de centralizar. Como ferramentas de auxílio à tomada de decisão, recorreu-se ao método de cenários e à análise aprofundada do departamento a ser modificado. Procedeu-se ao levantamento das informações sobre os agentes envolvidos, suas atividades, as interações com os outros departamentos da empresa e a natureza de agrupamento, com vistas a disponibilizar visões práticas e dados teóricos relevantes para o processo de tomada de decisão da empresa. Serviram de parâmetros para possíveis decisões o cenário atual e os cenários alternativos, que foram analisados com base em importantes indicadores da empresa estudada.

Abstract

The present study focuses on the concrete case of a chemical sector multinational, whose financial department studies the best way to be centralized. As helping skills to make a decision, one has recurred to the scenarios method and to thorough analysis of the department to be modified. One has proceeded to the collecting of information on the involved agents, their activities, the interactions with other firm departments and the nature of the gathering, in order to dispose of practical views and of relevant theoretical data for the firm decision making process. The current scenario and alternative scenarios served as parameters, which were analyzed on the basis of important indicators of the studied firm.

Figuras

Figura 1. Distribuição geográfica das tesourarias da empresa (desenvolvido pelo autor)	17
Figura 2. Forças competitivas (PORTER, 1996).....	26
Figura 3. A matriz de processos de serviço, adaptado de FITZSIMMONS (2000).....	36
Figura 4. Natureza do serviço e seu atendimento ao cliente (FITZSIMMONS, 2000).....	36
Figura 5. Desafios para os gerentes de serviço (SCHMENNER, 1986)	37
Figura 6. Relação com os clientes, adaptado de LOVELOCK (1983).....	38
Figura 7. Customização e arbítrio, adaptado de LOVELOCK (1983)	40
Figura 8. Natureza da demanda pelo serviço em relação à oferta, adaptada de LOVELOCK (1983)	41
Figura 9. Lógica de apresentação dos resultados.	46
Figura 10. Atividades da tesouraria da Empresa. Desenvolvido pelo autor.....	48
Figura 11. Burocracia profissional (MINTZBERG, 2006).	52
Figura 12. Fluxo do processo de concessão de crédito (Método <i>Blueprint</i>). Desenvolvido pelo autor.....	55
Figura 13. Fluxo do processo de serviço da área de planejamento financeiro (Método <i>Blueprint</i>). Desenvolvido pelo autor.	58
Figura 14. Fluxo do processo de serviço da mesa de operações (Método <i>Blueprint</i>). Desenvolvido pelo autor.....	60
Figura 15. Procedimento de atuação diante de um evento. Adaptado de MINTZBERG.....	64
Figura 16. Estrutura do cenário 4	96
Figura 17. Organização matricial do cenário 5.....	103
Figura 18. Organograma da tesouraria da companhia com distribuição de cargos.....	119
Figura 19. Organograma da tesouraria da Companhia com a distribuição de poder e de empregado	120

Gráficos

- Gráfico 1. Desenvolvimento do comércio exterior de químicos. Fonte: Sistema Aliceweb.... 24
Gráfico 2. Faturamento líquido da indústria química em 2008. Fonte:Abiquim. 25

Tabelas

Tabela 1. Distribuição nacional do setor químico. Fonte: anuário Exame de 2009	27
Tabela 2. Empresas químicas com maiores crescimentos em 2008. Fonte: anuário Exame de 2009	28
Tabela 3. Dimensões das cinco configurações. (MINTZBERG, 2006, adaptada).....	34
Tabela 4. Principais considerações de projeto para operações de alto e de baixo contato, segundo FITZSIMMONS (2000).....	39
Tabela 5. Distribuição de cargos e salários.....	67
Tabela 6. Ponderação dos indicadores.....	70
Tabela 7. Pontuação dos indicadores.....	72
Tabela 8. Distribuição geográfica atual.....	75
Tabela 9. SWOT do cenário atual	77
Tabela 10. Análise dos Indicadores do cenário atual	78
Tabela 11. Distribuição geográfica do cenário 1.....	81
Tabela 12. SWOT do cenário 1	82
Tabela 13. Análise dos indicadores do cenário 1	83
Tabela 14. Distribuição geográfica do cenário 2.....	86
Tabela 15. SWOT do cenário 2	87
Tabela 16. Análise dos indicadores do cenário 2	88
Tabela 17. Distribuição geográfica do cenário 3.....	90
Tabela 18. SWOT do cenário 3	92
Tabela 19. Análise dos indicadores do cenário 3	93
Tabela 20. Planejamento do serviço do cenário 4	95
Tabela 21. Distribuição geográfica do cenário 4.....	97
Tabela 22. SWOT do cenário 4	99
Tabela 23. Análise dos Indicadores do cenário 4	100
Tabela 24. Planejamento do serviço do cenário 5	102
Tabela 25. Distribuição geográfica do cenário 5.....	105
Tabela 26. SWOT do cenário 5	106
Tabela 27. Análise dos Indicadores do cenário 5	107
Tabela 28. Análise dos Indicadores do cenário 1 ajustado.....	110
Tabela 29. Análise dos Indicadores do cenário 3 ajustado.....	112

Sumário

1.	Introdução	13
1.1.	Tema.....	14
1.2.	Problema	15
1.3.	Objetivo e estrutura do trabalho.....	18
1.4.	Estágio.....	19
2.	A organização	20
2.1.	Os produtos.....	20
2.2.	O mercado	23
2.3.	As forças competitivas do mercado químico	25
3.	Revisão bibliográfica	29
3.1.	Introdução.....	29
3.2.	Entendendo a estrutura organizacional.....	30
3.3.	Estudo de serviço.....	35
3.3.1.	Relação com os clientes	38
3.3.2.	Customização e arbítrio.....	40
3.3.3.	Natureza de demanda e fornecimento	40
3.3.4.	Qualidade do serviço	41
3.4.	O uso de cenários como método de apoio a tomada de decisão.....	42
3.5.	Qualidade do cenário.....	44
4.	Abordagem metodológica.....	45
5.	Situação atual da empresa.....	48
5.1.	O departamento	48
5.2.	A estrutura do departamento	50
5.2.1.	A forma de agrupamento	50
5.3.	A prestação de serviço.....	53
5.3.1.	Área de crédito	53
5.3.2.	Planejamento financeiro	56
5.3.3.	Mesa de operações.....	58
6.	Desenvolvimento de cenários	61
6.1.	Pressupostos gerais.....	61
6.2.	Fatores estratégicos e indicadores	62
6.3.	Os cenários	73

6.3.1.	O cenário atual	73
6.3.1.1.	Pressupostos	75
6.3.1.2.	Análise do cenário atual	75
6.3.2.	Cenário 1	79
6.3.2.1.	Pressupostos	81
6.3.2.2.	Análise do Cenário 1	81
6.3.3.	Cenário 2	84
6.3.3.1.	Análise do Cenário 2	86
6.3.4.	Cenário 3	89
6.3.4.1.	Análise do Cenário 3	91
6.3.5.	Cenário 4	94
6.3.5.1.	Análise do Cenário 4	97
6.3.6.	Cenário 5	101
6.3.6.1.	Análise do Cenário 5	105
6.4.	Refinamento dos cenários	108
6.4.1.	Cenário 1	108
6.4.2.	Cenário 2	108
6.4.3.	Cenário 3	111
6.4.4.	Cenário 4	111
6.4.5.	Cenário 5	113
7.	Discussão e conclusão	114
8.	Referências bibliográficas	115

1. Introdução

O processo econômico e social da globalização permitiu, paralelamente à disseminação cultural e informativa, a integração de países e de pessoas de todo o mundo, além de induzir a melhorias nas instituições, tornando-as mais competitivas e impondo-lhes melhora em sua eficiência, transparência e redução de custos. Em contrapartida ao que se constatou, os Estados, uma vez interligados, sujeitaram-se a sofrer impactos imediatos de decisões políticas e econômicas tomadas fora de seu território de controle, principalmente por agentes financeiros.

Mais recentemente, perdas no setor imobiliário americano serviram de ignição para a explosão de perdas financeiras verificadas depois de quedas dramáticas das Bolsas de Valores ao redor do globo, levando a um quadro financeiro mundial turbulento e obrigando à reformulação do cenário econômico, em vista das falências e das aquisições de grandes instituições.

CHIAVENATO (2003) relaciona esses fatos com o ambiente altamente complexo no qual as organizações atualmente estão inseridas, de forma que nenhuma organização é completamente autônoma ou autossuficiente, dependendo umas das outras, para sobreviverem. Observa-se também a existência da interdependência das organizações para com a sociedade, em função, em geral, de suas complexas interações, as quais, como consequência das mudanças produzidas no ambiente externo, levam à alteração constante de seus objetivos organizacionais.

Ainda segundo CHIAVENATO (2003), estudos recentes sobre as organizações complexas têm apresentado uma nova perspectiva teórica, a qual relaciona a estrutura da organização e seu funcionamento ao ambiente externo, sendo que diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais.

O presente trabalho analisa a estrutura organizacional de uma empresa multinacional do setor químico, que passa, justamente, por processo de transição organizacional, cultural e operacional, fruto de mudanças drásticas no ambiente externo, como a crise financeira e fusões e aquisições.

Estudam-se possibilidades de reestruturação de três departamentos financeiros da América Latina, visando a aperfeiçoar não só o fluxo de informações dos departamentos latino-americanos da empresa, mas visando, ainda, a aumentar a velocidade de resposta desses departamentos às constantes mudanças a que se procede no setor químico, na atualidade.

Recorrendo aos conceitos apresentados ao longo do curso de graduação em Engenharia de Produção, pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), este estudo objetiva mapear tanto a estrutura organizacional do departamento financeiro dessa multinacional, quanto seus processos, para, então, utilizando o método dos cenários (MELLO et. al.) desenvolver possíveis formas de reestruturação e analisá-las a fim de construir dados relevantes para a tomada de decisão da Empresa.

O processo de desenvolvimento do presente trabalho, dessa forma, consistiu primeiramente no processo de entrevistas, as quais serviram de base não só para o levantamento de indicadores (aspectos estratégicos de funcionamento do departamento), mas também, para a criação de um esboço da situação atual. O qual, por sua vez, pode ser mais bem compreendido com a análise a partir dos conceitos bibliográficos levantados, permitindo a construção do cenário atual.

Posteriormente, cenários alternativos foram criados e confrontados com o cenário atual. Tal procedimento permitiu a coleta de informações valiosas referentes ao processo complexo de reestruturação organizacional da empresa estudada.

Este estudo, assim, não tem em seu escopo a tarefa de determinar uma escolha ótima, e sim, a apresentar e analisar de diversas possibilidades de agrupamento, levantando os cenários e os avaliando em virtude dos indicadores propostos.

Para resguardar a confidencialidade das informações obtidas e seguir as normas impostas pelas instituições, recorreu-se, no presente trabalho, a nomes fictícios, para a identificação dos envolvidos na pesquisa. Adotou-se, portanto, a designação de Empresa para a Empresa aqui estudada.

1.1. Tema

A escolha do tema deste trabalho decorreu de solicitação do tesoureiro da empresa e responsável pelas operações financeiras da sociedade no Brasil, para que se avaliasse a possibilidade de centralizar atividades normalmente desempenhadas por diferentes departamentos de tesouraria da empresa, espalhados pela América do Sul.

A tendência de centralizar, segundo o tesoureiro, tem sido uma solicitação da matriz da Empresa, que alega ter, como objetivos, a melhora da eficiência operacional e a redução dos custos. Pretende-se, a partir disso, delinear uma nova situação organizacional, que possibilite uma melhor divisão de atividades, além da padronização dos processos e da

concentração física dos especialistas da empresa, de modo que se busquem sinergias para que a empresa torne-se mais eficiente, e assim, melhorando sua saúde financeira.

O processo de reestruturação, como solicitado pela matriz, é caracterizado por ser um processo complexo que envolve diversos fatores como, por exemplo:

- a decisão de reestruturação e realocação de pessoas tem natureza política, uma vez que pode afetar a estrutura hierárquica, com a criação ou destruição de cargos de poder, criando conflitos de interesse que podem afetar a companhia;
- não existe metodologia universalmente aceita, quando se envolve o problema de realocação de pessoas, fruto da infinidade de fatores que se deve levar em conta, como a produtividade, o ambiente, o conhecimento, a diversidade cultural e política, a sinergia produtiva, entre outras;
- não existe uma decisão ótima para a reestruturação organizacional, de tal forma que qualquer metodologia de auxílio à decisão de estruturação organizacional buscará uma resolução tecnicamente viável, mas que sofrerá os efeitos dos interesses internos (trabalhadores) e externos (fornecedores, clientes, economia, governo) da organização, os quais afetarão indiscriminadamente os resultados, positiva ou negativamente.

Dessa forma, seguindo as informações fornecidas pela empresa e os conceitos teóricos aprendidos no curso de graduação em Engenharia de Produção, estudam-se os fatores importantes para a implantação do projeto, mapeando as consequências da mudança organizacional pretendida diante dos novos possíveis cenários.

1.2. Problema

O plano de centralização da Empresa não é um recorte à tesouraria ou à região da América Latina, mas faz parte de um projeto originário da matriz da Companhia de regionalização, o qual, até o momento, já motivou a reorganização estrutural de unidades européias e asiáticas.

Na América do Sul, esse projeto de reorganização está em andamento, tendo já sido finalizado em áreas como a controladoria, a contabilidade e a seção de contas a pagar e receber, as quais então puderam ser concentradas, em sua grande parte, na unidade do Brasil.

Voltado para a concentração de atividades, o plano de reestruturação da companhia foi iniciado pelos departamentos pouco afetados pela influência local, que se traduziria, por exemplo, no aspecto cultural ou legal, fatores esses que exercem grande impacto sobre as tesourarias e, em sendo assim, motivo principal para que se mantivesse inalterada a estrutura até então.

A tesouraria, entretanto, sofre as primeiras consequências desse plano global na forma de pressão no sentido de centralizar o departamento; pressão essa que é exercida sobre o tesoureiro, o qual, por acreditar que decisões tomadas nesse sentido sejam complexas e que são poucos os dados disponíveis nesse assunto, solicitou ao autor desse trabalho que fossem levantadas informações práticas e teóricas capazes de embasar a tomada de decisão.

Logo, o presente trabalho examina o problema da estrutura organizacional da Empresa, instalada em três polos administrativos da América Latina, o que reduz a eficiência da Empresa, no que diz respeito à utilização de recursos financeiros.

Tal comprometimento da eficiência da Empresa pode ser percebido, entre outros, no fato do não aproveitamento das sinergias entre as atividades desenvolvidas nos três polos e na manutenção de cargos e estruturas físicas excessivas, as quais, muitas vezes repetitivas, de uma unidade para outra, da empresa.

A Empresa conta atualmente com departamentos financeiros localizadas em Buenos Aires, Cidade do México e São Paulo. A estrutura de atuação é fragmentada, responsabilizando-se a unidade argentina pelas atividades dos países do sul (Uruguai, Paraguai, Chile e Peru), a unidade mexicana gerenciando as atividades dos países do norte (América Central, Equador, Colômbia, Venezuela, Guianas e Bolívia) e a unidade brasileira controlando as atividades do Brasil, onde se concentra o maior volume de negócios da companhia na América Latina. As áreas e suas características são representadas na figura a seguir:



Figura 1. Distribuição geográfica das tesourarias da empresa (desenvolvido pelo autor).

A proposta deste trabalho é estudar a estrutura organizacional atual das empresas subsidiárias da Empresa na América Latina, focalizando suas tesourarias, e buscando identificar seus processos, seu quadro de pessoal, o custo de realocação desses empregados e da implantação de sistemas de gerenciamento à distância, para que seja possível não somente aferir vantagens e desvantagens da centralização das tesourarias para a estrutura de cada unidade, como verificar, ainda, aspectos passíveis de melhoria por sinergia, aspectos estes construídos sob a forma de cenários.

Posteriormente, o presente trabalho busca avaliar os possíveis cenários alternativos para, por fim, obter soluções que atingissem os objetivos esperados tanto de redução dos custos, quanto dos tempos dos processos, sem que tais reduções pudessem influenciar, negativamente, o ambiente de trabalho.

1.3. Objetivo e estrutura do trabalho

O objetivo geral deste trabalho de conclusão de curso é servir como fonte de informação para a tomada de decisão por parte dos responsáveis pelos departamentos de tesouraria da América do Sul, os quais vêm sido pressionados quanto à implantação do projeto de centralização.

A proposta é desenvolver uma análise da estrutura organizacional, do fluxo hierárquico e dos processos operacionais das tesourarias, buscando aí identificar vantagens e desvantagens, a fim de verificar aspectos passíveis de serem melhorados.

Posteriormente, serão criados cenários alternativos que auxiliaram na escolha de uma estrutura sinergicamente mais vantajosa e que seja financeiramente e operacionalmente viável.

O desenvolvimento deste trabalho foi pensado da seguinte forma:

- no capítulo 1, descreve-se o ambiente o ambiente do estágio, de forma a contextualizar o problema da Empresa e definir um objetivo ao estudo.
- no capítulo 2, estão informações importantes sobre a Empresa, isto é, informações essenciais para a compreensão do problema, que é aí contextualizado, de modo a que se compreenda, com a caracterização da empresa sobre a qual se debruça o presente trabalho, o contexto de sua atuação; também do capítulo 1 constam o objetivo e as características do estágio, para fornecer ao leitor dados que lhe permitam vislumbrar possíveis resultados do estudo;
- no capítulo 3, apresenta-se o referencial teórico, tanto sob a forma de ferramentas, quanto de conceitos, que embasam a presente análise da Empresa, análise está fundamentada nos conceitos de estrutura organizacional e prestação de serviço;
- no capítulo 4, são apresentados os processos utilizados para a coleta de dados e o método de desenvolvimento do trabalho.

- no capítulo 5, definem-se as características das unidades estudadas, as analisando com os conceitos teóricos a fim de expor a situação atual da empresa e, a partir daí, construir o cenário atual;
- no capítulo 6 são desenvolvidos os cenários alternativos, que fundamentam a análise de algumas possíveis formas de estruturação organizacional;
- finalmente, no capítulo 7, apresenta-se a discussão dos resultados e a conclusão do trabalho.

1.4. Estágio

O estágio na Empresa iniciou-se em janeiro de 2009, em igual período àquele em que a economia mundial atravessava uma das piores crises financeiras da História, crise que começara, na América do Norte, ainda no ano de 2008, e que, meses depois, mais especificamente em setembro de 2008, estouraria no resto do mundo.

Reflexos da crise mundial podiam ser vistos nas estruturas das empresas em geral, que tiveram de reduzir seu quadro operacional, não constituindo nada de novo a redução do quadro de pessoal da Empresa, onde se desenvolveu o estágio. Nesse contexto de perturbação extrema da economia mundial e de ansiosa incerteza por parte dos empregados corporativos, inseriu-se o pesquisador-estagiário no *back office* da mesa de operações da Empresa.

A atividade realizada no estágio consistiu no apoio operacional a outras áreas da mesa de operações. Com esse escopo, o cargo ocupado pelo estagiário relacionou-se a atividades de gerenciamento de caixa, de câmbio, de *funding*, de gerenciamento de riscos financeiros, além de controle de contratos e do relacionamento com bancos.

O constante contato com as demais unidades da Empresa na América Latina e a proximidade com outros setores da tesouraria propiciaram ao estagiário uma visão bastante ampla da complexa rede de relacionamentos, auxiliando-o no desenvolvimento do presente trabalho.

2. A organização

A Empresa é uma companhia química robusta e diversificada, com mais de um século de história e com presença industrial consolidada em mais de 160 países, atuando no desenvolvimento e produção de produtos químicos, plásticos, automotivos e agrícolas, que geram vendas anuais de 58 bilhões de dólares e que empregam 46 mil funcionários no mundo todo.

O complexo industrial brasileiro da Empresa começou a ser instalado, no país, em 1956, tornando-se o Brasil, já no ano seguinte, de 1957, o centro latino-americano da empresa, de onde eram coordenadas as atividades desenvolvidas em oito outros países da região: Argentina, Chile, Colômbia, Costa Rica, Peru, México, Porto Rico e Venezuela.

No Brasil, a Empresa emprega mais de 2.200 pessoas, em 19 unidades industriais, em quatro terminais marítimos e em dois centros de pesquisa instalados em território nacional.

2.1. Os produtos

A empresa possui um portfólio de produtos amplo, atendendo os mais distintos mercados e aplicações. Dentre eles podemos citar:

- agricultura e alimentação;
- setor automotivo e de transporte;
- construção civil;
- revestimentos e adesivos;
- eletroeletrônicos e eletrodomésticos;
- cuidados/limpeza de tecidos e superfícies;
- fibras, têxteis e calçados;
- pisos e móveis;
- saúde e higiene;
- petróleo, gás e processamento químico;
- cuidados pessoais;
- purificação de água;
- fios e cabos.

2.1.1. Agricultura e alimentos

A Empresa possui um forte seguimento agrícola que disponibiliza tecnologias inovadoras para a proteção de culturas, por meio da produção de compostos nutrientes para as plantas, fungicidas, herbicidas, inseticidas, controladores de ervas daninhas e pastagem, controle de pragas como insetos e cupins, sementes e biotecnologia agrícola, voltados para a saúde e a alimentação animal; além de uma vasta gama de produtos destinados à obtenção de alimentos funcionais, como óleos alimentares e embalagens especiais.

2.1.2. Automotivo e transporte

A Empresa disponibiliza um vasto leque de produtos destinados ao ramo automotivo, dentre estes destacando-se os poliuretanos, os elastômeros, os fluidos, os filmes e adesivos, além de soluções de emissão e de materiais de gerenciamento acústico. Esses produtos buscam a melhoria da segurança e da saúde, voltando-se para o conforto, para a eficiência energética e para a redução de emissões dos gases de escape.

2.1.3. Construções

A linha de produtos que busca auxiliar as construções, no sentido de obter eficiência energética, resistir à umidade e facilitar a manutenção. Dentre esses produtos, podem-se destacar as espumas de isolamento térmico, adesivos e encanamentos.

2.1.4. Revestimentos e adesivos

A Empresa produz todos os compostos necessários para a produção de tinta comercial, seja ela para aplicações em arquitetura, em transporte e em revestimentos industriais. Dentre os seus produtos, destacam-se os aditivos, adesivos, tintas, resinas e solventes.

2.1.5. Eletrônicos e eletrodomésticos

As indústrias de aparelhos eletrônicos procuram, de maneira geral, reduzir o consumo de energia e o tamanho de seus dispositivos. A Empresa tem, como produto, componentes de laminados elétricos que seguem essa tendência, permitindo o desenvolvimento de placas de circuito, para pequenos dispositivos móveis. Outro produto muito utilizado por empresas de eletrônicos são os plásticos leves, sendo empregados hoje em uma vasta gama de aparelhos oferecendo isolamento e compondo sua estrutura.

2.1.6. Cuidados/Limpeza de tecidos e superfícies

A linha de limpeza conta com componentes que fornecem características aos produtos de limpeza, como brilho, perfume, capacidade desengordurante e antimanchas. Esses produtos são utilizados, principalmente, por empresas produtoras de sabão em pó, de detergentes, de amaciadores, entre outros.

2.1.7. Pisos e móveis

A empresa disponibiliza uma grande linha de pisos, abrangendo desde a produção de carpetes esportivos até pisos acústicos. Em seu portfólio, também existe a linha moveleira, baseada principalmente em produtos de cama, como material de enchimento para colchões.

2.1.8. Saúde e higiene

Na linha de saúde e higiene, a Empresa produz embalagens especiais, tanto para a conservação de alimentos, como para a utilização médica, como as cápsulas. A Empresa também produz componentes utilizados na própria produção do medicamento, como elementos que concedem pigmentação aos comprimidos.

2.1.9. Petróleo e gás, processamento químico

A Empresa produz ainda componentes utilizados no processo de produção de petróleo e de gás, como itens empregados na perfuração de poços, tubos e tratamento de petróleo.

2.1.10. Cuidados pessoais

A linha de cuidados pessoais é representada por componentes que dão brilho ou fazem espuma, empregados na produção de xampus para cabelo, cremes e loções.

2.2. O mercado

Devido às vastas quantidades de produtos existentes e de sua praticamente infinita capacidade de inovação, o mercado químico apresenta características bastante peculiares, de tal forma que sua estruturação permite às empresas do setor disporem de frentes diversas de desenvolvimento de produtos, as quais, por sua vez, podem configurar-se, ao mesmo tempo, parceiras e concorrentes das próprias empresas, em nichos diferentes de negócios.

A indústria química necessita, constantemente, de aportes de capital e de tecnologia, o que exige investimentos vultosos, que só se revelam rentáveis, caso se atinjam escalas mínimas de produção.

No curto prazo, a dependência do alcance dessas escalas mínimas de produção, para que se confira rentabilidade ao setor, atribui à oferta de produtos químicos um caráter de inelasticidade, ou insensibilidade ao preço, o que acaba por gerar, nos preços internacionais desses produtos, ciclos de baixa.

O nível da demanda é, portanto, outro fator atuante sobre a formação do preço dos produtos da indústria química, de modo que, em períodos de baixo crescimento econômico, as vendas são negativamente afetadas.

Para suprir essa dependência fortemente ligada à demanda interna, a indústria química, de forma geral, exporta produtos beneficiados (*commodities*).

Recentemente, entretanto, apenas o recurso à exportação de *commodities* não se tem revelado medida suficiente para a redução do déficit da balança comercial, conforme se viu em 2008, quando o setor participou com 6% das exportações e com 20% para as importações

nacionais. Tal déficit pode ser explicado pela persistência de forte dependência da indústria química de matérias-primas importadas (SILVA, 2003).



Gráfico 1. Desenvolvimento do comércio exterior de químicos. Fonte: Sistema Aliceweb.

Ao longo da primeira década do século XXI, o setor químico nacional teve, a seu favor, números positivos, que resultaram em anúncios de projetos de novas unidades químicas e petroquímicas. Aliada aos esforços da globalização econômica, a fase da bonança incentivou a formação de conglomerados (por meio de fusões e de aquisições), para cujas negociações se recorreu aos créditos, então fartos; às ações, em alta, das empresas químicas nas Bolsas de Valores e aos capitais oriundos de fundos de investimento.

Em linhas gerais, no ano de 2008, segundo estimativas da Associação Brasileira de Química (ABIQUIM), a indústria química brasileira apresentou faturamento líquido de US\$ 123 bilhões, um acréscimo de 11,8% em relação ao desempenho do ano de 2007.

Apesar dos bons resultados dos últimos anos, o setor químico brasileiro sofreu o impacto da crise mundial de 2008, que se traduziu em queda da demanda nacional por produtos químicos.

No Brasil, com o fim de provocar aumento da demanda nacional, adotaram-se medidas de combate à crise, tais como a redução de impostos sobre a venda de carros novos, a dilatação do prazo de recolhimento de tributos federais e estaduais (em alguns estados da federação) e a facilitação a operações de crédito para o consumidor.

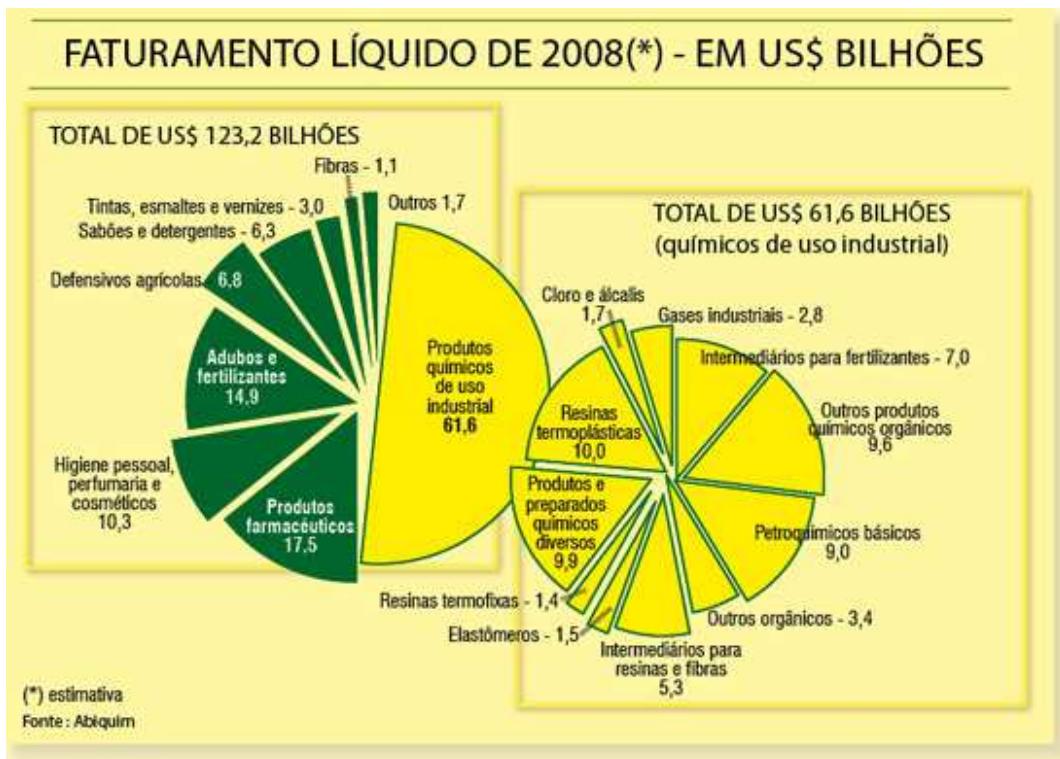


Gráfico 2. Faturamento líquido da indústria química em 2008. Fonte:Abiquim.

Com a desaceleração da economia norte-americana e com a retração da economia dos 27 Estados-Membros da União Européia, os países emergentes, em especial Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC), tornaram-se o foco de atuação da indústria química mundial, graças ao seu potencial de consumo.

Em virtude desse novo contexto, os países da América Latina passaram a ocupar papel de destaque na estratégia das grandes corporações, um dos fatores para que a matriz da Empresa esteja interessada em reestruturar a organização na região.

2.3. As forças competitivas do mercado químico

A fim de analisar os agentes que influenciam o mercado, com o intuito de entender o ambiente competitivo, avaliam-se as forças competitivas, baseadas em PORTER (1996), de uma empresa do setor químico em geral, de modo que, identifica-se uma elevada influência por parte dos compradores, uma vez que seus produtos são, na maioria das vezes, destinados a outras empresas (produtos intermediários), as quais o utilizam como matéria-prima para beneficiamento. Dentre essas empresas, existem companhias de grande porte, com elevado poder de barganha.



Figura 2. Forças competitivas (PORTER, 1996).

Uma indústria química tem, como fornecedores, empresas de energia, de equipamentos e de matérias-primas, as quais podem provir da extração mineral ou do beneficiamento de outra indústria química. Dessa forma, uma empresa do setor químico depende de fornecedores que influenciam seu funcionamento, sendo a disponibilidade e a qualidade dos materiais fatores cruciais.

A possibilidade de entrada de novos ingressantes no setor das indústrias químicas é dificultada pelo alto capital requerido para instalação, desenvolvimento de tecnologia e matéria prima. Assim, assumindo que os *players* internacionais interessados no mercado brasileiro já estejam atuando no país, a entrada de novas indústrias não representa uma ameaça real ao mercado.

Produtos substitutos não representam uma ameaça, uma vez que se trata de substâncias químicas com características específicas, para que sejam utilizadas pelos compradores em sua produção. Dessa forma, dificilmente um produto substituto conseguiria atender a todos os requisitos do produto original.

Por último, a rivalidade dos concorrentes é um fator significativo no setor químico, caracterizado pela existência de grandes companhias, dentre as quais 17 estão entre as duzentas maiores em vendas do país segundo o anuário “Exame Melhores e Maiores 2009”.

O setor químico possui características peculiares, quanto a concorrência, a exemplo da possibilidade de seja ao mesmo tempo, fornecedora e cliente de outra empresa, desde que em linhas de produção diferentes. Pode-se citar ainda a necessidade de realização de pesquisas conjuntas, as quais incentivam a formação de parcerias. Outro aspecto importante é o fato de

cada indústria contar com muitos produtos destinados a diferentes mercados, fazendo com que uma empresa possa ter concorrentes e parceiros diferentes em cada segmento de mercado.

Assim, verifica-se que, embora exista a concorrência, o mercado caminha para um aperfeiçoamento da cadeia de valor, a qual, segundo PORTER (1996), consiste na desagregação das atividades de relevância estratégica, possibilitando distinguir, dentre as diversas atividades executadas, aquelas que podem representar, para a empresa, um potencial de diferenciação no mercado em que atua, de tal forma que as indústrias químicas buscam, a partir dessa análise, formar parcerias estratégicas, convergindo para a utilização do diferencial competitivo de cada uma.

Portanto, embora formado de grandes concorrentes, o mercado petroquímico é marcado por alianças, as quais, segundo BRUNO & VASCONCELOS (1996), para terem sucesso, precisam que seja evitado o pensamento tradicional de que o ganho de um concorrente depende da perda do outro, de modo que o sucesso exige que o custo-benefício seja atraente para ambas as partes.

A crise econômica mundial afetou drasticamente o resultado das empresas químicas e petroquímicas. Segundo o anuário “Exame Maiores & Melhores 2009”, o setor apresentou um dos piores resultados, quando comparados aos resultados de outros setores, ficando somente atrás em vendas do setor têxtil e digital, com queda de 10,1%; e em lucros, com 190% de queda em relação a 2007.

O mercado possui características de oligopólio, já que poucas empresas concentram significativa parte do mercado, sendo estas, segundo o anuário Exame de 2009:

Tabela 1. Distribuição nacional do setor químico. Fonte: anuário Exame de 2009.

	As maiores (receita operacional bruta – US\$ milhões)	Liderança de mercado (%)
Braskem	7161,6	14,4
Refap	5948,2	11,9
Bunge Fertilizantes	3650,0	7,3
Basf	2390,4	4,8
Bayer	1671,9	3,4
Quattor Químicos	1646,5	3,3
Heringer	1603,7	3,2
Syngenta	1483,8	3,0
DuPont	1462,2	2,9
Dow	1459,3	2,9

A Empresa, juntamente com as outras maiores empresas do setor químico e petroquímico do país, sofreu grande impacto com a queda das vendas, fruto da crise, tendo seu crescimento também abalado. Essa nova condição do mercado favoreceu a entrada e o crescimento de outras empresas no cenário nacional, estando somente três das maiores empresas dentre as que apresentaram maior crescimento em vendas, impulsionado, principalmente, pelo mercado agropecuário:

Tabela 2. Empresas químicas com maiores crescimentos em 2008. Fonte: anuário Exame de 2009.

	Crescimento % (aumento de vendas)
Fertipar	50,0
Fosfertil	43,7
Heringer	40,8
Mosaic	29,5
Bunge Fertilizantes	26
Yara	24,3
Anglo American – Copebrás	23,7
M&G Polimeros	18
Ultrafértil	17,4
Syngenta	17,4

Essa tendência de mudança de mercado incentiva as empresas que até então estão entre as maiores do país, a avaliarem seu planejamento, para não perderem *market share*; dentre as mudanças a serem promovidas, pode-se citar a alteração da política de vendas, de *marketing*, de produção e de organização. Dessa forma, esse trabalho está alinhado com o plano da Empresa, buscando a otimização da eficiência produtiva, para manter a companhia entre as dez maiores do setor.

3. Revisão bibliográfica

3.1. Introdução

Considera-se que a centralização da Empresa possa ser vista como uma fase de amadurecimento da organização empresarial, seguindo o caminho do enxugamento da estrutura organizacional já percorrido por outras empresas transnacionais, as quais, de forma semelhante à da Empresa, também tiveram sua expansão na América Latina decorrente, em primeiro lugar, da adoção do regime democrático pelos países da região; decorrente, em segundo lugar, da abertura, ainda que gradual, desses países ao comércio internacional e decorrente, por fim, da estabilidade monetária dos países da região, que se apresentaram com grande potencial de mercado (FLEURY, 1997).

A fase inicial de instalação das empresas transnacionais nos países latino-americanos foi baseada na transferência de tecnologia e de modelos de gestão, buscando adaptá-los às realidades locais da América Latina.

Buscando atingir fatias maiores do mercado latino-americano, a Empresa foi originalmente estruturada, de modo a instalar unidades subsidiárias próprias em diversos países dessa porção do globo, visando a um melhor acompanhamento da demanda e do mercado locais.

Essa estrutura concedeu relativa autonomia às unidades subsidiárias latino-americanas, reduzindo a necessidade de transferência de tecnologia e de conhecimento da matriz, o que foi considerado uma das razões para o sucesso financeiro dessas subsidiárias, as quais, até o surgimento de um novo tipo de globalização —a globalização produtiva— prescindiam de rápido fluxo de informações interunidades, já que eram pouco ou quase nada afetadas pelas mudanças globais (FLEURY, 1997).

Com a globalização produtiva, verificou-se não só a integração dos mercados do mundo, mas também a necessidade de realocar as empresas subsidiárias dos grupos transnacionais, de modo a incorporar tais subsidiárias tanto a esse novo tipo de globalização, como, principalmente, às estratégias globais das próprias corporações.

Não foi diferente com as subsidiárias latino-americanas da Empresa, estudada, que passaram a ter de desempenhar funções voltadas para a otimização global, ou regional, do “mix” de produção da Empresa, ao mesmo tempo em que passaram a manter gestão local da

cadeia de produção. Alterou-se, com isso, a visão do mercado, que passou de mercado local a mercado regional, ou global (FLEURY, 1997).

Esse processo de mudança verificado no desempenho das funções das subsidiárias da Empresa, funções estas que passaram a englobar uma maior variedade de produtos, acabou direcionando a atividade de fabricação para uma produção fragmentada, obrigando o planejamento das subsidiárias a passar a incorporar a importação de produtos acabados e semi-acabados fornecidos por outras unidades da empresa. Os resultados da otimização da cadeia produtiva têm sido, portanto, uma maior especialização no *core* da produção e um aumento significativo das transações intra e extrafirmas (FLEURY, 1997).

Tal processo de integração das tarefas na cadeia produtiva afetou o foco de planejamento das unidades, que até então captava as tendências do mercado e direcionava a atenção das unidades para o mercado local. Com a globalização produtiva, tornou-se necessário dotar as subsidiárias de uma visão mais ampla do contexto macroeconômico, uma vez que as cadeias de produção passaram a se entrelaçar, e as unidades produtivas tornaram-se mais sujeitas a sofrer impactos relacionados a mudanças globais.

Essas mudanças na economia mundial trouxeram a necessidade, portanto, de reestruturação gerencial, tecnológica e operacional, as quais ocorreram de forma assimétrica, em cada uma das diversas unidades subsidiárias da Empresa na América Latina.

O presente estudo, ao focar o departamento financeiro das subsidiárias, considerou que as mudanças no contexto global, juntamente com o desenvolvimento das mais modernas tecnologias de comunicação, têm permitido que a atuação desse serviço de apoio à produção realizado pelas tesourarias seja desenvolvido fora da área onde reside a fábrica ou o mercado. Dessa forma, tornar-se-ia possível que um departamento de tesouraria passasse a operar em vários países.

3.2. Entendendo a estrutura organizacional

Destinado ao melhor entendimento do problema a ser estudado, é necessário compreender a definição de estrutura de uma organização. Nesse sentido, MINTZBERG (2006) propõe que qualquer atividade humana complexa acarreta a divisão do trabalho e sua coordenação para a realização eficiente. Dessa forma, define-se estrutura organizacional como sendo a soma das formas de divisão do trabalho em tarefas e a coordenação destas.

Um aspecto importante da estrutura organizacional refere-se ao seu *design*, ou seja, a forma de agrupar as posições para formar as unidades. O autor descreve o *design* como sendo o responsável por delinear todas as tarefas que devem ser desempenhadas, seguindo as metas e missões da companhia.

Sendo assim, tem-se como primeira etapa, um procedimento “de cima para baixo”, partindo das necessidades gerais para as mais específicas, definindo quão especializada deve ser cada tarefa, atribuindo o grau de treinamento e doutrinação exigido. A outra etapa refere-se à determinação do tipo e da quantidade de posições que devem ser agrupadas em uma unidade, sendo esse processo extensivo para conglomerados maiores até a hierarquia ficar completa.

De acordo com MINTZBERG (2006), o *redesign* organizacional, ou seja, mudanças incrementadas das estruturas existentes são muito comuns, seguindo sempre as mudanças de metas e missões.

Segundo o mesmo autor, o agrupamento de unidades é fundamental, para coordenar o trabalho na organização, podendo ser descrito de quatro formas:

- quando o agrupamento estabelece um sistema de supervisão comum entre as posições e as unidades;
- quando o agrupamento requer posições e unidades para compartilhar recursos comuns;
- quando o agrupamento cria medidas de desempenho comuns;
- quando o agrupamento encoraja o relacionamento interpessoal.

O agrupamento encoraja a coordenação dentro da unidade; entretanto, cria problemas de coordenação entre as unidades, de forma a isolar membros de unidades diferentes principalmente por terem metas, prazos e estilos interpessoais diferentes.

O autor descreve seis parâmetros que direcionam a forma de agrupar pessoas e unidades, sendo esses:

- agrupamento por conhecimento e habilidade, a exemplo dos grupos formados por conhecimento e habilidades semelhantes;
- agrupamento por processos de trabalho e função, a exemplo da departamentalização;
- agrupamento por tempo, a exemplo do turno da manhã e do turno da noite;
- agrupamento por *outputs*, a exemplo da linhas de produtos;

- agrupamento por cliente, a exemplo dos grupos que atuam com diferentes tipos de clientes;
- agrupamento por local, a exemplo dos grupos formados conforme as regiões geográficas em que operam.

Segundo MINTZBERG (2006), essas formas de agrupamento podem ser condensadas em duas bases: o agrupamento por mercado, que compreende as bases de produtos, os clientes e o local, e o agrupamento funcional, que compreende as bases de conhecimento, as habilidades e o processo de trabalho e de função.

O autor apresenta, ainda, quatro critérios fundamentais, usados pelas organizações, para agruparem posições e unidades:

- interdependência de fluxo de trabalho —segundo THOMPSON (1967), existem três tipos básicos de interdependência: o coletivo, que envolve os recursos compartilhados; o sequencial, em que o trabalho é transferido de uma tarefa para a seguinte; e o recíproco, em que o trabalho transita entre as tarefas, de forma que a organização tenta agrupá-las, para minimizar os custos de coordenação e de comunicação;
- interdependência de processos —relacionado à especialização, sendo que o agrupamento favorece as interações dos processos, caracterizando ganhos, ao unir especialistas de áreas semelhantes, incentivando a troca de experiência, tornando-os mais aptos para o trabalho especializado;
- interdependência de escala —grupos formados com a finalidade de atingir tamanhos grandes o suficiente, para funcionarem eficientemente, como é o caso de *telemarketing*;
- interdependência social —relacionado a fatores subjetivos de trabalho, que induzem à formação de grupo, como é o caso de se agruparem pessoas, para facilitar o apoio mútuo em ambientes perigosos.

Um fator importante referente ao agrupamento de pessoas ou unidades, segundo MINTZBERG (2006), é a dimensão da unidade, ou seja, quantas posições deveriam ser contidas em um agrupamento de primeiro nível e/ou quantas unidades deveriam ser agrupadas nas sucessivas unidades maiores. O principal aspecto a ser analisado trata do número de subordinados a cada gerente e ao formato da estrutura, podendo ser verticalizado (vários

níveis de liderança), com pequenas unidades e com amplitude estreita de controle; ou podendo ser plano (poucos níveis de liderança), com grandes unidades e com maior amplitude de controle.

O autor relaciona o tamanho da unidade à padronização da atividade, uma vez que essa reduz a importância da supervisão da gerência, que pode atuar com maior número de subordinados. Em outras palavras, quanto mais altamente treinados forem os funcionários, menor a necessidade de supervisão acirrada; assim, maiores podem ser as unidades de trabalho. Em contrapartida, quanto maior a confiança no ajustamento mútuo (envolvendo as interdependências entre as tarefas complexas), menor o tamanho das unidades de trabalho.

A eficiência do fluxo de informações é afetada pela estrutura da unidade, de forma que um formato verticalizado facilita a interrupção do fluxo de cima para baixo, podendo levar à distorção de mensagem; uma vez que a estrutura em formato plano exige maior discussão e consulta entre as partes, para que seja tomada uma decisão.

O autor descreve alguns fatores-chave que ajudam a definir a configuração de uma instituição (Tabela 1), dentre eles, o mecanismo de coordenação, a parte-chave da organização, os parâmetros de *design* e a descentralização.

O mecanismo de coordenação refere-se às ferramentas que permitem a coordenação do trabalho, podendo ser por ajustamento mútuo (simples processo de comunicação informal), supervisão direta (pessoa responsável pelo trabalho de outras, instruindo e monitorando as ações), padronização de processos (que especifica o conteúdo do trabalho), padronização dos *outputs* (que padroniza o desempenho ou o produto) e a padronização das habilidades (que exige treinamento específico).

Por parte-chave da organização, deseja-se definir os atores estratégicos para a organização; nesse sentido, têm-se o núcleo operacional (que envolve operadores diretamente relacionados à fabricação ou a prestação de serviço), a cúpula estratégica (ou alta administração), a linha intermediária (que representa os gerentes intermediários, logo acima do núcleo operacional), a tecnoestrutura (que envolve os analistas responsáveis pelo planejamento do trabalho) e a assessoria de apoio (tratando-se de unidades especializadas, criadas para apoiar a organização fora do trabalho operacional da empresa).

Os parâmetros de *design* se referem à especialização do trabalho, ou seja, a quantas tarefas estão contidas em uma atividade e a quanto controle se tem sobre a atividade desenvolvida. Dessa forma, define-se especialização horizontal do trabalho como sendo a divisão das tarefas, e a especialização vertical do trabalho, como a separação entre o desempenho da atividade e sua administração.

A descentralização está vinculada ao poder de tomada de decisão. Sendo assim, centralizada é a estrutura que tem o poder de decisão concentrado na mão de uma pessoa. Por outro lado, descentralizar significar ter o poder disseminado em diversos níveis.

Tabela 3. Dimensões das cinco configurações. (MINTZBERG, 2006, adaptada).

	Estrutura simples	Burocracia mecanizada	Burocracia profissional	Forma divisionalizada	Adhocracia
Mecanismo-chave de coordenação	Supervisão direta	Padronização do trabalho	Padronização das habilidades	Padronização dos <i>outputs</i>	Ajustamento mútuo
Parte-chave da organização	Cúpula estratégica	Tecnoestrutura	Núcleo operacional	Linha intermediária	Assessoria de apoio (com núcleo operacional na Adhocracia operacional)
Especialização de tarefas	Pouca especialização	Muita especialização horizontal e vertical	Muita especialização horizontal	Alguma especialização horizontal e vertical	Muita especialização horizontal
Descentralização	Centralização	Descentralização horizontal limitada	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização vertical limitada	Descentralização seletiva

MINTZBERG (2006) apresenta centralização como a concentração do poder de tomada de decisão em um único ponto da organização, permitindo, assim, um meio mais seguro para coordenar as decisões. O autor discute alguns aspectos que favorecem a descentralização, sendo esses: a dificuldade de um único ponto (pessoa) em entender tudo o que ocorre à sua volta, levando a um excesso de informação; a dificuldade de responder rapidamente a condições locais; e, por último, a concessão de estímulo à motivação dos empregados, uma vez que a descentralização dissemina o poder de decisão.

O termo descentralização é normalmente usado na literatura especializada para tratar de três naturezas diferentes de mudança (MINTZBERG, 2006):

- descentralização vertical: dispersão do poder formal pela cadeia de autoridade (delegação);
- descentralização horizontal: extensão do poder de decisão (informal) aos não gerentes;
- descentralização: dispersão física dos serviços.

3.3. Estudo de serviço

Segundo FITZSIMMONS (2000), os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade, interligando os setores ao consumidor final, via serviços comerciais, de infraestrutura, de distribuição, etc. Essa atividade funciona como ferramenta diferencial, agregando valor para as empresas de manufatura, que têm seu sucesso relacionado não só ao produto, mas à forma de atuação no mercado, à capacidade de customização e manutenção, à velocidade de entrega, entre outros.

A grande variedade de utilizações de serviços e suas características fizeram com que diversas definições de serviço fossem criadas:

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre os consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistema do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor (GRONROOS, 1990).

Uma definição precisa de bens e serviço de deve distingui-los com base em seus tributos. Um bem é um objeto físico tangível ou produto que pode ser criado e transferido; ele tem uma existência através do tempo e, desse modo, pode ser criado e usado posteriormente. Um serviço é intangível e perecível; é uma ocorrência ou processo que é criado e usado simultaneamente ou quase simultaneamente (SASSER et.al., 1978)

Dessa forma, pode-se concluir que o serviço é a atividade intangível, exercida para a mudança de um estado, podendo ou não ter a participação do cliente, ação essa que, criada e consumida simultaneamente, de forma perecível, inviabiliza a estocagem, resultando o seu desempenho heterogêneo da variação causada pela interação com o cliente.

Assim, podemos entender um serviço como sendo um pacote de atividades voltado ao cliente e contendo serviços explícitos (observáveis, como a limpeza e a temperatura do ambiente), serviços implícitos (aspectos psicológicos, como segurança), informações (dados fornecidos pelo cliente para que se possa prestar o serviço), instalações de apoio (disponíveis, porém não consumíveis) e bens facilitadores (materiais disponíveis e consumíveis durante a prestação do serviço).

Segundo FITZSIMMONS (2000), os serviços podem ser classificados pelo grau de intensidade de trabalho, que é definido pela proporção entre o custo de mão de obra e o custo de capital (investimentos em instalações), e pelo grau de interação com o cliente, que descreve a capacidade do cliente de interferir pessoalmente na natureza do serviço (Figura 3). Dessa forma tem-se:

		Grau de personalização e de interação	
		Baixo	Alto
Intensidade de mão de obra	Baixa	Indústria de serviços Ex: hotéis	Lojas de serviços Ex: hospitais
	Alta	Serviços de massa Ex: escolas	Serviços profissionais Ex: médico

Figura 3. A matriz de processos de serviço, adaptado de FITZSIMMONS (2000).

A capacidade de atendimento também influencia o tipo de serviço a ser prestado, relacionando o grau de personalização, a qual o contato está sujeito e o número de atendimentos que podem ser processados diariamente, como mostra a figura seguinte:

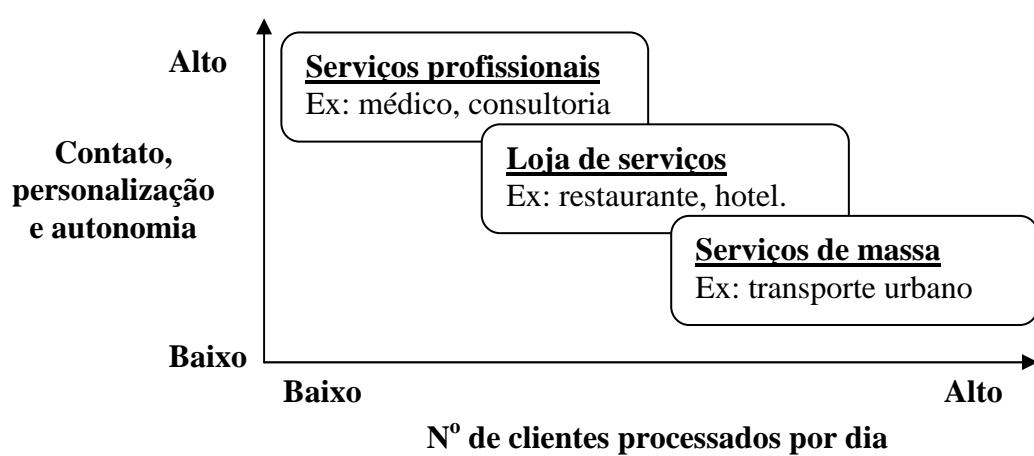


Figura 4. Natureza do serviço e seu atendimento ao cliente (FITZSIMMONS, 2000).

A partir da classificação do serviço, podemos identificar algumas dificuldades iniciais apresentadas por SCHMENNER (1986):

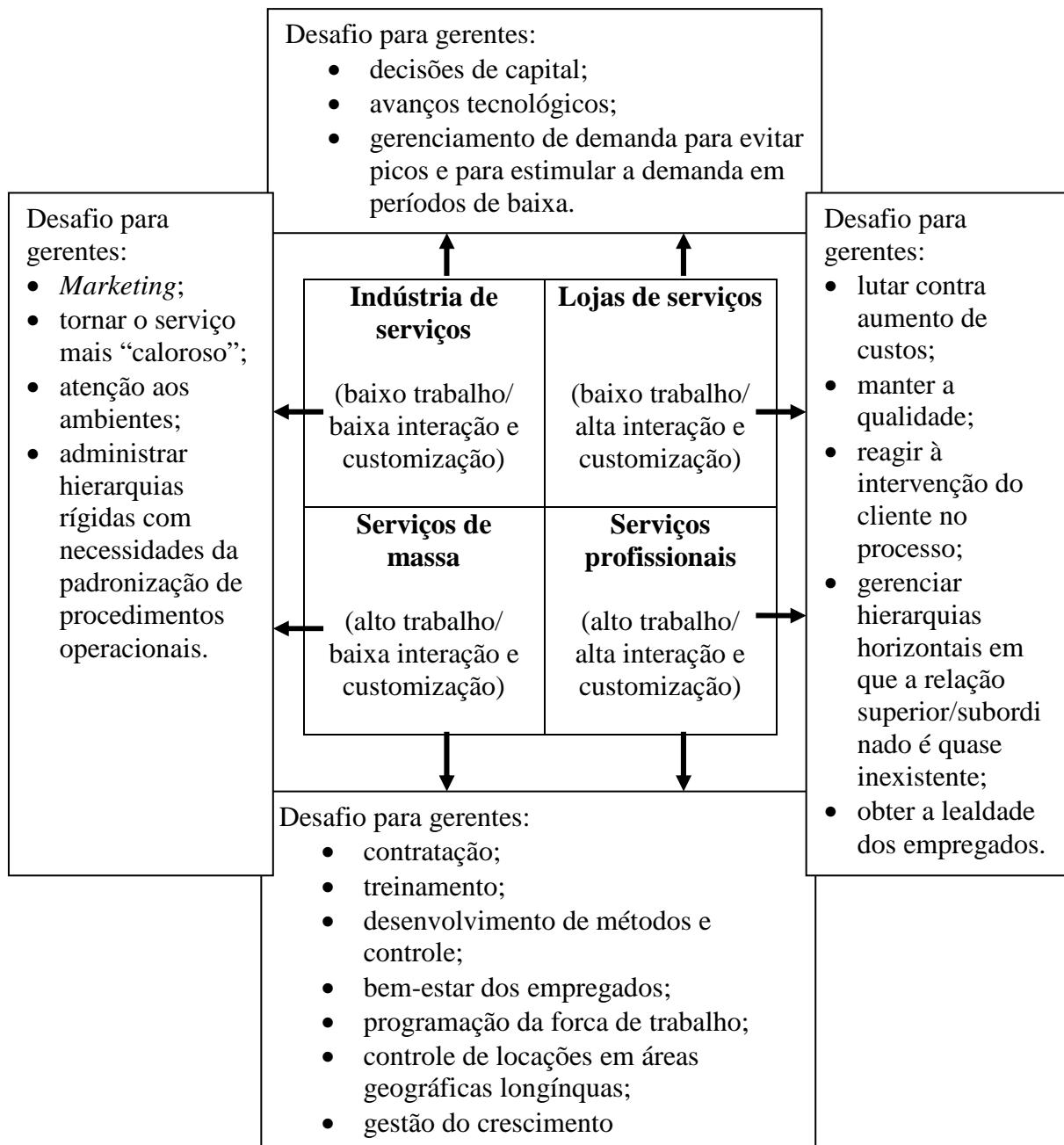


Figura 5. Desafios para os gerentes de serviço (SCHMENNER, 1986).

O planejamento do serviço, na maioria das vezes, segue um parâmetro predeterminado pelo setor ou atividade, não sendo considerado um item estratégico. Parte desse entendimento deve-se à tentativa, por parte do prestador, de satisfazer o costume dos consumidores em relação a certos atendimentos e/ou serviços e ao risco dado à diversificação. Entretanto, a bibliografia especializada apresenta empresas que aumentaram seu espaço no mercado, fruto

do investimento na prestação de serviços e não, no produto em si. Atualmente, podemos observar esse fato, principalmente com a expansão das vendas de produtos via internet.

Para muitos, avaliar o serviço e planejá-lo de forma estratégica é uma tarefa difícil, fruto da intangibilidade e da perecividade. Entretanto, LOVELOCK (1983) apresenta algumas classificações, descritas a seguir (Figuras 6, 7, 8), voltadas a facilitar o entendimento e o desenvolvimento de estratégias.

3.3.1. Relação com os clientes

O contato direto com o cliente permite às empresas de serviços a oportunidade de construir relações de longo prazo, aspecto diferencial dos prestadores de serviço, quando comparados aos fabricantes, que são tradicionalmente isolados. Conhecer os clientes de forma individual permite um tratamento especial de *marketing*, fornecendo uma visão de individualidade, o que valoriza a percepção, por parte do consumidor do serviço. Assim, seguindo a figura a seguir, quanto mais próxima do quadrante esquerdo, maior a percepção do cliente, e, logo, maior a vantagem competitiva.

		Tipo de relação entre a organização de serviços e seus clientes	
		Relação de “condição de membro” (individualizado)	Não há relação formal
Natureza da prestação do serviço	Prestação contínua do serviço	telefonia energia elétrica banco	estaçao de rádio proteção policial autoestrada pública
	Transações discretas	telefonemas DDD passe de trânsito ingressos para teatros fidelidade de cia. aérea	autoestrada com pedágio transporte público restaurante

Figura 6. Relação com os clientes, adaptado de LOVELOCK (1983).

FITZSIMMONS (2000) apresenta ainda uma análise das necessidades que cada item do pacote de serviço deve ter, em relação ao tipo de contato com os clientes.

Tabela 4. Principais considerações de projeto para operações de alto e de baixo contato, segundo FITZSIMMONS (2000).

Considerações do projeto	Operações de alto contato	Operações de baixo contato
Localização de instalação	As operações devem estar próximas do cliente	As operações podem estar próximas dos fornecedores, transportadores, ou mão de obra
Layout da instalação	A instalação deve acomodar as necessidades e as expectativas físicas e psicológicas dos clientes	A instalação deve intensificar a produção
Projeto do produto	O ambiente, assim como as características físicas do produto, definem a natureza do serviço	O cliente não está presente no ambiente do serviço
Projeto do processo	Os estágios do processo de produção têm efeito imediato e direto sobre o cliente	O cliente não se envolve na maioria dos passos do processo
Programação	O cliente faz parte do programa de produção e deve ser acomodado	O cliente está preocupado principalmente com as datas de finalização
Planejamento da produção	Os pedidos não podem ser estocados, então tentar amenizar o fluxo da produção pode levar à perda do negócio	É possível tanto atrasar, quanto amenizar a produção
Habilidade dos trabalhadores	A mão de obra direta compõe uma parte importante do serviço do produto, devendo ser capaz de interagir bem com o público	A mão de obra direta precisa apenas ter habilidades técnicas
Controle de qualidade	Os padrões de qualidade estão nos olhos do observador e, então, são variáveis	Os padrões de qualidade geralmente são mensuráveis e, então, podem ser fixados
Padrões de prazos	O tempo do serviço depende da necessidade dos clientes; por isso, não se consegue manter um padrão rígido de prazos	O trabalho é desenvolvido com substitutos dos clientes (por exemplo, documentos), e padrões de prazos podem ser alcançados
Salários	As saídas variáveis requerem um sistema salarial com base no tempo	As saídas fixas permitem um sistema salarial com base nas saídas
Planejamento da capacidade	Para evitar perdas nas vendas, a capacidade deve ser fixada de acordo com os picos de demanda	Como há a possibilidade de estocar, é possível fixar a capacidade de acordo com um determinado nível médio de demanda
Previsão	As previsões são de curto prazo e orientadas pelo tempo	As previsões são de longo prazo e orientada pelas saídas

3.3.2. Customização e arbítrio

O prestador de serviço, na maioria das vezes, tem a oportunidade de estar em contato com o consumidor, o que lhe concede a oportunidade de customizar seu serviço, de acordo com as necessidades pessoais. Essa customização percorre duas dimensões distintas, nas quais, o caráter do serviço permite a customização, ou nas quais o prestador de serviço tem o arbítrio de modificar o serviço.

A customização é um fator diferencial no mercado. Entretanto, uma escolha estratégica de aumentá-la, permitindo que o prestador exerça seu arbítrio, pode trazer implicações para o desenvolvimento do serviço.

		Customização	
		Alto	Baixo
Até que ponto o prestador do serviço com interação com o cliente exerce seu arbítrio ao atender a necessidade individual do cliente	Alto	cirurgia serviço de taxi restaurante refinado	educação programação de saúde restaurante familiar
	Baixo	serviço telefônico serviço de hotel bancos cafeterias	transporte público cinemas esporte para espectadores serviços institucionais de alimentação

Figura 7. Customização e arbítrio, adaptado de LOVELOCK (1983).

3.3.3. Natureza de demanda e fornecimento

O caráter perecível do serviço o impossibilita de ser produzido e estocado para prestação futura. Dessa forma, para o desempenho da atividade, é crucial o planejamento da capacidade para o atendimento da demanda, combatendo as sazonalidades e os desequilíbrios de demanda e de fornecimento.

FITZSIMMONS (2000) apresenta algumas questões estratégicas relativas ao desequilíbrio da demanda, para melhor definir a situação da variação da demanda:

- qual é a natureza da flutuação da demanda, e se seu ciclo se apresenta de forma previsível?
- quais são as causas da variação da demanda, da necessidade, do hábito ou da preferência? Existe algo que se possa fazer para alterar essas causas?

- quais são as oportunidades de mudança, no nível de capacidade ou fornecimento do serviço?

LOVELOCK (1983) apresenta a distribuição de serviços, diante da variação de oferta e demanda, em quadrantes:

		Extensão das flutuações de demanda com o tempo	
		Ampla	Estreita
Extensão da restrição à oferta	A demanda de pico normalmente pode ser atendida sem um atraso importante	eletricidade telefone emergências policiais	seguro serviços jurídicos bancos lavanderias
	A demanda de pico regularmente excede a capacidade	preparação dos impostos transporte de passageiros hotéis e motéis	restaurante <i>fast-food</i> cinema posto de gasolina

Figura 8. Natureza da demanda pelo serviço em relação à oferta, adaptada de LOVELOCK (1983).

3.3.4. Qualidade do serviço

Segundo FITZSIMMONS (2000), a avaliação da qualidade de serviços surge ao longo do processo da prestação do serviço, sendo que cada contato com o cliente é referido como um “momento da verdade”, uma oportunidade de satisfazer o cliente.

A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação que o cliente faz entre a percepção do serviço prestado e as expectativas do serviço desejado, de modo que, quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional; quando não se atingem as expectativas, a qualidade passa a ser vista como inaceitável; e, por fim, quando simplesmente se confirmam as expectativas, a qualidade é satisfatória.

As expectativas podem derivar de fontes variadas, incluindo a propaganda boca a boca, necessidades pessoais e experiências anteriores. Para julgar a qualidade dos serviços, os clientes utilizam fatores conhecidos, tais como as dimensões da qualidade, a qual é baseada nas seguintes categorias de serviço:

- *confiabilidade*, ou capacidade de prestar o serviço prometido, com confiança e exatidão, de modo que o desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros;
- *responsabilidade*, ou disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente, de tal forma que deixar o cliente esperando por razões não aparentes, pode criar, desnecessariamente, uma percepção negativa da qualidade;
- *segurança*, ou sensação relacionada ao conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança, de maneira a que a dimensão de segurança inclua características, como competências para realizar o serviço, cortesia e respeito, acessibilidade e comunicação efetiva com o cliente;
- *empatia*, ou demonstração de atenção personalizada e interesse aos clientes, incluindo as características de sensibilidade e de esforço para entender as necessidades dos clientes;
- *aspectos tangíveis* da condição do ambiente, ou a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, do pessoal, dos materiais de comunicação e, por vezes, da conduta de outros clientes que estejam utilizando o serviço, de modo a evidenciar o cuidado e a atenção aos detalhes exibidos pelo prestador do serviço.

Os clientes, assim, utilizam essas cinco dimensões, para fazer julgamentos sobre a qualidade dos serviços prestados, baseando-se na comparação entre o serviço esperado e o serviço efetivamente percebido, o que leva à medida da qualidade, que se traduz em satisfação negativa ou positiva.

3.4. O uso de cenários como método de apoio a tomada de decisão

O ambiente de constante incerteza, marcado pelas rápidas e radicais transformações que atingem as sociedades contemporâneas, é estimulante para o aumento da preocupação com o futuro, nas decisões e ações das instituições e organizações no mundo. PORTER (1985) menciona a técnica dos cenários como importante ferramenta, para considerar o futuro no planejamento estratégico, citando, como principal vantagem, a criação de visões consistentes de futuro.

Diversos autores discorrem quanto à definição de cenário. MANNERMAA (1991) o descreve como sendo o estudo do futuro, observando que futuro não se pode predizer; de

forma que os cenários procuram construir diferentes alternativas de futuro e suas interligações. GODET (1993), por sua vez, explica que o futuro é múltiplo, feito de diversos futuros potenciais, sendo o cenário a descrição de um desses futuros em potencial, com as progressões necessárias para atingi-los. SCHWARTZ (2000) diferencia previsão de cenário, assumindo que é impossível prever o futuro com algum grau de certeza; ao contrário, um cenário é um veículo que ajuda as pessoas a aprenderem, porque apresenta imagens alternativas de futuro, as quais não se reduzem a simplesmente extrapolar tendências presentes.

MASINI & VELASQUEZ (2000) classificam os cenários em primeira e em segunda gerações, de maneira que, por cenário de primeira geração, entendem-se cenários exploratórios, usados para ajudar a obter melhor entendimento da realidade; e, por cenários de segunda geração, mecanismo baseado em sólida análise da realidade, desconsiderando qualquer pressuposto e, portanto, representando uma forte ferramenta de aprendizagem.

COSTA et al. (2005) apresentam duas metodologias de construção de cenários, a *forecasting/backcasting* e a lógica interna. O primeiro classifica os métodos de desenvolvimento de cenários em dois tipos:

- *forecasting*: os que partem do presente à procura de caminhos que levam a diferentes futuros (estudo de causa e efeito);
- *backcasting*: os que partem dos futuros imaginados à procura de caminhos que os ligariam ao presente (estudo da finalidade: “fins justificam os meios”).

HUSS & HONTON (1987) descrevem três classificações de lógica interna, sendo essas: a lógica intuitiva, a análise do impacto cruzado e a análise do impacto de tendências.

A lógica intuitiva destina-se a encontrar pensamentos que possam antecipar o futuro, sendo necessário criar um conjunto de histórias coerentes —analisadas logicamente, de maneira formal e disciplinada— sobre o futuro, para testar projetos. A análise do impacto cruzado, por sua vez, exige a construção de modelos formais de estudo dos efeitos de tendência, de modo a inter-relacionar todas as tendências e pontos significativos, sendo que a inter-relação é mensurada através de um modelo matricial, ao qual se atribuem valores numéricos. A análise do impacto de tendências, por fim, consiste na avaliação de tendências do ambiente, coletadas de especialistas e adicionadas à influência de outros fatores impactantes do futuro, desenvolvendo, assim, possíveis futuros.

Os cenários constituem-se como estrutura básica do estudo, visando a representar os fatores tecnológicos, organizacionais, sociais, políticos e estratégicos, que afetam o processo

de trabalho. Esses fatores são, então, interligados, constituindo uma lógica que estrutura a organização e seus postos. Por meio da compreensão da lógica e da análise dos indicadores que foram desenvolvidos a partir dos interesses da organização, é possível construir novos cenários, tendo por base o cenário atual. Esses novos cenários são resultado da análise da sensibilidade da condição atual, em relação às possíveis mudanças, verificando impactos e convergindo para cenários mais vantajosos (MELLO *et al.*).

3.5. Qualidade do cenário

CHIAVETATO & SAPIRO (2003) relacionam a redução de risco, e, assim, o sucesso de uma instituição, com a qualidade de informação, de conhecimento e de análise de seus clientes e mercados. Entretanto, o ambiente empresarial, sendo extremamente complexo, não apresenta um conjunto estável, uniforme e disciplinado de variáveis, mas, dinâmico, influenciado por forças internas à organização e, também, por forças do ambiente.

A fim de analisar o complexo ambiente organizacional, o presente trabalho faz uso, de maneira adaptada, dos conceitos de ANDREWS & CHRISTENSEN, os quais apresentaram o modelo SWOT, que, originário do inglês, tem suas iniciais representando *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

A análise SWOT, a princípio, destina-se a sistematizar todas as informações disponíveis do mercado para, a partir daí, auxiliar o posicionamento estratégico de uma companhia, como:

- sua posição no mercado;
- método de distribuição;
- marca ou produto;
- ideia de negócio;
- escolha de um parceiro potencial.

4. Abordagem metodológica

Emprega-se o método de cenários como ferramenta de análise do trabalho, uma vez que esse método se apresenta como veículo eficiente na análise de situações complexas, como é o caso enfocado pelo presente estudo, o qual se empenha na identificação de fenômenos não compreendidos. Assim, pode-se classificar o trabalho ainda, como sendo um estudo de campo, o qual se faz, baseado na técnica da coleta de dados, por meio de visitas, mas difere do estudo de caso, por não possuir a estruturação formal deste (BERTO & NAKANO, 1998).

Faz-se uso da técnica de *forecasting/backcasting*, no desenvolvimento dos cenários. A metodologia de desenvolvimento dos cenários empregada segue aquela apresentada por MELLO *et al.*, como ferramenta para a avaliação comparativa, por meio de indicadores de eficiência, entre estruturas organizacionais. Essa metodologia, utilizada pelos seus autores no estudo de alocação de trabalhadores em um sistema produtivo complexo, será aqui estendida, para avaliar um departamento caracterizado pelo serviço de apoio à produção e à análise, não somente caracterizado pela alocação dos trabalhadores.

Primeiramente, seguindo a ordem das atividades executadas pelo autor, realizou-se a revisão bibliográfica, para compreender e esclarecer as formas de estruturação/reestruturação organizacional como uma vantagem competitiva; depois, o estudo de serviços e de como estes também podem ser considerados um fator diferencial; o mercado, e a metodologia de cenários.

A segunda etapa do trabalho consistiu na coleta de dados, para os quais foram realizadas entrevistas semiestruturadas (Anexo 1) com o pessoal que poderia ser afetado por qualquer mudança no âmbito do estudo; e foi feito um minucioso trabalho de observação e de acompanhamento das atividades dos trabalhadores, o que auxiliou, principalmente, na compreensão dos interesses pessoais dos colaboradores e na determinação do ambiente de trabalho.

Os dados coletados fundamentaram, em uma terceira etapa do trabalho, a definição de indicadores, os quais, posteriormente, permitiram a construção do cenário atual, determinando as características organizacionais e tecnológicas da Empresa e buscando identificar o sistema no qual cada trabalhador está incluído, para, então, mapear as interações das atividades e, possivelmente, planejar alterações, buscando vantagens de eficiência.

Cenários alternativos foram então criados, em uma quarta etapa, os quais, posteriormente, foram testados quanto à viabilidade junto aos membros da Empresa, que propuseram, a partir desses cenários, novas alterações.

Por fim, analisaram-se as possibilidades de reorganização levantadas, evidenciando as vantagens e dificuldades frente a algumas situações.

O trabalho foi, resumidamente, desenvolvido seguindo as seguintes fases:

- I – coleta de dados;
- II – determinação dos indicadores;
- III – delineamento do cenário atual;
- IV – construção de cenários;
- V – análise de cenários;
- VI – revisão de cenários.

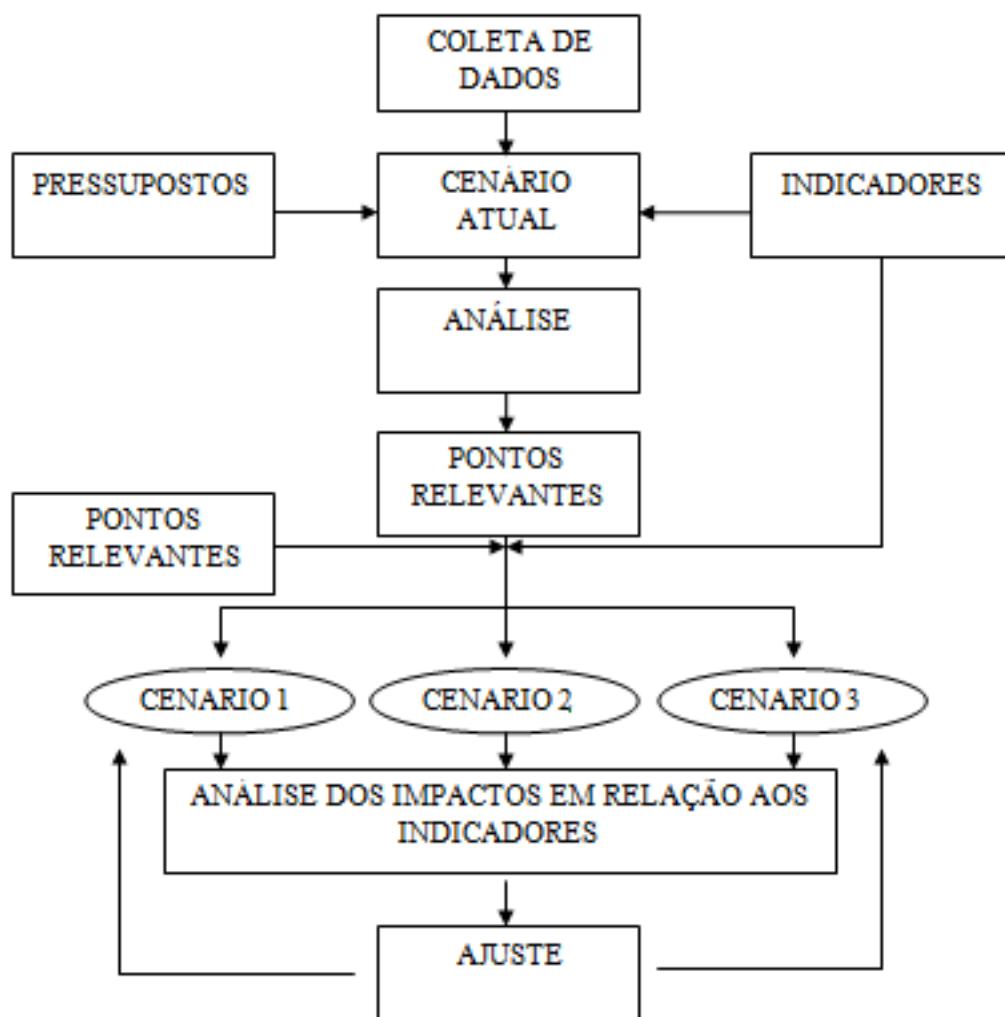


Figura 9. Lógica de apresentação dos resultados.

A coleta de dados é caracterizada por um processo longo e recorrente, uma vez que consistiu, primeiramente, na realização de entrevistas com sete pessoas e, posteriormente continuou com a coleta de dados em documentos e com a observação diária, a fim de se estudarem, de forma detalhada, as atividades desempenhadas na tesouraria.

Este estudo exigiu a consideração de todos os aspectos que tenham impacto no desenvolvimento da atividade do trabalhador, sejam eles tecnológicos ou organizacionais. Buscou-se conhecer as visões de todos agentes envolvidos, para mapear os interesses de agrupamentos no interior da organização, de tal forma que os indicadores de desempenho dos cenários fossem criados a partir dessas informações.

Uma vez compreendidas as necessidades de cada área, criaram-se os pressupostos (hipótese ou suposição) que, juntamente com os indicadores (índices mensuráveis que representam aspectos importantes ou cruciais para a construção dos cenários), embasaram a descrição da condição atual da empresa, conhecido como cenário atual.

Em virtude da capacidade de delinear os pontos fortes e os pontos fracos do ambiente interno e de identificar as condições do ambiente externo, foi aqui empregada a análise SWOT, juntamente com os indicadores estratégicos, para verificar a qualidade dos cenários, buscando minimizar as ameaças e maximizar os pontos fortes. Assim, em virtude de o trabalho limitar-se a um recorte da tesouraria, os pontos relevantes também foram concentrados no funcionamento desse setor.

Embora o método SWOT tenha sido desenvolvido para análises de estratégia e posicionamento de uma empresa, o autor deste trabalho acredita que essa ferramenta também possa servir como importante instrumento de análise dos cenários, em virtude da capacidade de delinear os pontos fortes e os pontos fracos do ambiente interno e de identificar as condições do ambiente externo. Assim, juntamente com os indicadores estratégicos, a análise SWOT foi aqui empregada, para verificar a qualidade dos cenários, buscando minimizar as ameaças ao departamento e maximizar seus pontos fortes.

O método de SWOT serviu, ainda, como guia, para a construção de cenários alternativos, apontando os defeitos a serem contornados e evidenciando os pontos relevantes.

Finalmente, quanto à viabilidade, os cenários alternativos foram testados junto aos participantes desse processo na Empresa, como os analistas, os quais também propuseram alterações nos cenários, o que veio a fundamentar, por sua vez, novos cenários.

5. Situação atual da empresa

5.1. O departamento

De maneira geral, o departamento financeiro, ou de finanças, ou ainda tesouraria, de uma empresa produtiva tem a função de fomentar o negócio, buscando formas de financiamento, concedendo crédito e aumento de prazos de pagamento aos clientes, investindo e gerenciando riscos financeiros.

Com o departamento no qual foi realizado o presente estudo, não é diferente. As principais atividades desempenhadas por esse setor consistem em gerenciar o caixa da companhia, em dar suporte aos planos financeiros de cada linha de produtos, em buscar financiamento, em gerenciar a exposição financeira no mercado, em realizar transferências financeiras internas e externas, em investir, em se relacionar com os bancos, em contratar seguros e fianças, em conceder créditos e em criar previsões e relatórios financeiros.

Sendo assim, não são realizadas na tesouraria da Empresas atividades de compras de matérias-primas ou equipamentos, de contratação de serviços e de pagamentos a terceiros, havendo, na Empresa, departamentos especializados nesses tipos de transação.



Figura 10. Atividades da tesouraria da Empresa. Desenvolvido pelo autor.

- As atividades da tesouraria podem ser descritas, resumidamente, da seguinte forma:
- o *gerenciamento de caixa* consiste no desenvolvimento de previsões de todos os recebimentos e desembolsos da Empresa, o que permite gerir o fluxo diário de dinheiro entre contas bancárias, com o objetivo de mantê-las sempre com saldos positivos;
 - o *financiamento* refere-se à captação de empréstimo junto aos bancos, servindo de fonte para parte do montante necessário a um investimento (como a compra de uma nova máquina), diminuindo, assim, o capital próprio da Empresa destinado a esse fim;
 - as *transações financeiras* prosseguem baseadas em acordos de vínculo formal com os bancos, na forma de contratos. Assim, a tesouraria tem a função de vistoriar previamente as condições contratuais, que, posteriormente, necessitam da aprovação do departamento jurídico. Esse relacionamento com bancos é um meio facilitador para a obtenção de financiamentos e de serviços personalizados;
 - com o objetivo de financiar o cliente, a *concessão de crédito* se realiza mediante a compra de produtos da Empresa. Na prática, a Empresa efetua a venda, postergando o recebimento do dinheiro, com o acréscimo de juros;
 - os *investimentos* são aplicações de recursos monetários em títulos financeiros, com o objetivo de gerar lucros;
 - a *exposição financeira* é o termo que descreve o risco de câmbio a que o capital da Empresa está sujeito, devido à diferença da unidade monetária brasileira e daquela de sua matriz. Dessa forma, a exposição representa a porcentagem de capital da filial que está atrelada a qualquer moeda diferente da utilizada pela matriz. Gerencia-se o risco, buscando produtos financeiros que suavizem a variação cambial ou que vinculem o capital à moeda da matriz, acompanhando, dessa forma, qualquer variação;
 - a tesouraria tem a função de analisar o mercado, buscando antecipar quaisquer possíveis alterações. Para isso, tem como atividade a criação de *previsões*, com base em indicadores econômicos e financeiros, os quais ajudam na criação ou no ajuste de planos financeiros;
 - o *suporte a negócios* consiste no desenvolvimento de previsões de fluxo de caixa de cada negócio da Empresa, cada um destes se referindo a uma família de produtos. Essa atividade tem um papel especial, quando desenvolvida para um projeto novo da Empresa, pois determina sua viabilidade, vislumbrando também o melhor momento de entrada do produto no mercado;
 - seguros e fianças* são contratos que envolvem recursos financeiros e juros; dessa forma, é responsabilidade da tesouraria acordar com os bancos as cláusulas referentes aos pagamentos, sendo outros aspectos de responsabilidade do setor solicitante;

—por *transferência financeira*, entende-se qualquer movimentação de recursos alocados nas contas bancárias, sendo necessária a solicitação, por parte de procuradores junto aos bancos, para que a transferência se concretize. Quando se trata de moeda externa, entretanto, é necessário mais do que a simples solicitação de transferência: exigem-se também contratos de câmbio, regularização fiscal e cotação bancária.

Dada a natureza das atividades apresentadas, a tesouraria pode ser dividida em três semidepartamentos: crédito, planejamento financeiro e mesa de operações.

A área de crédito é composta por duas frentes de negócio, uma voltada para o setor agrícola, e outra, para o setor químico. Embora com atuações diferentes —por causa dos diferentes consumidores que participam da prestação de serviços—, as duas frentes desenvolvem, quanto ao crédito, atividades de natureza semelhante, as quais consistem basicamente em analisar o mercado e o cliente, levantando seu histórico de inadimplência e, também, as garantias que estruturam a concessão de limite dos créditos usados para a compra de produtos da Empresa.

A área de planejamento financeiro constitui-se na base para a realização das outras atividades da tesouraria, pois é responsável pela construção das projeções de mercado, pela elaboração das previsões do fluxo de caixa e da exposição quanto aos riscos financeiros.

A mesa de operações gerencia o caixa da Empresa e executa as decisões tomadas pelo planejamento financeiro, quanto a financiamentos e a aumentos de exposição cambial, entre outros.

5.2. A estrutura do departamento

Levantadas as atividades realizadas na tesouraria, passa-se a analisar a forma com que a Empresa grupou seu departamento financeiro, para que se executassem tais atividades. Esta etapa do trabalho destina-se, portanto, a delinear a estrutura organizacional, partindo das informações colhidas da Empresa, confrontando-as com os conceitos apresentados por MINTZBERG (2006).

5.2.1. A forma de agrupamento

O Brasil tem sido considerado um país estratégico para a Companhia, que acredita em seu potencial econômico, vislumbrando alto desenvolvimento das vendas. Nesse sentido, a Empresa tem promovido constantes aportes de capital, por meio de investimentos, a fim de aumentar seu *market-share* e de aproveitar o crescimento econômico previsto para os próximos anos, no país.

Atualmente, o território brasileiro já representa 40% do volume de capital que a matriz investe na América Latina. A Empresa emprega, no continente latino-americano, 55% dos empregados pela Empresa no continente latino-americano trabalham no país, o que demonstra relevante desenvoltura do Brasil e o que faz com que líderes globais da Companhia, como é o caso do presidente e do *Chief Financial Officer* (CFO) da América Latina, estejam alocados na unidade administrativa brasileira.

O departamento financeiro é estruturado, de forma a facilitar o sistema de supervisão. Têm-se, assim, todas as áreas reunidas em um único andar, embora separadamente instaladas.

Em cada área, há um supervisor direto, representado pela figura do gerente. Há ainda um supervisor geral (tesoureiro), diretamente subordinado ao diretor financeiro da Empresa.

De maneira geral, dimensionam-se os grupos de acordo com os *outputs*, uma vez que se agrupam as áreas pelo resultado esperado de cada uma delas. A exceção é a área de crédito, que, além de se agrupar por resultado, distribui-se por mercado, separando-se as sessões agrícola e química do setor, conforme representado no organograma (Anexo).

A estrutura da empresa, fazendo um recorte da tesouraria, ou seja, tratando-a como uma empresa terceirizada, aproxima-se de uma burocracia profissional, na qual todos os funcionários são graduados e treinados para desempenhar suas funções, de forma que as pessoas envolvidas confiam nas habilidades e no conhecimento de seus colegas profissionais, para desempenharem um serviço previamente padronizado.

Representado por analistas, o núcleo operacional é a parte-chave da estrutura, sendo a coordenação do trabalho desse núcleo o principal papel da linha intermediária. As unidades operacionais podem ser amplas, com poucos gerentes no nível de supervisores de primeira linha.

A seguir, apresenta-se o diagrama da estrutura da Empresa, no modelo de MINTZBERG (2006), caracterizado como um organograma descritivo, que leva em conta somente a distribuição dos cargos e não, o número de pessoas que os ocupa.

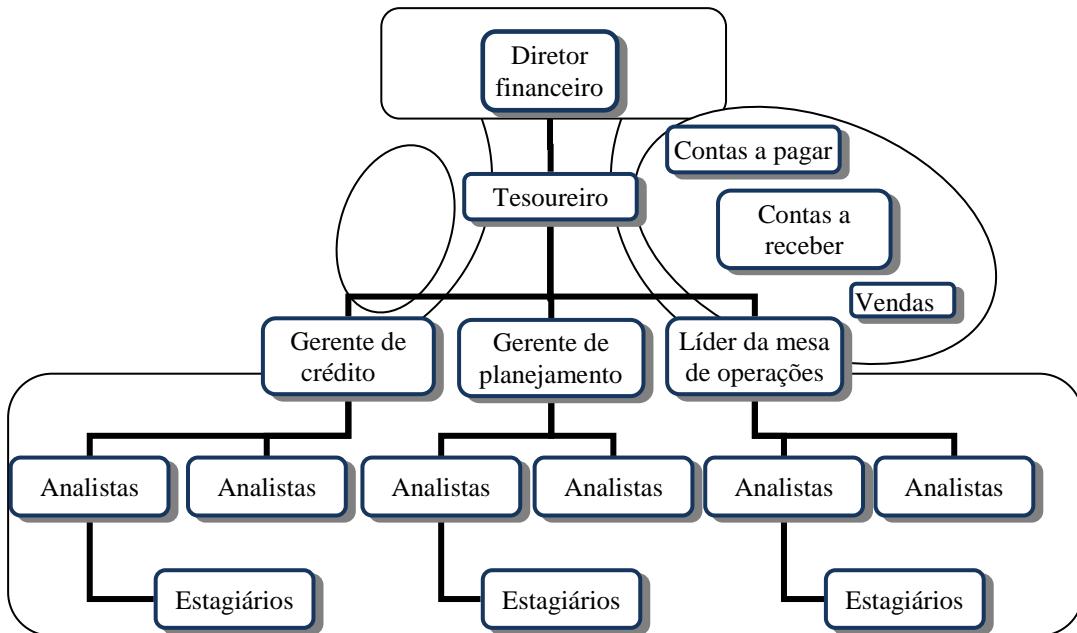


Figura 11. Burocracia profissional (MINTZBERG, 2006).

Esse *design* do trabalho permite considerável autonomia ao trabalhador, na prestação do serviço, sendo seu trabalho horizontalmente especializado, pois executam tarefas para as quais foram treinados e têm competência para agir, e sendo seu trabalho verticalmente ampliado, o que faz com que o empregado execute um maior número de tarefas, controlando mais incisivamente a atividade e podendo participar mais ativamente do planejamento e não somente da ação.

Assim, percebe-se que os profissionais controlam seu próprio trabalho, mas também procuram o controle coletivo das decisões administrativas, as quais podem vir a afetá-los, de forma que o cargo de supervisor não busca vistoriar as atividades, mas sim, lidar com distúrbios na estrutura, resolvendo problemas e motivando os trabalhadores.

O poder de decisão é estendido pela cadeia de autoridade, até mesmo para os não gerentes. Entretanto, no que tange a esses, o valor financeiro envolvido na decisão restringe-se a um determinado patamar, de modo que cada cargo tem um limite de valor até o qual pode tomar decisões.

O ambiente em que se insere a tesouraria é caracterizado por ser complexo, dado que requer o uso de procedimentos, os quais, por sua vez, exigem treinamento formal, e é caracterizado, ainda, por ser suficientemente estável, dado que são conhecidas as habilidades necessárias para a boa atuação na área.

É possível observar a distribuição das pessoas e cargos na Empresa (Anexos 2 e 3), de modo que o primeiro (Anexo 2) apresenta a distribuição de poder, ao passo que o segundo (Anexo 3) fornece a localidade de cada funcionário da tesouraria da América Latina.

Uma vez levantada a estrutura organizacional do departamento e uma vez definidas todas as atividades que aí ocorrem, verifica-se que esse departamento se caracteriza por ser um ambiente de prestação de serviço. Assim, para a compreensão de qualquer consequência provinda de uma reestruturação, torna-se necessária, também, a análise aprofundada dos serviços prestados por cada setor, separadamente, para que se definam as características de cada uma das áreas.

5.3. A prestação de serviço

Apresentada uma visão geral do departamento financeiro da Empresa, tendo-se descrito as tarefas aí executadas e a forma com que a Empresa se organiza, inicia-se o estudo aprofundado das atividades de cada área da tesouraria, a fim de caracterizá-las como prestação de serviço. Recorreu-se, portanto, no presente trabalho, aos conceitos de FITZSIMMONS (2000):

- quanto à *demand*a: se há picos de demanda, qual o grau exigido de personificação;
- quanto ao *prestador do serviço*: relação custo-trabalho/custo-investimento, autonomia;
- quanto ao *contato* (“hora da verdade”): se à distância ou interpessoal (visitas), se há importância da proximidade do cliente, se o contato é contínuo ou discreto.

Tais conceitos foram utilizados para nortear a análise dos serviços prestados por cada área da tesouraria da Empresa.

5.3.1. Área de crédito

A área de crédito é responsável por verificar a capacidade dos clientes de cumprirem seus compromissos financeiros, o que é feito a partir das características singulares de cada cliente: seu histórico de honrar pagamentos, suas garantias ou posses. Advém, daí, a necessidade de personalizar o serviço.

Empresas produtivas, isto é, não financeiras, como é o caso da Empresa aqui estudada, além de procederem à customização inerente à atividade da análise de crédito, que as obriga

ao exame da condição financeira do cliente, devem verificar as características da venda, como a quantidade e o tipo de produtos negociados.

Tendo em vista que a venda é o objetivo final da concessão de crédito e tendo em vista ainda que alguns clientes, a exemplo de corporativas agrícolas, dificilmente obteriam crédito em instituições financeiras tradicionais, como bancos, a Empresa acaba por assumir alguns riscos. Para minimizá-los, recorre-se a visitas, oportunidade em que, segundo os analistas de crédito, o contato pessoal com o cliente possibilita à Empresa maior segurança no cumprimento do contrato e garante um relacionamento formal entre ambos.

Ocorrendo apenas quando o cliente realiza a compra e solicita o serviço de crédito, o contato da Empresa se caracteriza por ser, além de formal, discreto.

A natureza formal e discreta do contato prestador-cliente aproxima o serviço da área de crédito da Empresa daquele que uma companhia aérea oferece em seu programa de fidelidade, no qual conhecer o cliente é uma vantagem, ao permitir um *marketing* direcionado e a sensação, por parte do cliente, da “condição de membro”, ou seja, sentimento de valorização.

Esse contato pessoal, por meio de visita, usualmente não se dá nas dependências da Empresa, mas, sim, junto ao estabelecimento do cliente, reduzindo, de um lado, a necessidade de instalações físicas da Empresa, mas importando, de outro, a proximidade física e a capacitação do prestador de serviço, que, para avaliar o risco, deverá não só estar perto do cliente, mas saber interagir bem com este, para compreender o mercado em que este atua.

Embora treinado, o prestador de serviço não dispõe de completa decisão no que tange à concessão de crédito, uma vez este não poder ser aprovado, sem que se atendam requisitos mínimos de garantia, definidos pela matriz da Empresa, conferindo uma maior agilidade e um risco calculado à atividade do analista de crédito.

Ainda quanto ao prestador de serviço, por ser baixo o custo de sua mão de obra em relação aos ganhos financeiros da Empresa por ele obtidos, caracteriza-se como baixa a intensidade de mão de obra (Figura 3), propriedade que, juntamente com o grau de personificação acima descrito, confere à natureza da atividade desenvolvida na área de crédito o caráter de loja de serviço, segundo a matriz de processos de serviços de FITZSIMMONS (2000).

Já quanto à natureza da solicitação de crédito por parte dos clientes da Empresa, é importante levar em conta o tipo de mercado para o qual o crédito é alocado, se para o setor agrícola, ou para o químico, uma vez que os tipos de demanda por produtos diferem. Enquanto as vendas do setor químico se mantêm constantes durante todo o ano, a demanda

por produtos do setor agrícola apresenta grandes variações, por causa dos períodos de safra e entressafra. Essa sazonalidade produtiva que faz com que o mercado agrícola seja caracterizado pela existência de picos de demanda se reflete também na atividade do analista de crédito, o que pode sobrecarregá-lo, excedendo sua capacidade de prestação do serviço.

Pode-se resumir, da seguinte forma, a atividade de concessão de crédito da Empresa, empregando-se o Método *Blueprint*, o qual, segundo FITZSIMMONS (2000) representa todas as transações que constituem o processo de entrega do serviço:

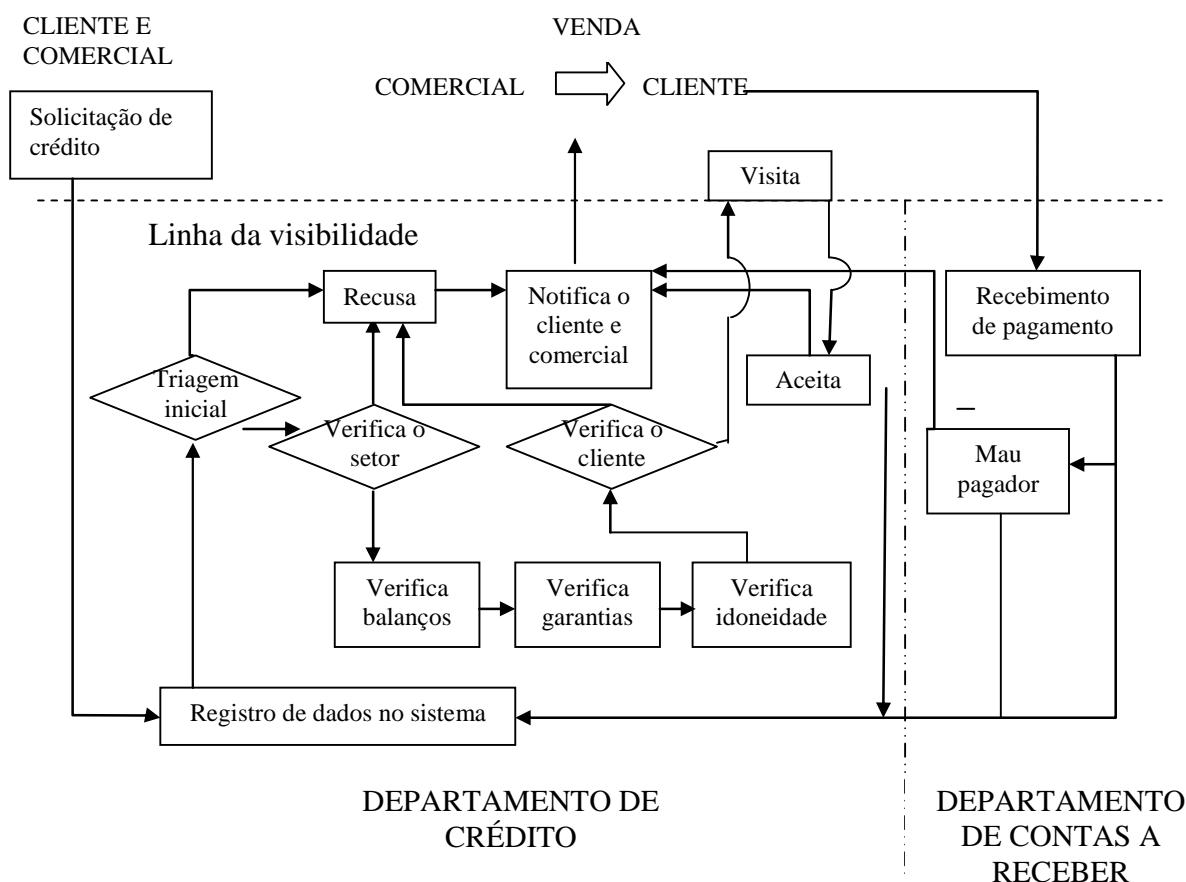


Figura 12. Fluxo do processo de concessão de crédito (*Método Blueprint*). Desenvolvido pelo autor.

Em se tratando do Método *Blueprint*, a área acima da linha da visibilidade contém atividades de que participa o cliente, enquanto na zona abaixo dessa linha, estão as atividades realizadas para a prestação do serviço, as quais, o cliente não vê.

O diagrama acima permite identificar tanto o fluxo de dados, quanto os pontos de interação das atividades desempenhadas seja pela área de crédito, seja por outros departamentos da Empresa, a exemplo do departamento de contas a receber, ou do

departamento comercial. Nesse sentido, já no primeiro contato do setor de crédito com o cliente, quando este deseja efetuar, junto ao departamento comercial, uma compra e solicita venda mediante crédito, verifica-se haver interação da área de crédito com outros departamentos da Empresa. Outra ocasião em que ocorre essa interação é nos avisos do departamento de contas a receber ao setor de crédito, quanto ao bom cumprimento das parcelas pelo cliente.

Embora não se trate de um departamento da Empresa, mas de um outro segmento da Tesouraria, a mesa de operações relaciona-se com a área de crédito, ao captar, em instituições financeiras, recursos que serão disponibilizados aos clientes.

Para a concessão de crédito, analisam-se os dados fornecidos pelo próprio cliente, que disponibiliza seu balanço financeiro e fornece garantias; analisa-se o noticiário, em geral, que descreve a situação setorial de cada atividade relacionada àquela do cliente; e analisa-se, também, por meio da consulta aos sistemas de controle de pagamento, como o SERASA, a pontualidade de o cliente honrar dívidas.

Desde a solicitação do crédito pelo cliente até a resposta da Empresa, quanto à sua aprovação, decorrem dois ou três dias úteis. Em épocas de alto volume de solicitações, como ocorre no período de safras agrícolas, observa-se a diminuição da velocidade desses analistas de procederem às visitas aos clientes, dado o número reduzido de analistas de crédito, o que poderia vir a comprometer a coleta de informações qualitativas, fundamentais para a análise do perfil do cliente.

5.3.2. Planejamento financeiro

A área de planejamento financeiro é responsável pela construção e análise de cenários de mercado, antecipando possíveis alterações da economia, em geral, para reduzir perdas ou aproveitar oportunidades eminentes. Devido a isso, a atividade do analista fundamenta-se na criação de previsões de mercado, com base em indicadores econômicos e financeiros, os quais ajudam na criação ou ajuste de planos, tanto da Companhia como um todo, quanto de negócios específicos (família de produtos).

Dessa forma, duas são as frentes que atuam na área: uma fornece à Companhia diretrizes de atuação, definindo a exposição cambial à que a Empresa deverá se sujeitar no mercado; ao passo que a outra acompanha negócios específicos, relacionados às diferentes

linhas de produtos oferecidos, desenvolvendo, desse modo, previsões voltadas à realização de investimentos futuros em produtos novos ou já existentes.

Esse dois focos de planejamento financeiro atribuem ao serviço executado pela área dois tipos de cliente: haveria, para planos gerais da Companhia, um primeiro cliente, que não está claramente definido e que pode ser, em parte, representado por outros setores da Empresa; haveria, para planos financeiros referentes às famílias de produtos, um segundo cliente, que pode ser representado pelos gerentes de produto.

Quanto ao posicionamento no mercado, seja da Companhia, por um lado, seja das famílias de produtos, por outro, deve-se perceber que, no primeiro caso, a indefinição do cliente inviabiliza a representação mais direta dos interesses da Empresa, tendo-se, portanto, uma personificação reduzida; ao passo que, no segundo caso, a figura dos gerentes garante a compreensão de necessidades mais específicas de cada família de produtos, configurando, logo, uma mais alta personificação.

Quando tais características de personificação são confrontadas com a baixa intensidade do trabalho resultante de o custo de capital envolvido ser excessivamente maior do que o custo do trabalho empregado, a natureza de serviço que define as diretrizes financeiras da Empresa e aquela que planeja as linhas de produtos poderiam ser classificadas, respectivamente, em indústria e em loja de serviços.

Somente quando se tratar das atividades relacionadas às linhas de produtos, torna-se significativo estudar as relações prestador-cliente, as quais se caracterizam pela presença física dos gestores, o que, por meio de um contato formal e discreto, confere ao cliente “a condição de membro”.

Mesmo tendo a área dois diferentes tipos de clientes, a demanda pelo serviço não sofre influência temporal, não sendo observado qualquer fator que esteja relacionado com a solicitação desse serviço.

Em relação à atividade prestada pelo analista da área de planejamento financeiro, verifica-se que a mesma é pouco customizada, uma vez que este precisa colher dados de fontes confiáveis, ficando do seu arbítrio, somente, a escolha das ferramentas analíticas de que ele se servirá para embasar sua análise, a fim de permitir não só o delineamento das condições de mercado, mas também a tomada de decisão.

A não existência de um método-padrão de desenvolvimento de previsão, atrelada à exigência de conhecimento de mercado e experiência, faz desta uma tarefa complexa, de forma que se verifica a importância da utilização de Tecnologia de Informação (TI), a qual permite acompanhar, em tempo real, os indicadores de mercado e auxiliar em suas análises.

A atividade é apresentada, segundo o Método *blueprint*, da seguinte forma:

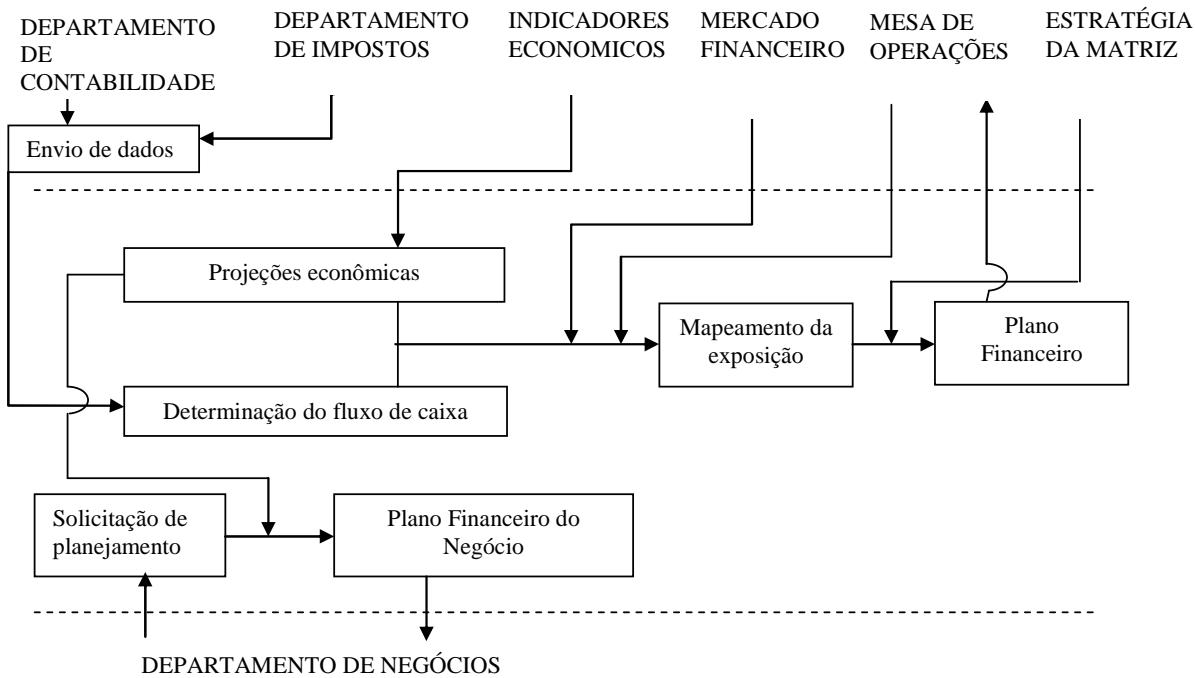


Figura 13. Fluxo do processo de serviço da área de planejamento financeiro (Método *Blueprint*). Desenvolvido pelo autor.

Verifica-se, na figura acima, que a área de planejamento financeiro interage com três outros departamentos, dos quais dois (departamento de contabilidade e departamento de impostos) são somente fornecedores de informação, internos à Companhia. O terceiro (departamento de negócios) trata das diferentes linhas de produto da Empresa, na forma de clientes.

Com o objetivo de determinar os interesses da Companhia, a figura apresenta, como agente participante do processo de planejamento financeiro, a “estratégia” da matriz. Têm-se, ainda, dois agentes (economia e mercado financeiro), que são somente fornecedores de informação, externos à Companhia.

Por último, tem-se a mesa de operações (área interna da tesouraria), responsável pela execução do plano financeiro.

5.3.3. Mesa de operações

A mesa de operações desenvolve duas atividades distintas, o gerenciamento de caixa nacional e internacional e o gerenciamento de risco. A primeira consiste em elaborar previsões de caixa e em acompanhar contas bancárias, para evitar a inadimplência e permitir o fomento para a produção, já o gerenciamento de risco realiza investimentos que buscam reduzir o risco financeiro da empresa, afetado principalmente pela variação cambial do dólar e pelos empréstimos tomados.

A atividade da mesa de operações tem características semelhantes àquela do planejamento financeiro, no que se refere ao plano para a Companhia, como um todo, uma vez que não existe uma figura tangível de cliente e uma vez que o gerenciamento de caixa visa a otimizar o total dos resultados de todas as linhas de produtos, e não busca otimizar, separadamente, os resultados de cada uma delas.

A ausência de uma figura clara de cliente torna informal o contato com o prestador. Embora isso conceda uma baixa personificação à natureza do serviço, este precisa ocorrer de maneira contínua, porque se destina a otimizar os recursos financeiros da Empresa.

A atividade do analista da mesa de operações pode ser caracterizada como de baixa customização, dada a existência de procedimentos, os quais limitam a abrangência de execução relacionada à prestação do serviço. Em se tratando ainda da intensidade do trabalho desse analista, verifica-se que é baixa, uma vez que os recursos financeiros que sua atividade envolve superam, em muito, o custo de seu trabalho.

Quanto à solicitação do serviço, observam-se variações principalmente ligadas a datas específicas, como o dia de pagamento da folha de empregados, embora a oferta da prestação do serviço seja capaz de absorvê-la.

O processo em detalhes pode ser visto a seguir:

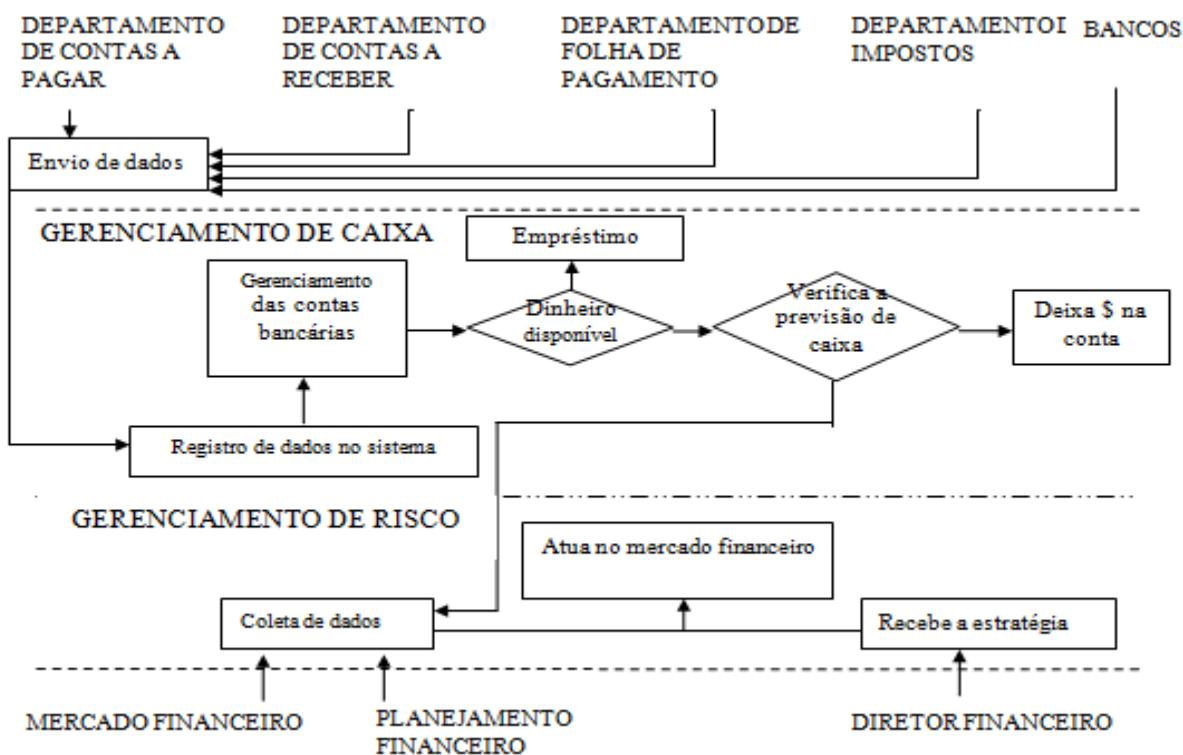


Figura 14. Fluxo do processo de serviço da mesa de operações (Método *Blueprint*). Desenvolvido pelo autor.

A mesa de operações interage com vários agentes, sendo que, dentre estes, a proximidade física é relativamente importante no caso das instituições financeiras. Embora não seja aspecto que se traduza em uma necessidade operacional, a presença física pode afetar a qualidade do serviço, uma vez que a proximidade dessas instituições e a manutenção de contas favorecem o conhecimento de leis e tarifas bancárias, tanto facilitando o relacionamento, quanto facilitando a obtenção de crédito. Além disso, instalar-se no país em cujo mercado se atua favorece o acompanhamento das notícias regionais.

6. Desenvolvimento de cenários

Estudados os aspectos que envolvem qualquer alteração organizacional no departamento, inicia-se o estudo de construção do cenário atual, o qual, posteriormente servirá como base para os cenários alternativos.

Técnica utilizada no tratamento de assuntos complexos (ou que apresentam diversos fatores exercendo impacto considerável no resultado), o método de análise por cenários, conforme o exposto na Revisão Bibliográfica (*supra*), é uma forte ferramenta para auxiliar, de forma analítica, a escolha do resultado mais vantajoso, seguindo as premissas preadotadas.

No presente estudo, busca-se identificar o cenário ou os cenários com maior valor total, que venha ou venham a representar ganhos maiores para os indicadores escolhidos.

6.1. Pressupostos gerais

A primeira etapa no desenvolvimento dos cenários consiste na definição dos pressupostos, os quais podem ser descritos como sendo afirmações tomadas como verdadeiras para o estudo, a fim delimitar o escopo da pesquisa.

Logo, o trabalho apresenta os seguintes pressupostos:

- a) Não são considerados, no presente trabalho, nem o programa de férias, nem qualquer outra possibilidade de ausência de trabalhadores;
- b) A agilidade de resposta ao mercado é fator determinante em períodos de crise e, portanto, é aqui avaliada, não como atividade extra (levando a um aumento de carga horária esporádica), mas como evento (qualquer situação que exija que uma coordenação/agrupamento fora do normal para resolução);
- c) As áreas dentro do departamento são formadas por cargos de estagiários, de assistentes, de analistas, de gerentes, de tesoureiros e de diretores;
- d) Os estagiários limitam-se a auxiliar os operadores, não podendo substituí-los, em nenhuma hipótese;
- e) Gerentes setoriais têm, por função, coordenar técnica e administrativamente as respectivas áreas e têm autonomia para alocar pessoal, definir funções e atividades;
- f) A política de alocação de empregados pode ser alterada para melhor agrupá-los;

- g) O planejamento da prestação de serviço pode ser reavaliado, para satisfazer o cliente;
- h) No dimensionamento de custos, cargos de mesmo nível estão sujeitos às mesmas necessidades de espaços, salários e equipamentos;
- i) A formação da tesouraria é dada por subagrupamentos ou áreas:
 - crédito;
 - mesa de operações;
 - planejamento financeiro.

6.2. Fatores estratégicos e indicadores

Os indicadores de desempenho são, juntamente com os pressupostos da organização, as bases sobre as quais se apoiam os cenários, permitindo que estes sejam analisados quanto aos efeitos decorrentes de mudanças na estrutura organizacional.

Para desenvolver um estudo que seja confiável e estruturado e que empregue o método por cenários, é crucial, embora difícil, escolher indicadores que sirvam de parâmetro e que, ao mesmo tempo, mantenham-se em linha com as estratégias da empresa estudada.

Inicialmente buscaram-se os fatores estratégicos que são importantes para a prestação do serviço pela tesouraria; que embasaram a determinação dos indicadores e aos quais se chegou a partir do acompanhamento de atividades realizadas no próprio ambiente de trabalho, da realização de entrevistas com analistas do departamento, e, por fim, do aconselhamento, por parte do orientador do presente estudo. São os seguintes os fatores estratégicos identificados neste estudo:

- reação ao surgimento de eventos;
- ambiente propício ao desenvolvimento das competências individuais e coletivas;
- custo de pessoal;
- qualidade de serviço;
- custo de deslocamento.

A seguir, analisou-se cada um deles.

6.2.1. Reação ao surgimento de eventos

Procurou-se compreender como as variações do ambiente externo (do mercado ou de outra natureza) influenciam as atividades do ambiente interno e como a Empresa responde a elas, sobretudo porque, nos últimos anos, verificou-se que tais variações podem afetar drasticamente as empresas, de forma geral, forçando-as a saírem de seus parâmetros normais de atuação.

Para os fins deste trabalho, evento é qualquer mudança externa que se reflita nas atividades desenvolvidas pelo departamento financeiro e que requeira coordenação especial deste, para verificar-a e combatê-la.

São exemplos de evento em que a tesouraria estaria envolvida e que requereriam desta alteração de seu procedimento normal de atuação:

- emissão, pelo Banco Central ou por qualquer outro órgão regulador, de norma que altere as condições das operações financeiras;
- problemas na recepção do serviço de internet;
- bloqueio judicial de contas bancárias.

O tratamento de um evento demanda atuação detalhada, envolvendo as etapas de antecipação, detecção, diagnóstico, autorização e reação (MINTZBERG, 2006) explicitadas a seguir:

1. antecipação, relacionada à capacidade e habilidade dos agentes de verificarem o ambiente, a fim de prever possíveis alterações;
2. detecção e identificação, referindo-se à capacidade de descobrir um evento, não só muito influenciada pelas informações colhidas, mas também relacionada à capacidade cognitiva dos agentes, cuja proximidade física do acontecimento constitui vantagem no delineamento do problema;
3. diagnóstico e planejamento, etapa que considera a capacidade do grupo de agregar diferentes habilidades, permitindo aos agentes compreender o problema e elaborar uma possível resposta a ele;
4. autorização, fase de aquisição de licença para agir;
5. reação, resultado final do processo de combate ao evento.

O gráfico a seguir descreve, de maneira resumida, o procedimento da Empresa no combate a um evento:

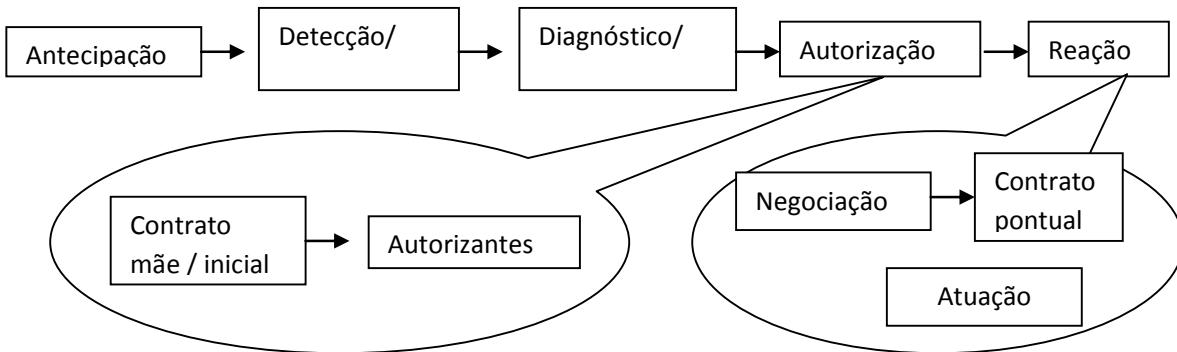


Figura 15. Procedimento de atuação diante de um evento. Adaptado de MINTZBERG (2006).

Observando a maneira como ocorre a reação aos eventos na Empresa, as etapas de antecipação e de detecção, ou identificação, são feitas conforme o procedimento genérico acima descrito. Já no que se refere à fase de diagnóstico do problema, à Empresa cabe formar forças-tarefa, para, uma vez reunidas as competências das pessoas que integram esses grupos, planejar a reação.

Quanto à autorização para reagir ao evento, deve-se dizer que, dado que a Empresa concede aos analistas autonomia para o planejamento de alterações de seus contratos, a execução destas é atribuída tanto à força-tarefa, quanto aos seus procuradores, cabendo à força-tarefa determinar o modo e o momento de execução da reação e cabendo aos representantes, ou procuradores, autorizarem tais alterações.

Para levantar um indicador que represente o fator estratégico de reação a eventos, é necessário verificar quais são, para a Empresa, as mais importantes etapas de atuação diante de um evento. Dessa forma, devem-se levar em conta as atividades de antecipação; de detecção, ou identificação; além daquela de diagnóstico e planejamento.

No que se refere à etapa de antecipação e detecção, tem-se relação direta tanto com a proximidade física, como com a capacidade do agente de compreender o evento, de modo que poderia entender qualquer eventual problema de natureza financeira da Empresa.

Ainda na etapa de antecipação e detecção, nota-se que não só a existência de uma pessoa com conhecimento amplo, mas também que a existência de pessoas com especialidades diferenciadas influencia, de forma benéfica, tal procedimento.

Assume-se que o fato de haver proximidade física entre as áreas de crédito, de planejamento financeiro e mesa de operações permitiria maior rapidez ao coletar informação.

Surge, aí, portanto, o primeiro indicador: *capacidade de antecipar a eventos*.

Quanto aos eventos em si, por sua natureza complexa e mutável, verifica-se que a Empresa não tem capacidade de, objetivamente, estruturar-se, com procedimentos padronizados, para combatê-los.

Diante da inexistência de qualquer padrão de reação, para combater um evento, observa-se a necessidade de um instrumento de interligação que encoraje os contatos entre os indivíduos de diversas áreas, de tal forma que uma força-tarefa representaria a melhor ferramenta de ajustamento mútuo, o qual, de acordo com MINTZBERG (2006), consiste em um comitê especificamente formado para realizar uma determinada tarefa e que, logo depois de realizá-la, dissolve-se.

Essa ferramenta de agrupamento faz com que se reúnam indivíduos de departamentos que, direta ou indiretamente, têm alguma relação com o evento em si, suas causas e consequências. Quanto maior a proximidade física dos departamentos cujos funcionários integrem a força-tarefa, mais facilitada fica a formação desse agrupamento temporário.

Para ter dados quantitativos que permitam comparar cenários, quanto à facilidade de se formar uma força-tarefa, utiliza-se, como pressuposto, que qualquer evento que exerce impacto sobre a tesouraria somente envolve as áreas do departamento financeiro e departamentos correlatos.

Após consulta aos gestores, foram levantados os seguintes departamentos da Empresa relacionados à tesouraria:

- departamento comercial;
- contabilidade;
- departamento de impostos;
- departamento de novos negócios;
- departamento de produtos;
- departamento jurídico;
- departamento de contas a pagar/receber.

Como segundo indicador, tem-se, portanto, a *capacidade de formação de força-tarefa*.

6.2.2. Ambiente propício ao desenvolvimento das competências individuais e coletivas

O desenvolvimento das competências individuais é um fator importante a ser avaliado, uma vez que a Companhia é beneficiada, por ter um operário mais bem-preparado, e uma vez que é beneficiado o próprio indivíduo, por ser melhor capacitado.

O potencial de desenvolvimento de competências não está somente relacionado a treinamento, mas também ao tipo de trabalho realizado, que pode ser especializado ou amplificado.

Segundo MINTZBERG (2006), a especialização de uma atividade pode-se dar de duas maneiras: quanto ao escopo e quanto à profundidade. Quanto ao escopo, a especialização da atividade se refere à quantidade de tarefas contidas no trabalho, ou seja, à amplitude do trabalho, mais conhecida como especialização/amplificação horizontal. Quanto à profundidade, trata-se da especialização que retrata o controle do trabalho, conhecida como especialização/amplificação vertical.

A dimensão horizontal do trabalho diz respeito à divisão de tarefas, em consequência da qual há um ambiente de fácil padronização, com produtividade aumentada. A atividade padronizada, com movimentos repetitivos, faz pouco uso da capacidade cognitiva do empregado e pode afetar, de forma negativa, sua motivação, podendo levá-lo a um mau desempenho (MINTZBERG, 2006).

A dimensão vertical separa o desempenho do trabalho, ou a sua execução, do seu planejamento e administração, de forma que o trabalhador passa a obter maior controle sobre suas atividades.

Tem-se, aqui, o terceiro indicador: o *design do trabalho*.

Quanto mais adaptado à ampliação horizontal e vertical do trabalho, mais propício será o ambiente para o desenvolvimento de habilidades individuais e coletivas.

6.2.3. Custo de pessoal

A reestruturação empresarial envolve não somente o replanejamento das tarefas e agrupamentos, mas abrange ainda o planejamento da distribuição das pessoas, não sendo incomum que haja alteração do quadro de funcionários.

Fator importante a ser avaliado é o acréscimo ou decréscimo da folha salarial relativamente à variação do número de trabalhadores em cada área.

Pessoas do mesmo cargo recebem o mesmo pagamento, não importa em que unidade da Empresa na América Latina elas trabalhem. Por razões éticas de respeito à inviolabilidade dos ganhos individuais e também por uma política da Empresa, não pode ser disponibilizada, neste trabalho, a verdadeira tabela salarial. Recorre-se, dessa forma, a uma tabela que tem como base uma proporção da tabela real.

Tabela 5. Distribuição de cargos e salários.

Cargos	Características	Salário
Presidente	Posição de supervisão. Com pós-graduação e 15 anos de experiência profissional.	R\$ 30 mil
Diretores e chefes executivos	Posição de supervisão. Com pós-graduação e 10 anos de experiência profissional.	R\$ 20 mil
Gerente de departamento financeiro (tesoureiro)	Posição de supervisão. Com pós-graduação e 15 anos de experiência profissional.	R\$ 15 mil
Gerente financeiro	Posição de supervisão. Com pós-graduação e 10 anos de experiência profissional.	R\$ 10 mil
Analista financeiro	Cinco anos de experiência profissional.	R\$ 5 mil
Empregados de serviços financeiros	Graduados em cursos superiores.	R\$ 3 mil
Estagiário	Graduandos.	R\$ 1 mil

Embora com dados não verdadeiros, a proporção dos valores entre a tabela real e a tabela apresentada neste estudo garante relevância à análise comparativa dos cenários.

Logo, tem-se, como quarto indicador, o *custo de pessoal*.

6.2.4. Qualidade do serviço

A qualidade do serviço está relacionada, segundo FITZSIMMONS (2000), ao desempenho satisfatório do “pacote de serviço”, constituído por cinco dimensões, quais sejam: serviço intangível explícito (aspecto observável pelo cliente), serviço intangível implícito (aspecto psicológico), informação (a qual permite a prestação do serviço), bem facilitador (material consumido) e instalação de apoio (disponível, porém não consumido). Essas dimensões são verificadas pelo cliente de acordo com: sua confiabilidade (referente à garantia de conclusão do serviço), sua responsabilidade (referente à satisfação das necessidades do cliente prontamente), sua segurança (referente à capacidade de transmissão de confiança, envolvendo a acessibilidade e a comunicação), sua empatia (relacionada ao esforço de atender o cliente) e seus aspectos tangíveis (fatores observáveis).

Em se tratando da realocação do departamento financeiro da Empresa, quando distante fisicamente em relação ao cliente ou a outros agentes participantes do serviço, verificam-se, quanto à qualidade da prestação do serviço, as seguintes características:

—no âmbito da *confiabilidade*, tem-se que, em caso das operações da empresa continuar sendo executadas, não seria afetado esse aspecto da qualidade do serviço;

- no âmbito da *responsabilidade*, observa-se que essa poderia ser afetada em caso de redução de funcionários e/ou de acúmulo de tarefas sobre os indivíduos, de modo a influenciar negativamente o cumprimento dos prazos de entrega;
- no âmbito da *segurança*, identifica-se que a transferência do departamento financeiro para outra região dificultaria a ocorrência de visitas e dificultaria, também, o acesso do cliente ao prestador;
- no âmbito da *empatia*, observa-se que a redução das visitas influencia, de forma negativa, o sentimento do cliente referente ao esforço do prestador de satisfazer suas necessidades;
- no âmbito dos *aspectos tangíveis*, observa-se pouca relevância, já que os clientes não costumam se dirigir até a Empresa para que seja prestado o serviço.

Com a reorganização estrutural espera-se que o serviço prestado pelo departamento financeiro continue a ocorrer normalmente, de modo que o aspecto da confiabilidade torna-se pouco relevante para a definição da qualidade do serviço. Por outro lado, nota-se que os aspectos da responsabilidade, segurança e empatia são cruciais para a verificação da qualidade do serviço pelo cliente.

Observa-se que os problemas referentes à qualidade surgem com a necessidade de contato e de comunicação entre prestador-cliente. Verificou-se, também, que esses são decorrentes de uma possível má redistribuição de tarefas e da dificuldade de realização de visitas.

Além do mais, a má distribuição de tarefas, juntamente com a existência de variações acentuadas de solicitação de serviço (a exemplo do serviço desempenhado pela área de crédito, que conta com períodos de safra e entre safras) transformam o ambiente em um local de elevado nível de estresse, em decorrência da sobrecarga de atividade dos funcionários, o que influenciará na prestação do serviço.

Logo, tem-se o quinto indicador: *grau de stress do ambiente*, o qual está relacionado à possibilidade de existência de gargalos na atividade de prestação do serviço, decorrente da existência de picos de solicitação, que, por consequência, sobrecarregam o empregado, dificultando, assim, a realização de visitas aos clientes.

A comunicação e o contato influenciam, também, o sentimento de segurança por parte do cliente, que vê, na proximidade de um ponto de apoio da Empresa, a capacidade de realizar suas solicitações e solucionar suas dúvidas. Logo, torna-se notável que o distanciamento físico da estrutura de apoio em relação ao cliente agrega em acessibilidade, o que concede à prestação de serviço maior qualidade.

Assim, tem-se o sexto indicador, a *disponibilidade de acesso*.

Embora os avanços tecnológicos auxiliem na aproximação das pessoas, permitindo a comunicação instantânea prestador-cliente, ainda se observa a menor eficiência da comunicação à distância se comparada à comunicação pessoal. A perda da eficiência da comunicação, para a Empresa, pode ser dada principalmente por:

- dificuldade de transmissão de dados, representada pela perda de tempo com envio de “fax” e digitalização de contratos e pela dificuldade de recolhimento de assinaturas de procuradores;
- perda da capacidade de negociação, como decorrência do emprego de diferentes línguas.

Tais dificuldades de comunicação seriam minimizadas no caso haver um departamento financeiro de fácil acesso ao cliente, o que concede uma importância ao sexto indicador (disponibilidade de acesso).

1.1.1. Custo de deslocamento

A distância da Empresa em relação ao cliente afeta não somente a qualidade do serviço, como descrito anteriormente, mas também, os custos da Companhia. Desta forma faz-se necessária a utilização de recurso extra, representado, principalmente, pelo custo de deslocamento e pelo desgaste do prestador de serviço em virtude do tempo de viagem.

Analizando os custos diretos de deslocamentos, verifica-se que os custos referentes à passagens aéreas, entre outros, tornam-se irrelevantes, uma vez que esses são substancialmente inferiores aos possíveis ganhos e perdas financeiras decorrentes da própria atividade de tesouraria. Entretanto a relação desse custo com o desgaste do funcionário torna relevante a análise comparativa dos cenários, uma vez que interfere diretamente na prestação do serviço, visto que, enquanto em trânsito, o funcionário não está desempenhando sua atividade produtiva.

Desse modo, verifica-se que esse fator estratégico é importante à medida que permite a análise do grau de utilização de recursos de maneira improdutiva, sejam eles financeiros ou humanos.

Tem-se, portanto, como indicador, o *custo de deslocamento*.

1.2. Peso dos indicadores

Destinado a verificar a existência de indicadores que influenciem de maneira mais significativa os fatores estratégicos da Empresa, analisou-se as possibilidades de correlação desses indicadores a fim de classificá-los quanto ao grau de importância.

Foi verificado que a alteração do grau de estresse do ambiente (como vista, por exemplo, diante da diminuição do número de funcionários) faz com que aumente o tempo em que o analista está sob tensão, diminuindo, portanto, seu tempo disponível para treinamentos, ou mesmo reflexões que agregaria em conhecimento. Verifica-se, ainda, que em um ambiente estressado tende-se a um replanejamento da divisão do serviço de maneira a torná-la mais fragmentada, o que, por sua vez, leva a um design do trabalho mais especializado.

Identifica-se, também, que o design do trabalho, quando ampliado horizontalmente, influencia a capacidade de antecipação aos eventos, uma vez que confere ao empregado maior compreensão de situações diversas.

A disponibilidade de acesso interfere, outrossim, na capacidade de antecipação a eventos, uma vez que a proximidade física facilita a compreensão do problema, fruto do rápido acesso a informações.

A existência de indicadores que se correlacionam faz com que seja necessária uma atribuição de pesos que classifiquem a importância dos indicadores para análise dos cenários. Nessa atribuição de pesos contou-se com o auxílio de membros da Empresa, obtendo:

Tabela 6. Ponderação dos indicadores.

Indicador	Peso	Motivo
Capacidade de antecipação a eventos	3	Dado que a antecipação é a etapa inicial ao combate de eventos, e que o instrumento para tal, é a formação de força-tarefa, tem-se que esse indicador influencia não a capacidade, mas a qualidade de resolução da força-tarefa.
Capacidade de formação de força-tarefa	2	Tratando-se da proximidade de áreas da tesouraria ou de departamentos da própria Empresa, o indicador não sofre influencia de outros indicadores.
Design do trabalho	4	Influencia a capacidade de entendimento a eventos, e assim, sua antecipação.
Custos de pessoal	1	Pequeno se comparado com os volumes de ganhos e perdas do departamento referentes à própria atividade.
Grau de estresse do ambiente	5	Interfere no design do trabalho, uma vez diante de picos de demanda tende-se a um replanejamento do trabalho no sentido de fragmentar, tornando o trabalho mais especializado.
Disponibilidade de acesso	3	A proximidade em relação ao cliente não somente agrupa em segurança, como também na coleta de informações dos eventos regionais, de forma a influenciar a capacidade de identificação de eventos.
Custo de deslocamento	1	Pequeno se comparado com os volumes de ganhos e perdas do departamento.

A fim de obter dado analítico que permita a comparação dos cenários, desconsiderou-se a possibilidade de os indicadores conterem conceitos subjetivos, os quais fariam com que alterações dos cenários não precisamente levassem às alterações previsíveis ou até mesmo que existam inter-relações que inverta completamente o resultado esperado.

Com o intuito de obter dados que pudessem servir de fonte comparativa dos cenários, buscou-se transformar qualquer fator qualitativo dos indicadores em conceitos quantitativos, a partir do levantamento dos possíveis resultados de cada indicador, descritos a seguir, aos quais foram atribuídas pontuação.

Adotou-se como premissa para o desenvolvimento das pontuações o fato de a Empresa estudar uma forma de se reestruturar, com o objetivo de centralizar as tesourarias. Logo, não será considerada, no presente trabalho, a possibilidade de expansão desse departamento para outras regiões, assumindo assim, que os locais em que o departamento pode estar são: Brasil, Argentina e México.

A capacidade de antecipação à eventos está relacionada tanto com o tipo de trabalho (especializado/ampliado), como com a existência de tesouraria, a qual é formada das três áreas: área de crédito, de planejamento financeiro e mesa de operações.

Verifica-se que o tipo de trabalho torna-se importante à capacidade de antecipação à eventos quando há representante do departamento em uma região na qual a tesouraria não está instalada, uma vez que, nesse caso, inexiste pessoas de diferentes expertises para verificar o problema, exigindo do representante, assim, total compreensão.

A capacidade de formação de força-tarefa mede a proximidade das tesourarias da América Latina em relação aos outros departamentos da Empresa, como departamento de contabilidade, que também disponibilizariam de *experts* a fim de combaterem evento.

Quanto ao design do trabalho verificam-se suas possibilidades, atribuindo escala superior à ampliação, assumindo que essa seja melhor para o ambiente de uma tesouraria.

Tanto ao custo de pessoal, quanto ao custo de deslocamento, em virtude da relevância reduzida do aumento marginal do custo, quando comparado com o fluxo de capital do departamento, atribui-se pontuação à análise comparativa em relação ao cenário atual.

Relacionado à existência de picos de demanda, o grau de estresse do ambiente qualifica o cenário quanto a tendência da demanda, em relação ao cenário atual, de superar a capacidade planejada da prestação do serviço.

A disponibilidade de acesso verifica a existência de pontos de apoio (local físico, telefone), na qual o cliente pode entrar em contato, ou mesmo solucionar dúvidas quanto ao serviço desempenhado pela tesouraria. De modo que, seguindo o conceito de “assistência

técnica”, a proximidade, até mesmo que de apenas um representante do departamento, é capaz de agregar, para o cliente, segurança ao serviço. Dessa forma, com base no cenário atual, a pontuação desse indicador mede-se o distanciamento do ponto de apoio mais próximo em relação ao cliente.

A partir disso, foi desenvolvida uma tabela que determina uma pontuação aos possíveis resultados, a qual é descrita a seguir:

Tabela 7. Pontuação dos indicadores.

Indicador	Pontuação			
	Tesouraria centralizada		Tesouraria nas três regiões	
Capacidade de antecipação a eventos	Sem representante nas outras regiões (0)	Representante em outras regiões com conhecimento especializado (1)	Representante em outras regiões com conhecimento amplificado (2)	(3)
Capacidade de formação de força-tarefa	Nenhum departamento próximo (0)	Algum departamento próximo (1)	Todos departamentos próximos (2)	
Design do trabalho	Especialização vertical e horizontal (0)	Especialização horizontal e ampliação vertical (1)	Ampliação vertical e horizontal (2)	
Custos de pessoal	Maior que o cenário atual (0)	Igual ao cenário atual (1)	Menor que o cenário atual (2)	
Grau de estresse do ambiente	Maior que cenário atual (0)	Igual ao cenário atual (1)	Menor que o cenário atual (2)	
Disponibilidade de acesso	Unidade do departamento em uma região (0)	Unidades do departamento em duas regiões (1)	Unidades do departamento em três regiões (2)	
Custo de deslocamento	Maior que o cenário atual (0)	Igual ao cenário atual (1)	Menor que o cenário atual (2)	

Definidos os indicadores e seus respectivos pesos e pontuações, inicia-se o desenvolvimento dos cenários.

6.3. Os cenários

O desenvolvimento dos cenários leva em consideração os dados da Empresa juntamente com os conceitos de prestação de serviços e organizacionais apresentados.

6.3.1. O cenário atual

O cenário atual busca descrever as características do departamento financeiro da Empresa no momento presente, de modo a assemelhar-se a uma fotografia.

Desta forma verifica-se que tal cenário é composto por três departamentos financeiros situados na Argentina, no Brasil e no México, os quais possuem, respectivamente, dezesseis, vinte e seis, e oito funcionários (Tabela 8), distribuídos entre as três áreas da tesouraria (crédito, planejamento financeiro e mesa de operações).

Em relação à estrutura organizacional, observa-se a presença de uma forma hierarquizada composta por quatro níveis de poder: diretor, tesoureiro, gerente e analista; sendo, os dois últimos, agrupados internamente segundo o tipo de processo de prestação de serviço, que servem de base para alocar os funcionários nas três áreas do departamento.

Com relação ao processo de prestação do serviço, pode-se observar que há uma divisão de tarefas, de maneira a proporcionar a especialização do trabalho, o que confere maior velocidade na execução dessa tarefa e, assim, do processo como um todo.

Quanto aos funcionários, exigem-se requisitos mínimos de conhecimento (graduação relacionada à área de finanças), que confirmam qualidade ao serviço.

Quanto à gestão das tesourarias da América Latina, verifica-se sua autonomia, resultado da independência dos processos de prestação de serviço e da liberdade de tomada de decisão por seus tesoureiros, sendo somente interligadas por uma liderança comum (diretor financeiro) responsável por verificar o alinhamento das decisões tomadas com a estratégia da matriz.

Segundo as análises realizadas no Capítulo 5, têm-se, ainda, as seguintes características:

Organizacional

- Parâmetro de agrupamento: tesouraria – por *output* (processo)
crédito – por local (mercado)
- Critério de agrupamento: interdependência de processo
- Mecanismo de coordenação: padronização das habilidades
- Parte-chave da organização: núcleo operacional
- Especialização das tarefas: horizontal, mas não vertical
- Centralização do poder: vertical, mas não horizontal

Prestação do Serviço

- Crédito:
 - loja de serviço (serviço customizado com moderado número de atendimentos diários);
 - o contato com os clientes é discreto, mas personalizado;
 - a natureza do serviço exige a customização, mas a atividade do analista segue alguns parâmetros que a torna pouco passível de arbitragem;
 - a demanda tem variações.
- Mesa de operações:
 - indústria de serviço (sem customização);
 - contato contínuo e informal;
 - a natureza do serviço e a atividade do analista não permitem customização;
 - a demanda não tem variações significativas.
- Planejamento financeiro:
 - Cliente/Companhia:
 - indústria de serviço (sem customização);
 - contato contínuo e informal;
 - a natureza do serviço não permite customização;
 - a demanda não tem variações significativas.
 - Cliente/Linha de produtos:
 - loja de serviço (serviço customizado);
 - o contato com os clientes é discreto, mas personalizado;
 - a natureza do serviço não permite customização;
 - a demanda não apresenta variações.

Distribuição Geográfica

Tabela 8. Distribuição geográfica atual.

Localidades	Brasil	Argentina	México
Presidente	1	0	0
Diretores	1	1	0
Tesoureiros	1	1	1
Gerentes / Supervisores	4	3	2
Analistas	10	9	4
Empregados de serviços financeiros	5	1	1
Estagiários	4	1	0
TOTAL	26	16	8

A importância do Brasil na região pode ser notada não somente pelo maior número de funcionário (proporcional ao número de vendas), mas pela própria estruturação da Empresa, que mantém o diretor financeiro e o presidente da America Latina no país.

6.3.1.1. Pressupostos

Assume-se como pressuposto que a empresa tenha como opção de alocação somente os locais ocupados atualmente. Dessa forma, leva-se em conta que a estrutura da organização que busca a maior proximidade ao cliente é aquela com três tesourarias situadas na Argentina, México e Brasil.

6.3.1.2. Análise do cenário atual

Uma vez construído o cenário atual, é iniciada a etapa de verificação do mesmo quanto aos indicadores.

O cenário atual é caracterizado pela existência de tesouraria nas três regiões e também pela presença de *experts* das três áreas em cada um dos departamentos. Isso leva à proximidade da estrutura da Empresa os problemas que possam surgir nessas localidades. Logo, a existência de *experts* em cada departamento e a proximidade desses aos eventos concedem ao indicador *capacidade de antecipação a eventos* 3 (três) como pontuação.

À *capacidade de formação de força tarefa* está relacionada à proximidade de todos os agentes que poderiam vir a agregar na formação desse tipo de agrupamento. Desse modo, verifica-se, no cenário atual, que todas as tesourarias estão próximas à maioria dos

departamentos que tem atividades relacionadas à da tesouraria. Entretanto, levando em conta que o departamento de contabilidade e o departamento de contas à pagar/receber estão instalados no Brasil, atribui-se à *capacidade de formação de força tarefa* 1 (um) como pontuação, fruto do distanciamento desses departamentos em relação aos da Argentina e México.

Quanto ao trabalho, identifica-se, no cenário atual, que esse é dividido, fazendo com que os funcionários tornem-se especialistas em suas tarefas. Desta forma, os funcionários acabam por conhecer muito pouco acerca de outras atividades. Assim tem-se um trabalho horizontalmente especializado recebendo 1 (um) como pontuação ao *design do trabalho*.

Para o indicador *custos de pessoal*, que servirá como base de comparação para os cenários alternativos, obteve-se o custo de R\$345.000/mensal. Atribui-se a ele 1 (um) como pontuação.

O indicador *grau de estresse do ambiente*, que também servirá de base para a análise comparativa dos cenários alternativos, relaciona-se aos picos de solicitação do serviço, de modo que para o cenário atual atribui-se a ele pontuação 1 (um).

A *disponibilidade de acesso* dado a existência de tesouraria nas três regiões e, sobretudo, que é esta a estruturação do departamento que mais se aproxima fisicamente do cliente, adota-se pontuação 2 (dois).

O *custo de deslocamento* é reduzido, fruto do curto distanciamento entre as tesourarias e seus clientes. Portanto, também é pequeno o tempo em trânsito do empregado. Adota-se, pois, a pontuação 1 (um).

Como vantagem do cenário atual, pode-se destacar a proximidade do cliente. Quanto às desvantagens, tem-se o custo, o ambiente pouco propício ao desenvolvimento individual e a estrutura que é sujeita à ocorrência de gargalos na prestação de serviço, fruto da variação de demanda.

A fim de refinar as características do cenário, identificando as oportunidades de melhoria, utiliza-se da ferramenta SWOT para direcionar o estudo na construção de cenários alternativos buscando satisfazer deficiências e exaltar benefícios.

Tabela 9. SWOT do cenário atual

SWOT	
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa capacidade de formar forças-tarefa fruto do distanciamento das unidades da Argentina e México de departamentos como a contabilidade e contas a pagar/receber; • Baixo estímulo ao desenvolvimento das competências individuais – especialização horizontal e quantidade de operadores limitada, utilizando quase que sua totalidade de capacidade. • Existência de gargalo na prestação do serviço – fruto também do excesso do uso da capacidade planejada. • Baixa sinergia de atividades (trabalho fragmentado dentro de cada região e existência de cargos iguais atuando em regiões diferentes)
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> • A estrutura divisionada em regiões favorece o acompanhamento dos clientes e seus respectivos mercados. • Identificação antecipada de eventos.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Variação de demanda acentuada
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Redesign</i> do trabalho e redefinição do serviço

Tabela 10. Análise dos Indicadores do cenário atual

Indicadores	Análise	Peso	Pontos	Justificativa
Capacidade de antecipação a eventos	presença na Argentina, Brasil e México	3	3	presença de tesourarias na Argentina, Brasil e México, logo, com departamentos próximos ao evento. Assim, a estrutura tem capacidade elevada de antecipação e identificação de problemas.
Capacidade de formação de força-tarefa	presença das três áreas (crédito, planejamento e mesa de operações) nos três países.	2	1	a presença de tesourarias nas três regiões garante a proximidade com outros departamentos, os quais têm relação com assuntos financeiros. Levou-se em conta que a contabilidade e o departamento de contas a pagar/receber estão localizados no Brasil, o que influencia negativamente a capacidade de formação de força-tarefa na região da Argentina e México.
Design do trabalho	horizontalmente especializado	4	1	o <i>design</i> do trabalho é horizontalmente especializado, de modo que o operador tenha reduzido conhecimento de outras atividades. Atualmente, o envolvimento com outras áreas dá-se somente pelo sistema de rodízio de cargos que, pela baixa freqüência, representa pouca vantagem.
Custos de pessoal	-	1	1	Indicador de natureza comparativa, com custo de R\$345.000/mês.
Grau de estresse do ambiente	-	5	1	indicador de natureza comparativa, que relaciona a capacidade de satisfazer as solicitações do serviço.
Disponibilidade de acesso	presença na Argentina, Brasil e México	3	2	a presença em todos os países permite ao departamento garantir acessibilidade ao cliente, agregando segurança e confiabilidade, fatores cruciais para a prestação do serviço.
Custo de deslocamento	-	1	1	indicador tem a natureza comparativa. A proximidade do cliente faz com que o custo de deslocamento seja reduzido.
TOTAL		28		

6.3.2. Cenário 1

O primeiro cenário alternativo busca representar a idéia mais simples referente à centralização, a qual consiste na integração das tesourarias, somente priorizando a concentração geográfica. Desta forma, para o primeiro cenário, mantém-se todo o planejamento de agrupamento estrutural e de prestação de serviço, modificando, unicamente, o número de funcionários, buscando possíveis sinergias referentes ao agrupamento de *experts* e a redução da duplicidade de cargos.

O cenário 1 é composto de uma única unidade de tesouraria responsável pelas atividades financeiras da América Latina. O departamento, quando comparado ao cenário atual, passa a ter um número reduzido de funcionários, porém a estrutura hierárquica se mantém inalterada.

Quanto ao trabalho, verifica-se que este se mantém especializado horizontalmente, a fim de conferir maior velocidade na execução das tarefas. Entretanto, a redução do número de funcionários leva ao aumento da demanda de trabalho individual, o que favorece a criação de um ambiente propício à existência de gargalos na prestação do serviço.

A distância da tesouraria, agora centralizada, influencia negativamente tanto o sentimento de segurança por parte do cliente, em relação ao acesso, quanto os custos de deslocamento, fruto da necessidade de realização de visitas.

O cenário 1, segundo os conceitos teóricos apresentados, caracteriza-se por:

Organizacional

- Parâmetro de agrupamento: tesouraria – por *output* (processo)
- Critério de agrupamento: crédito – por local (mercado)
- Mecanismo de coordenação: interdependência de processo
- Parte-chave da organização: padronização das habilidades
- Especialização das tarefas: núcleo operacional
- Centralização do poder: horizontal, mas não vertical
- Centralização do poder: vertical, mas não horizontal

Prestação do Serviço

- Crédito:
 - loja de serviço (serviço customizado com moderado número de atendimentos diários);
 - o contato com os clientes é discreto, mas personalizado;

- a natureza do serviço exige a customização, mas a atividade do analista segue alguns parâmetros que a torna pouco passível de arbitragem;
 - a demanda tem variações.
- Mesa de operações:
 - indústria de serviço (sem customização);
 - contato contínuo e informal;
 - a natureza do serviço e a atividade do analista não permitem customização;
 - a demanda não tem variações significativas.
- Planejamento financeiro:
 - Cliente/Companhia:
 - indústria de serviço (sem customização);
 - contato contínuo e informal;
 - a natureza do serviço não permite customização;
 - a demanda não tem variações significativas.
 - Cliente/Linha de produtos:
 - loja de serviço (serviço customizado);
 - o contato com os clientes é discreto, mas personalizado;
 - a natureza do serviço não permite customização;
 - a demanda não apresenta variações.

Com o objetivo de definir o número de funcionários do departamento, a fim de verificar o custo de pessoal, determinou-se uma regra, a qual diz que dois trabalhadores com mesma atividade (até então localizados em países diferentes) podem ser reduzidos a um. Buscando-se melhor adequar à realidade da Empresa, foram adotadas algumas premissas, como:

- deve-se ter somente um diretor financeiro e um tesoureiro, a fim de evitar dualidades de liderança;
- os gerentes, por terem seus cargos planejados para serem responsáveis pelas áreas, se limitam a três, sendo um para crédito, um para planejamento e um para a mesa de operações;
- os analistas de crédito, por serem agrupados em relação ao mercado em que atuam, faz com que não seja possível a redução sem que haja grande decréscimo na qualidade do atendimento. Dessa forma, é mantido o número desses analistas, sem que haja demissões;
- dois empregados somente serão reduzidos a um, se ambos forem da mesma área, por exemplo, da mesa de operações.

Logo, tem-se:

Distribuição Geográfica

Tabela 11. Distribuição geográfica do cenário 1.

Localidades	Única localidade
Presidente	1
Diretores	1
Tesoureiros	1
Gerentes/supervisores	3
Analistas	23
Empregados de serviços financeiros	4
Estagiários	3
TOTAL	36

6.3.2.1. Pressupostos

Toma-se como pressuposto que a localização desse único departamento financeiro seja em regiões onde a Empresa já possua estrutura. Assim, podendo estar ou na Cidade do México, ou em Buenos Aires, ou em São Paulo.

Partindo desse pressuposto e levando-se em conta que a estrutura da organização busca a maior pontuação dos indicadores, escolheu-se o Brasil como país sede desta estrutura centralizada, em virtude de haver aí o maior número de outros departamentos que se relacionem com atividades da tesouraria.

6.3.2.2. Análise do Cenário 1

A centralização do departamento financeiro no Brasil faz com que esse esteja distante dos eventos que possam ocorrer em outras localidades. Ademais, a antecipação a eventos é prejudicada em virtude da ausência de qualquer representante do departamento nessas localidades. Logo, atribui-se como pontuação 0 (zero) à *capacidade de antecipação a eventos*.

Quanto à *capacidade de formação de força tarefa*, verifica-se que a tesouraria centralizada no Brasil está próxima aos departamentos que disponibilizariam de especialistas para esta formação. Atribui-se pontuação 2 (dois).

Quanto ao trabalho, identifica ser semelhante ao cenário atual, logo horizontalmente especializado, o que para tal atribui-se 1 (um) como pontuação ao *design do trabalho*.

Para o indicador *custos de pessoal*, obteve-se o custo de R\$225.000/mensal. Logo, inferior ao cenário atual e, portanto, com 2 (dois) de pontuação.

A redução no quadro de funcionários leva, por consequência, à sobrecarga de suas atividades, criando um ambiente mais propício à existência de gargalos no processo de prestação de serviço em relação ao cenário atual. Logo, atribui-se ao *grau de estresse do ambiente* a pontuação 0 (zero).

A tesouraria centralizada dificulta o acesso do cliente das outras regiões. Portanto, tem-se 0 (zero) como pontuação para a *disponibilidade de acesso*.

Em virtude da distância do departamento em relação aos seus clientes e da necessidade de realização de visitas de alguns serviços prestados pela tesouraria faz com que o *custo de deslocamento* seja superior ao do cenário atual, logo, de pontuação 0 (zero).

O cenário obteve 10 (dez) como pontuação total, como verificado na Tabela 13, portanto de pontuação inferior a obtida no cenário atual. Assim, pode-se considerar que a escolha deste cenário equivocada, de maneira que, se implantada, traria consequências negativas para a Empresa, como o aumento de carga de serviço aos funcionários e a dificuldade de antecipação aos eventos diante do distanciamento físico.

As principais vantagens, como pode se observar na análise SWOT a seguir, são representadas pela redução do quadro de empregados. Entretanto, o serviço prestado pela tesouraria, de maneira geral, é caracterizado por ser uma indústria de serviço, na qual o custo da mão de obra é irrelevante, quando comparado com a quantidade financeira movimentada.

Tabela 12. SWOT do cenário 1

SWOT	
Pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> • baixa capacidade de antecipação ao evento • baixo estímulo ao desenvolvimento das competências individuais • existência de gargalo na prestação do serviços • distanciamento do cliente
Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> • redução do custo de folha salarial e de aluguel de espaço físico
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • variação acentuada de demanda acentuada
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • reagrupamento das áreas • <i>redesign</i> do trabalho e da estrutura organizacional

Tabela 13. Análise dos indicadores do cenário 1

Indicadores	Análise	Peso	Pontos	Justificativa
Capacidade de antecipação a eventos	departamento presente somente no Brasil	3	0	a ausência de tesouraria ou pessoas com conhecimento amplificado nas outras localidades (Argentina e México) influencia de forma negativa a capacidade de a Empresa identificar e se antecipar aos eventos.
Capacidade de formação de força-tarefa	presença somente no Brasil	2	2	a tesouraria está junto a todos os departamentos que se relacionam com suas atividades; portanto, está o mais próximo possível de todos os agentes que podem formar uma força-tarefa.
Design do trabalho	horizontalmente especializado	4	1	o <i>design</i> do trabalho se mantém horizontalmente especializado, de tal forma que o operador tem sua atividade definida, não tendo conhecimento de outras atividades.
Custos de pessoal	reduzido	1	2	a redução do número de funcionários leva a uma redução de custo para R\$ 225 mil/mês.
Grau de estresse do ambiente	sobrecarga de capacidade	5	0	o trabalho, em virtude da redução do quadro de colaboradores, faz com que aumente a demanda de serviço por funcionário. A existência de um gargalo operacional no setor de crédito, fruto da sazonalidade da solicitação deste serviço e da impossibilidade estrutural de deslocamento de cargos temporários, faz com que a eficiência da prestação do serviço fique reduzida.
Disponibilidade de acesso	presença somente no Brasil	3	0	a tesouraria, uma vez instalada no Brasil, fica distante dos clientes localizados fora do país, o que, além de dificultar as visitas, influencia o fator segurança do cliente ao contratar o serviço.
Custo de deslocamento	maior	1	0	o custo de deslocamento torna-se maior devido à necessidade de realização de visitas dos clientes, principalmente os de crédito.
TOTAL		10		

6.3.3. Cenário 2

O cenário 2 busca aprimorar o cenário 1, combatendo seus pontos fracos. Assim, mantém-se como proposta a centralização geográfica das atividades da região da América Latina, considerando, entretanto, a existência de cargos que pouco agregam em ganhos quando próximos fisicamente de seus pares, como é o caso do analista de crédito que tem seu agrupamento caracterizado por mercado, e considerando, também, a importância diferenciada de algumas atividades para a verificação do serviço por parte do cliente, identificada, principalmente, pela ocorrência das visitas.

De maneira a manter o ponto forte do cenário 1, que é a redução da folha salarial em relação ao cenário atual e, ao mesmo tempo, facilitar a realização de visitas, cria-se o cenário 2, que consiste na centralização estrutural, priorizando a concentração operacional das atividades, mas com a proposta de alocação de analistas próximos aos clientes. Vislumbra-se, daí, o aumento de funcionários se comparado ao cenário 1, os quais seriam dispostos em unidades satélites da Empresa na Argentina e no México.

O trabalho se mantém especializado horizontalmente, porém o número reduzido de funcionários leva ao aumento da demanda de trabalho individual, o que favorece a criação de um ambiente propício à existência de gargalos na prestação do serviço.

A presença de analistas satélites atribui sentimento de segurança ao cliente, devido à maior acessibilidade dos analistas. Quanto aos custos de deslocamento, nota-se uma redução decorrente das visitas serem realizadas pelos analistas satélites.

Dessa forma, tem-se:

Organizacional

- Parâmetro de agrupamento:
 - tesouraria – por *output* (processo)
 - crédito – por local (mercado)
- Critério de agrupamento:
 - interdependência de processo
- Mecanismo de coordenação:
 - padronização das habilidades
- Parte-chave da organização:
 - núcleo operacional
- Especialização das tarefas:
 - horizontal, mas não vertical
- Centralização do poder:
 - vertical, mas não horizontal

Prestação do Serviço

- Crédito:
 - loja de serviço (serviço customizado com moderado número de atendimentos diários);
 - o contato com os clientes é discreto, mas personalizado;
 - a natureza do serviço exige a customização, mas a atividade do analista segue alguns parâmetros que a torna pouco passível de arbitragem;
 - a demanda tem variações.
- Mesa de operações:
 - indústria de serviço (sem customização);
 - contato contínuo e informal;
 - a natureza do serviço e a atividade do analista não permitem customização;
 - a demanda não tem variações significativas.
- Planejamento financeiro:
 - Cliente/Companhia:
 - indústria de serviço (sem customização);
 - contato contínuo e informal;
 - a natureza do serviço não permite customização;
 - a demanda não tem variações significativas.
 - Cliente/Linha de produtos:
 - loja de serviço (serviço customizado);
 - o contato com os clientes é discreto, mas personalizado;
 - a natureza do serviço não permite customização;
 - a demanda não apresenta variações.

A nova estrutura teria como base a unidade unificada, a qual concentraria a maioria das atividades referentes ao crédito, permitindo, desta forma, ao funcionário satélite, a especialização na realização de visitas. Foi definido, em congruência com a Empresa, que dois funcionários em cada região seriam suficientes para atender as necessidades de visitas. Assim tem-se como distribuição de cargos:

Distribuição Geográfica

Tabela 14. Distribuição geográfica do cenário 2.

Localidades	Brasil	Argentina	México
Presidente	1		
Diretores	1		
Tesoureiros	1		
Gerentes/supervisores	3		
Analistas	23	2	2
Empregados de serviços financeiros	4		
Estagiários	3		
TOTAL	36		

6.3.3.1. Análise do Cenário 2

A centralização do departamento financeiro no Brasil, com a presença de representantes na Argentina e México faz com que o departamento esteja próximo de onde os eventos podem ocorrer. Entretanto, a identificação fica debilitada, dada a ausência de pessoas com habilidades amplificadas, o que dificulta o entendimento e a transmissão de informações do evento para as forças-tarefas no Brasil. Logo, atribui-se para a *capacidade de antecipação a eventos* a pontuação 1 (um).

Quanto à *capacidade de formação de força tarefa*, verifica-se que a tesouraria centralizada no Brasil está próxima aos departamentos que disponibilizariam de especialistas para esta formação. Atribui-se, portanto, pontuação 2 (dois).

O trabalho é horizontalmente especializado, o que, para o *design do trabalho*, atribui-se 1 (um) como pontuação.

Para o indicador *custos de pessoal*, obteve-se o custo de R\$ 245.000/mês. Logo, inferior ao cenário atual e, portanto, com 2 (dois) de pontuação.

A redução no quadro de funcionários leva, por consequência, à sobrecarga de suas atividades, criando um ambiente mais propício à existência de gargalos no processo de prestação de serviço em relação ao cenário atual. Logo, atribui-se para *grau de estresse do ambiente* a pontuação 0 (zero).

A alocação de colaboradores satélites faz com que a empresa tenha uma estrutura facilitada quanto à realização de visitas aos clientes, uma vez que, assim estruturada, aproxima fisicamente os funcionários e reduz os custos de viagens. Ademais, a presença de analistas nas regiões onde não se tem tesouraria agrupa segurança ao serviço, dado a maior

possibilidade de acesso aos funcionários por parte do cliente. Logo tem-se para *custo de deslocamento* a pontuação 1 (um) e para *disponibilidade de acesso*, 2 (dois).

Embora o cenário proposto apresente vantagens, as mesmas não são suficientes para superar o cenário atual (vide resultado na Tabela 16).

A análise SWOT apresenta, como pontos fortes, a redução de custos de folha salarial e a proximidade do cliente que, no caso do serviço de crédito, é fator diferencial do serviço.

Observa-se, ainda, a possibilidade de deslocamento da atividade desses analistas extras, com o intuito de diminuir o problema da existência de gargalos operacionais, combatendo, assim, esse ponto fraco dos cenários até então apresentados.

Tabela 15. SWOT do cenário 2

SWOT	
Pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> • baixa capacidade de antecipação ao evento, o que dificulta a formação de forças-tarefa • baixo estímulo ao desenvolvimento das competências individuais
Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> • redução do custo de folha salarial e de aluguel de espaço físico • proximidade do cliente
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • variação acentuada de demanda
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • reagrupamento das áreas • <i>redesign</i> do trabalho • <i>redesign</i> da estrutura organizacional

Tabela 16. Análise dos indicadores do cenário 2

Indicadores	Análise	Peso	Pontos	Justificativa
Capacidade de antecipação a eventos	tesouraria concentrada no Brasil e presença de pessoas com conhecimento especializado em localidades satélites	3	1	a ausência de tesouraria ou de pessoas com conhecimento amplificado nas localidades, que não a brasileira, influencia de forma negativa a capacidade da Empresa de identificar e se antecipar aos eventos. Trabalhadores especializados somente agregariam na identificação do problema se a natureza deste fosse a da especialização do analista, o que é pouco provável, em virtude da natureza mutável dos eventos.
Capacidade de formação de força-tarefa	presença de tesouraria (3 áreas) somente no Brasil	2	2	a tesouraria está junto a todos os departamentos que se relacionam com suas atividades, portanto, o mais próximo possível de todos os agentes que podem formar uma força-tarefa.
Design do trabalho	horizontalmente especializado	4	1	o <i>design</i> do trabalho se mantém horizontalmente especializado, de tal forma que o operador não tem conhecimento de outras atividades.
Custos de pessoal	reduzido	1	2	redução do número de funcionário em R\$ 245 mil/mês.
Grau de estresse do ambiente	elevado	5	0	a redução do quadro de colaboradores faz com que aumente a demanda de serviço por funcionário. O fato de haver quatro analistas de crédito voltados para os mercados regionais permite o deslocamento de atividades e auxilia na superação dos gargalos.
Disponibilidade e de acesso	presença em todos os países	3	2	a tesouraria está instalada em uma única localidade, estando distante dos clientes localizados fora do Brasil. Entretanto, é possível que haja uma pequena instalação da companhia, formada pelos analistas satélites, o que já traria maior segurança ao cliente na hora de procurar o serviço.
Custo de deslocamento	igual ao cenário atual	1	1	o custo de viagens se torna igual ao do cenário atual, visto a existência dos analistas satélites, responsáveis pelas visitas, em todas as regiões.
TOTAL		20		

6.3.4. Cenário 3

Partindo do princípio de que a tesouraria é caracterizada por uma indústria de serviços, a redução de funcionários é o fator que menos agrega em ganhos, como comprovado nos cenários anteriores. Constrói-se, assim, o cenário 3, que vislumbra um ambiente unificado onde se mantém o quadro de funcionários atual, impedindo somente que haja dois líderes ou supervisores, o que poderia vir a causar problemas de poder. Adicionado a isso, têm-se os analistas satélites, que ficarão dispostos em áreas estratégicas, tornando o custo de viagens reduzido, mas satisfazendo a necessidade de proximidade do cliente.

Dessa forma, espera-se a construção de um ambiente com capacidade produtiva superior ao do cenário atual, que permita ao funcionário dispor de tempo para buscar melhorias no trabalho em nível vertical, e aprendizado em nível horizontal. A padronização de habilidades, a princípio, permite que o ambiente torne-se mais flexível, incentivando, assim, um maior ajustamento mútuo que vem a facilitar também a formação de forças-tarefa em caso de algum novo projeto ou problema.

Esse aprendizado em nível horizontal seria uma ocorrência natural da disponibilidade de tempo por parte do funcionário, e não de uma política estruturada da empresa de re-planejamento das atividades. Tem-se, portanto, ainda, um trabalho horizontalmente especializado

A partir disso, verificam-se as seguintes características:

Organizacional

- | | |
|-------------------------------|---|
| • Parâmetro de agrupamento: | Tesouraria – por output (processo) |
| • Critério de agrupamento: | Crédito – por local (mercado) |
| • Mecanismo de coordenação: | Interdependência de processo |
| • Parte-chave da organização: | padronização das habilidades / incentivo ao ajustamento-mútuo |
| • Especialização das tarefas: | núcleo operacional |
| • Centralização do poder: | horizontal reduzida, mas não vertical |
| | Vertical, mas não horizontal |

Prestação do Serviço

- | | |
|------------|--|
| • Crédito: | —loja de serviço (serviço customizado com moderado número de atendimentos diários);
—o contato com os clientes torna-se mais presente;
—a natureza do serviço exige a customização, a ampliação moderada horizontalmente permite ao analista maior arbitragem; |
|------------|--|

- a demanda tem variações.
- Mesa de operações:
 - indústria de serviço (sem customização);
 - contato contínuo e informal;
 - a natureza do serviço e a atividade do analista não permitem customização;
 - a demanda não tem variações significativas.
- Planejamento financeiro:
 - Cliente/Companhia:
 - indústria de serviço (sem customização);
 - contato contínuo e informal;
 - a natureza do serviço não permite customização;
 - a demanda não tem variações significativas.
 - Cliente/Linha de produtos:
 - loja de serviço (serviço customizado);
 - o contato com os clientes é discreto, mas personalizado;
 - a natureza do serviço não permite customização;
 - a demanda não apresenta variações.

O cargo de gerência, embora exerça um papel de supervisor, tem como atividade a coordenação de cada área. Tomou-se como premissa que, embora com a tesouraria centralizada, a área de crédito ainda tem seu agrupamento por mercado. Assim, manteve-se três gerentes, os quais seriam responsáveis por cada região de atuação da Empresa. As outras áreas, mesa de operações e planejamento financeiro, por se agruparem por output, mantiveram-se apenas um gerente cada.

Distribuição Geográfica

Tabela 17. Distribuição geográfica do cenário 3.

Localidades	Única localidade	Funcionários satélites
Presidente	1	0
Diretores	1	0
Tesoureiros	1	0
Gerentes / Supervisores	5	0
Analistas	23	4
Empregados de serviços financeiros	7	0
Estagiários	5	0
TOTAL	43	4

6.3.4.1. Análise do Cenário 3

A centralização do departamento financeiro aliada à distribuição de analistas satélites permite uma aproximação da tesouraria em relação aos eventos que podem ocorrer. Verifica-se, entretanto, que a identificação dos eventos, por parte dos analistas, fica debilitada, resultado da dificuldade de compreensão das informações relacionadas, principalmente, ao conhecimento pouco amplificado. Logo, atribui-se como pontuação ao indicador *capacidade de antecipação a eventos*, 1 (um).

Quanto à *capacidade de formação de força tarefa*, verifica-se que a tesouraria centralizada no Brasil está próxima aos departamentos que disponibilizariam de especialistas para esta formação. Atribui-se, portanto, pontuação 2 (dois).

O trabalho é horizontalmente especializado, o que, fazendo com que atribua-se 1 (um) como pontuação ao *design do trabalho*.

Para o indicador *custos de pessoal*, obteve-se o custo de R\$ 275.000/mês. Logo, inferior ao cenário atual e, portanto, com 2 (dois) de pontuação.

A manutenção do quadro de funcionários em relação ao cenário atual, acrescido, ainda, dos analistas satélites, cria um ambiente menos propício à existência de gargalos no processo de prestação de serviço, o que concede tempo aos funcionários para ampliar seus conhecimentos, seja pela realização de cursos, seja pelo aprendizado de outra atividade. Logo, atribui-se para *grau de estresse do ambiente* a pontuação 2 (dois).

A presença de analistas nas regiões onde não se tem tesouraria agrega segurança ao serviço, dado a maior possibilidade de acesso aos funcionários por parte do cliente. Logo, como pontuação da *disponibilidade de acesso*, tem-se 2 (dois).

A alocação de colaboradores satélites faz com que a empresa tenha uma estrutura facilitada quanto à realização de visitas aos clientes, uma vez que, assim estruturada, aproxima fisicamente os funcionários e reduz os custos de viagens. Assim, adota-se para *custo de deslocamento* a pontuação 1 (um).

Embora o cenário 3 represente um ambiente com capacidade produtiva superior a atual, que concede ao funcionário tempo para buscar melhorias no trabalho em nível vertical, e aprendizado em nível horizontal, o cenário não se apresenta, segundo os indicadores, tão superior ao cenário atual (Tabela 19).

As principais vantagens verificadas nesse cenário podem ser descritas pela redução das ameaças da empresa, uma vez que as variações de demanda ficam atendidas dada a possibilidade do deslocamento de funcionários para combate de eventos; ficam atendidas,

outrossim, pela motivação do empregado, que tende a tornar-se maior com a diminuição do trabalho repetitivo, permitindo a utilização de habilidades cognitivas em prol do melhoramento dos processos e do conhecimento expandido de suas atividades.

Nota-se, também, que esse cenário afeta a capacidade de formação de forças-tarefa, pois disponibiliza, no mesmo ambiente, maior quantidade de funcionários com diferentes expertises e que atuam em diferentes mercados, como apresentado da análise SWOT.

Tabela 18. SWOT do cenário 3

SWOT	
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none">• Baixa capacidade de antecipação ao evento, o que dificulta a formação de forças-tarefa• Moderado estímulo por parte da Empresa ao desenvolvimento das competências individuais
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none">• Proximidade do cliente.
Ameaças	
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Reagrupamento das áreas• <i>Redesign</i> do trabalho• <i>Redesign</i> da estrutura organizacional

Tabela 19. Análise dos indicadores do cenário 3

Indicadores	Análise	Peso	Pontos	Justificativa
Capacidade de antecipação a eventos	pessoas com conhecimento especializado em alguns países e tesouraria concentrada no Brasil	3	1	a redução da especialização horizontal não é fruto de um re-planejamento do trabalho por parte da Empresa, e sim, do aprendizado espontâneo. Esse mesmo aprendizado não pode ser verificado nos colaboradores satélites, uma vez que os mesmos não estão em contato com outras áreas, assim, não possuindo conhecimento ampliado para facilitar a identificação dos eventos.
Capacidade de formação de força-tarefa	presença de tesouraria (3 áreas) somente no Brasil	2	2	a tesouraria está fisicamente próxima a todos os departamentos que se relacionam com suas atividades, portanto o mais próximo possível de todos os agentes que podem formar uma força-tarefa.
Design do trabalho	horizontalmente especializado e verticalmente ampliado	4	1	o <i>design</i> do trabalho se mantém horizontalmente especializado. Nota-se, entretanto, relativa ampliação do conhecimento do funcionário, resultado da maior disponibilidade de tempo, que pode ser utilizado em treinamentos ou em aprendizados em áreas diferentes daquela em que ele atua.
Custos de pessoal	inferior	1	2	embora com números semelhantes de funcionários se comparado ao cenário atual, verifica-se redução dos cargos de alta hierarquia, portanto, de maior salário. Logo, tem-se custo de R\$ 275 mil/mês, inferior ao do cenário atual
Grau de estresse do ambiente	reduzido	5	2	a existência de um número maior de colaborados se comparado à do cenário atual faz com que se aumente a capacidade de resposta aos picos de demanda pelo serviço.
Disponibilidade e de acesso	presença em todos os países	3	2	a tesouraria está instalada em uma única localidade, estando distante dos clientes localizados fora do Brasil. Entretanto, é possível que haja uma pequena instalação da companhia, formada pelos analistas satélites, o que já traria maior segurança ao cliente na hora de procurar o serviço.
Custo de deslocamento	semelhante ao observado no cenário atual	1	1	o custo de viagens se torna igual ao do cenário atual, visto a existência dos analistas satélites, responsáveis pelas visitas, em todas as regiões.
TOTAL		30		

6.3.5. Cenário 4

Verificou-se com os cenários anteriores que a dificuldade de antecipação aos eventos e o ambiente pouco propício ao desenvolvimento das competências individuais foram pontos fracos em suas análises SWOT. Buscando contornar essas deficiências, cria-se o cenário 4 (quatro), que tem como objetivo alterar o *design* do trabalho, ampliando horizontalmente a atuação dos colaboradores.

Tem-se assim, um ambiente unificado onde se mantém o quadro de funcionários atual, adicionando também os analistas satélites, que ficarão dispostos em áreas estratégicas, reduzindo custos de viagens e aumentando o sentimento de segurança por parte do cliente.

A ampliação do trabalho dar-se-ia de forma a aumentar o número de tarefas de cada colaborador, engajando-o em um maior número de atividades associadas à prestação do serviço. Assim, as seguintes alterações poderiam ser verificadas:

Tabela 20. Planejamento do serviço do cenário 4.

Cenário Atual	Cenário 4
<p>Processo de crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estagiário: verifica a existência de todos os documentos e inclui dados no sistema. • Empregados de serviços financeiros: analisa os documentos (garantias) e checa a idoneidade dos clientes em órgãos especializados. • Analista: analisa o pedido de crédito do cliente confrontando com suas garantias e informações adicionais. 	<p>Processo de Crédito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analista: verifica a existência de todos os documentos e inclui dados no sistema, os analisa, checando também a idoneidade dos clientes em órgãos especializados. Confronta o pedido de crédito com as informações e garantias recolhidas. • Estagiário: auxilia na atividade do analista.
<p>Processo de planejamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analista: Cria planos e previsões. • Estagiário: auxilia o analista. 	<p>Processo de planejamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analista: Cria planos e previsões. • Estagiário: auxilia o analista.
<p>Processo da mesa de operações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de caixa: controla todas as movimentações bancárias nacionais. • Câmbio: controla as contas internacionais e realiza operações de câmbio para internalizar os recursos e realizar pagamentos de importação. • Investimento: Escolhe o destino do dinheiro em caixa. • Risco: protege financeiramente os recursos das operações futuras de entrada e saída. 	<p>Processo da mesa de operações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analista: se protege de variações financeiras, controla as movimentações bancárias nacionais e internacionais (câmbio) e escolhe a forma de investimento dos recursos. Sendo cada um responsável com diferentes empresas (negócios) da companhia (Gestão individual).

Para essa nova estrutura seria necessário um maior número de analistas, tornando essencial a promoção dos empregados de serviço financeiro a analistas.

Essa novo design do trabalho garante ao cenário 4 uma política de agrupamento diferente, que define o agrupamento por output à área de planejamento financeiro e o agrupamento por mercado às áreas de crédito e mesa de operação. Dessa forma, tem-se a seguinte estrutura:

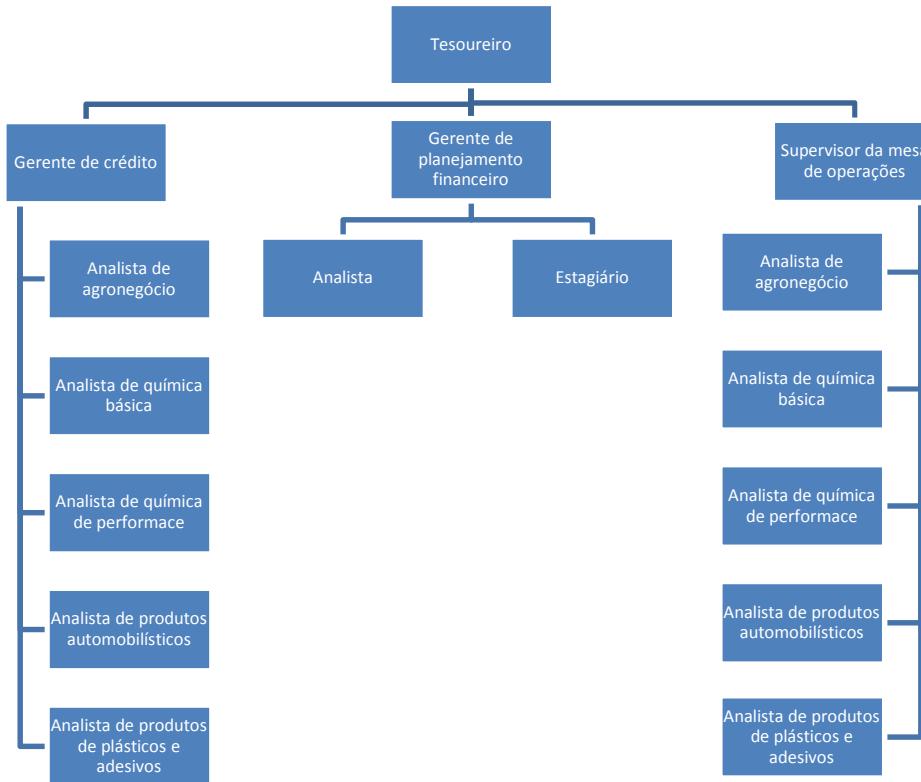


Figura 16. Estrutura do cenário 4

Esse cenário é composto, assim, pela consolidação dos departamentos financeiros em um único local, mantendo os analistas satélites e alterando o design de trabalho. Esse novo *design* também re-dimensiona as atividades dentro de cada área, tendo as seguintes características.

Organizacional

- Parâmetro de agrupamento: Planejamento – por output (processo)
Crédito e mesa de operações – por mercado
- Critério de agrupamento: Interdependência de processo
- Mecanismo de coordenação: padronização das habilidades / incentivo ao ajustamento-mútuo
- Parte-chave da organização: núcleo operacional
- Especialização das tarefas: horizontal e vertical ampliada
- Centralização do poder: Vertical, mas não horizontal

Prestação do Serviço

- Crédito:
 - loja de serviço (serviço customizado com moderado número de atendimentos diários);
 - o contato com os clientes torna-se mais presente;

- a natureza do serviço exige a customização, a ampliação do trabalho permite ao analista maior arbitragem;
- a demanda tem variações.
- Mesa de operações:
 - indústria de serviço (sem customização);
 - contato contínuo e informal;
 - a natureza do serviço e a atividade do analista não permitem customização;
 - a demanda não tem variações significativas.
- Planejamento financeiro:
 - Cliente/Companhia:
 - indústria de serviço (sem customização);
 - contato contínuo e informal;
 - a natureza do serviço não permite customização;
 - a demanda não tem variações significativas.
 - Cliente/Linha de produtos:
 - loja de serviço (serviço customizado);
 - o contato com os clientes é discreto, mas personalizado;
 - a natureza do serviço não permite customização;
 - a demanda não apresenta variações.

Dado que é mantida a estrutura do cenário 3, tem-se a seguinte distribuição dos cargos:

Distribuição Geográfica

Tabela 21. Distribuição geográfica do cenário 4.

Localidades	Única localidade	Funcionários satélites
Presidente	1	0
Diretores	1	0
Tesoureiros	1	0
Gerentes / Supervisores	5	0
Analistas	30	4
Empregados de serviços financeiros	0	0
Estagiários	5	0
TOTAL	43	4

6.3.5.1. Análise do Cenário 4

Contando com o departamento financeiro centralizado e analistas satélites, há uma aproximação da tesouraria em relação aos eventos que podem ocorrer. O analista, agora com

conhecimento ampliado, possui uma maior capacidade de compreensão e identificação dos eventos. Logo atribui-se ao indicador *capacidade de antecipação a eventos* pontuação 2 (dois).

Quanto à *capacidade de formação de força tarefa*, verifica-se a proximidade da tesouraria em relação aos especialistas de outros departamentos, que formariam a força tarefa. Atribui-se, portanto, a esse indicador, pontuação 2 (dois).

O trabalho é, agora, horizontalmente ampliado, em virtude de uma nova concepção em que o funcionário não somente conhece parte do processo, mas o processo como um todo. Atribui-se, assim, 2 (dois) ao *design do trabalho*.

Para o indicador *custos de pessoal*, obteve-se o custo de R\$ 300.000/mês. Logo, inferior ao cenário atual e, portanto, com 2 (dois) de pontuação.

O ambiente é pouco propício à existência de gargalos, devido à manutenção do quadro de funcionários em relação ao cenário atual, acrescido, ainda, dos analistas satélites. Logo, atribui-se para *grau de estresse do ambiente* a pontuação 2 (dois).

A presença de analistas nas regiões onde não se tem tesouraria agrupa segurança ao serviço, dado a maior possibilidade de acesso aos funcionários por parte do cliente. Logo, como pontuação da *disponibilidade de acesso*, tem-se 2 (dois).

A alocação de colaboradores satélites faz com que a empresa tenha uma estrutura facilitada quanto à realização de visitas aos clientes, uma vez que, assim estruturada, aproxima fisicamente os funcionários e reduz os custos de viagens. Assim, adota-se para *custo de deslocamento* a pontuação 1 (um).

O cenário 4 (quatro), de acordo com a Tabela 23, demonstra que somente é possível superar de maneira relevante a pontuação do cenário atual com alterações profundas na estrutura ou na prestação do serviço.

Pode-se verificar que o cenário 4 (quatro) apresenta uma estrutura vantajosa, uma vez que reduz a existência das ameaças, localiza o departamento próximo do cliente e, ainda, incentiva às competências individuais, as quais afetam também a capacidade produtiva, principalmente relacionada ao aumento da motivação.

Tabela 22. SWOT do cenário 4

SWOT	
Pontos Fracos	
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none">• Proximidade do cliente• Incentivo ao desenvolvimento de competências individuais.• Existência de carteira de clientes (acréscimo de contato)
Ameaças	
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Reagrupamento das áreas• <i>Redesign</i> da estrutura organizacional

Tabela 23. Análise dos Indicadores do cenário 4

Indicadores	Análise	Peso	Pontos	Justificativa
Capacidade de antecipação a eventos	presença de pessoas com conhecimento ampliado nos demais países e a tesouraria concentrada no Brasil	3	2	presença de tesouraria no Brasil e de representantes satélites com conhecimento amplo e, portanto, aptos a entender e antecipar a ocorrência de eventos.
Capacidade de formação de força-tarefa	presença de tesouraria (3 áreas) somente no Brasil	2	2	a tesouraria está fisicamente próxima a todos os departamentos que se relacionam com suas atividades, portanto o mais próximo possível de todos os agentes que podem formar uma força-tarefa.
Design do trabalho	horizontalmente e verticalmente ampliado	4	2	o <i>design</i> do trabalho é horizontalmente ampliado, o que aumenta não somente a capacidade de compreensão do processo por parte do funcionário, como também sua motivação.
Custos de pessoal	maior	1	2	embora com números semelhantes de funcionários se comparado ao cenário atual, verifica-se redução dos cargos de alta hierarquia, portanto, de maior salário. Logo, tem-se custo de R\$ 300 mil/mês, inferior ao do cenário atual
Grau de estresse do ambiente	menor	5	2	a existência de um número maior de colaborados se comparado à do cenário atual faz com que se aumente a capacidade de resposta aos picos de demanda pelo serviço.
Disponibilidade de acesso	presença em todos os países	3	2	a tesouraria está instalada em uma única localidade, estando distante dos clientes localizados fora do Brasil. Entretanto, é possível que haja uma pequena instalação da companhia, formada pelos analistas satélites, o que já traria maior segurança ao cliente na hora de procurar o serviço.
Custo de deslocamento	Semelhante ao observado no cenário atual	1	1	o custo de viagens se torna igual ao do cenário atual, visto a existência dos analistas satélites, responsáveis pelas visitas, em todas as regiões.
TOTAL		37		

6.3.6. Cenário 5

A elevada pontuação dos indicadores diante do *redesign* do trabalho, observada no cenário 4, fez com que se acreditasse que alterações mais profundas, tais quais realizadas na natureza do serviço ou no próprio método de organização, tivessem um maior impacto, e assim, talvez, a maior pontuação dos indicadores. Assim, seguindo a possibilidade de oportunidade, como apresentado na análise SWOT, tem-se o cenário 5, que procura agrupar a unidade de forma diferente da apresentada até o momento.

Logo, o cenário 5 é representado por um ambiente unificado que conta com a presença de analistas satélites dispostos em áreas estratégicas, a fim de reduzir custos de viagens e aumentar o sentimento de segurança por parte do cliente.

Seguindo como adaptação do cenário anterior, mas alterando a forma de agrupamento, temos:

Tabela 24. Planejamento do serviço do cenário 5.

Cenário Atual	Cenário 5
Processo de crédito: <ul style="list-style-type: none"> • Estagiário: verifica a existência de todos os documentos e inclui dados no sistema. • Empregados de serviços financeiros: analisa os documentos (garantias) e checa a idoneidade dos clientes em órgãos especializados. • Analista: analisa o pedido de crédito do cliente confrontando com suas garantias e informações adicionais. 	Processo de Crédito: <ul style="list-style-type: none"> • Analista: verifica a existência de todos os documentos e inclui dados no sistema, os analisa, checando também a idoneidade dos clientes em órgãos especializados. Confronta o pedido de crédito com as informações e garantias recolhidas. • Estagiário: auxilia na atividade do analista.
Processo de planejamento: <ul style="list-style-type: none"> • Analista: Cria planos e previsões. • Estagiário: auxilia o analista. 	Processo de planejamento: <ul style="list-style-type: none"> • Analista: Cria planos e previsões para cada negócio. • Estagiário: auxilia o analista.
Processo da mesa de operações: <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de caixa: controla todas as movimentações bancárias nacionais. • Câmbio: controla as contas internacionais e realiza operações de câmbio para internalizar os recursos e realizar pagamentos de importação. • Investimento: Escolhe o destino do dinheiro em caixa. • Risco: protege financeiramente os recursos das operações futuras de entrada e saída. 	Processo da mesa de operações: <ul style="list-style-type: none"> • Analista: se protege de variações financeiras que afetariam as operações futuras, controla as movimentações bancárias nacionais e internacionais (câmbio) e escolhe a forma de investimento dos recursos. Sendo cada um responsável com diferentes empresas (negócios) da companhia (Gestão individual).

A estrutura de agrupamento verificada no cenário 4 (quatro), uma vez que faz uso de parâmetros de agrupamento por mercado e por output, pode ser considerada híbrida. Essa forma de estruturação, enquanto tenta preservar a estrutura tradicional de autoridade exige, para a área de crédito e mesa de operações, o relacionamento formal com as unidades de negócio (linha de produtos).

A fim de evitar a escolha de um agrupamento em detrimento de outro, vislumbra-se o agrupamento de forma matricial, sendo o desempenho da atividade separado por negócios ou segmentos (diferentes empresas menores que formam a Empresa do trabalho).

A nova estrutura, que estabelece dois pontos de autoridade, quais sejam o tesoureiro e o gerente de produtos, permite um ambiente mais dinâmico e interativo, de forma a permitir que o analista conheça o mercado em que atua, mas, ao mesmo tempo, se relacione com outros especialistas de diferentes negócios. Essa interação de pessoas de focos de mercado divergentes vem a agregar ao departamento um conhecimento mais amplificado da situação econômica e financeira.

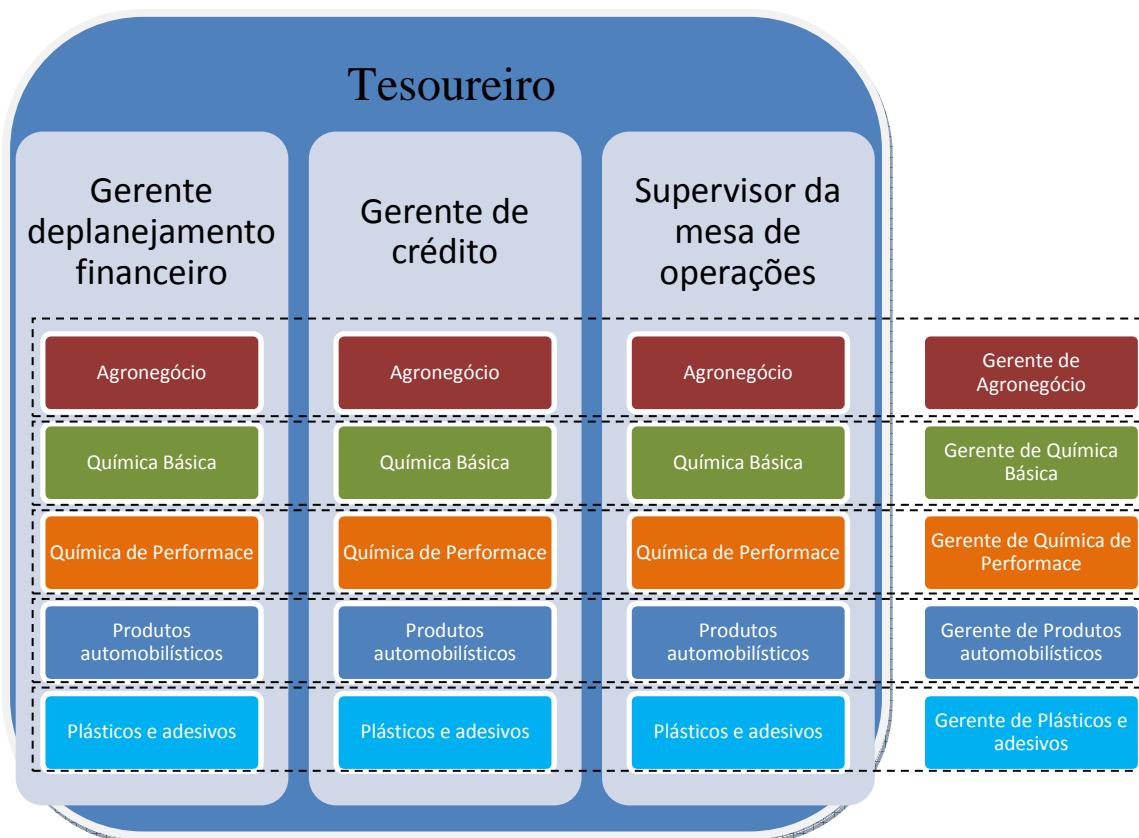


Figura 17. Organização matricial do cenário 5.

O novo agrupamento, como exemplificado na Tabela 24, exige maior número de contratações para as áreas de planejamento financeiro e para a mesa de operações, as quais seriam necessários, ao menos, o número de pessoas para cada segmentação da Empresa (5 pessoas para cada área).

Esse re-dimensionamento faz com que a organização se apresente da seguinte forma:

Organizacional

- | | |
|-------------------------------|---|
| • Parâmetro de agrupamento: | Tesouraria – por mercado |
| • Critério de agrupamento: | Interdependência de processo |
| • Mecanismo de coordenação: | padronização das habilidades / incentivo ao ajustamento-mútuo |
| • Parte-chave da organização: | núcleo operacional |
| • Especialização das tarefas: | horizontal e vertical ampliada |
| • Centralização do poder: | Vertical, mas não horizontal |

Prestação do Serviço

- Crédito:
 - loja de serviço (serviço customizado com moderado número de atendimentos diários);
 - o contato com os clientes torna-se mais presente;
 - a natureza do serviço exige a customização, a ampliação do trabalho permite ao analista maior arbitragem;
 - a demanda tem variações.
- Mesa de operações:
 - indústria de serviço (sem customização);
 - contato contínuo e informal;
 - a natureza do serviço e a atividade do analista não permitem customização;
 - a demanda não tem variações significativas.
- Planejamento financeiro:
 - Cliente/Companhia:
 - indústria de serviço (sem customização);
 - contato contínuo e informal;
 - a natureza do serviço não permite customização;
 - a demanda não tem variações significativas.
 - Cliente/Linha de produtos:
 - loja de serviço (serviço customizado);
 - o contato com os clientes é discreto, mas personalizado;
 - a natureza do serviço não permite customização;
 - a demanda não apresenta variações.

Distribuição Geográfica

Tabela 25. Distribuição geográfica do cenário 5.

Localidades	Única localidade	Funcionários satélites
Presidente	1	0
Diretores	1	0
Tesoureiros	1	0
Gerentes / Supervisores	5	0
Analistas	40	4
Empregados de serviços financeiros	0	0
Estagiários	5	0
TOTAL	53	4

6.3.6.1. Análise do Cenário 5

Sendo o departamento financeiro centralizado e contando com analistas satélites, verifica-se aproximação da tesouraria em relação aos eventos que podem ocorrer. O analista, com conhecimento ampliado, tem maior capacidade de compreensão e identificação dos eventos. Portanto, atribui-se ao indicador *capacidade de antecipação a eventos* pontuação 2 (dois).

Quanto à *capacidade de formação de força tarefa*, verifica-se que a tesouraria centralizada no Brasil está próxima aos departamentos que disponibilizariam de especialistas para esta formação. Atribui-se, portanto, pontuação 2 (dois).

O trabalho é horizontalmente ampliado, já que o funcionário conhece não somente parte do processo, mas sim o processo como um todo. Desta forma, atribui-se 2 (dois) como pontuação ao *design de trabalho*.

Para o indicador *custos de pessoal*, obteve-se o custo de R\$ 340.000/mês. Logo, não ultrapassa de maneira relevante o que é constatado no cenário atual, tendo, portanto, como 1 (um) de pontuação.

O ambiente é pouco propício à existência de gargalos, devido ao aumento significativo do quadro de funcionários em relação ao cenário atual, o que confere ao serviço uma maior capacidade de absorção da demanda. Logo, atribui-se para *grau de estresse do ambiente* a pontuação 2 (dois).

A presença de analistas nas regiões onde não se tem tesouraria agrega segurança ao serviço, dado a maior possibilidade de acesso aos funcionários por parte do cliente. Logo, como pontuação da *disponibilidade de acesso*, tem-se 2 (dois).

A alocação de colaboradores satélites faz com que a empresa tenha uma estrutura facilitada quanto à realização de visitas aos clientes, uma vez que, assim estruturada, aproxima fisicamente os funcionários e reduz os custos de viagens. Assim, adota-se para *custo de deslocamento* a pontuação 1 (um).

O cenário 5, segundo a análise dos indicadores demonstra ser uma estrutura tão vantajosa quanto à do cenário 4. Comprova-se que vantagens significativas de reestruturação não são resultadas de alterações físicas ou redução de funcionários, mas sim de revisões profundas, não só da estrutura organizacional, mas da própria atividade.

Embora o custo do cenário seja semelhante ao do cenário atual, os ganhos de eficiência em relação aos indicadores utilizados nessa análise, são significativos, como demonstrado na seguinte análise SWOT:

Tabela 26. SWOT do cenário 5

SWOT	
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none">• Custo
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none">• Proximidade do cliente• Incentivo ao desenvolvimento de competências individuais.• Existência de carteira de clientes (acréscimo de contato)• Melhor compreensão/leitura do mercado• Ampliação do trabalho• Incentivo a força-tarefa com agrupamento de <i>experts</i> de diferentes mercados.
Ameaças	
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Reagrupamento das áreas

Tabela 27. Análise dos Indicadores do cenário 5

Indicadores	Análise	Peso	Pontos	Justificativa
Capacidade de antecipação a eventos	presença de pessoas com conhecimento ampliado nos demais países e a tesouraria concentrada no Brasil	3	2	presença de tesouraria no Brasil e de representantes satélites com conhecimento amplo e, portanto, aptos a entender e antecipar a ocorrência de eventos.
Capacidade de formação de força-tarefa	presença de tesouraria (3 áreas) somente no Brasil	2	2	a tesouraria está fisicamente próxima a todos os departamentos que se relacionam com suas atividades, portanto o mais próximo possível de todos os agentes que podem formar uma força-tarefa.
Design do trabalho	horizontalmente e verticalmente ampliado	4	2	o <i>design</i> do trabalho é horizontalmente ampliado, o que aumenta não somente a capacidade de compreensão do processo por parte do funcionário, como também sua motivação.
Custos de pessoal	maior	1	1	aumento do número de funcionários faz com que o custo se aproxime do obtido com o cenário atual (custo de R\$ 340 mil/mês).
Grau de estresse do ambiente	menor	5	2	a existência de um número maior de colaborados se comparado à do cenário atual faz com que se aumente a capacidade de resposta aos picos de demanda pelo serviço.
Disponibilidade de acesso	presença em todos os países	3	2	a tesouraria está instalada em uma única localidade, estando distante dos clientes localizados fora do Brasil. Entretanto, é possível que haja uma pequena instalação da companhia, formada pelos analistas satélites, o que já traria maior segurança ao cliente na hora de procurar o serviço.
Custo de deslocamento	semelhante ao observado no cenário atual	1	1	o custo de viagens se torna igual ao do cenário atual, visto a existência dos analistas satélites, responsáveis pelas visitas, em todas as regiões.
TOTAL		36		

6.4. Refinamento dos cenários

Dada a construção e análise dos cenários alternativos, o próximo passo, seguindo o método de MELLO et. al., faz-se via interação com integrantes da empresa, com o intuito de verificar a viabilidade dos cenários construídos, permitindo, assim, um refinamento dos mesmos.

O processo de ajuste dos cenários realizou-se por meio de uma entrevista em grupo, na qual houve a participação de três integrantes da tesouraria, os quais, após serem apresentados aos cenários construídos, expressaram suas críticas e idéias, aqui apresentadas:

6.4.1. Cenário 1

O primeiro cenário, que consiste, basicamente, na integração das tesourarias com a redução do quadro de funcionários, buscando a concentração geográfica das atividades, mostrou-se, segundo membros da Empresa, ser um cenário inviável dada à impossibilidade de se retirar por completo os funcionários, principalmente da área de crédito, dos países.

Levantou-se que a disponibilidade de crédito ao comprador funciona como um forte incentivo a compra, sendo considerado um serviço qualificador se comparado com o que é disponibilizado pelos concorrentes, sem o qual, dificilmente, a Empresa conseguiria se manter no mercado.

A ausência de funcionários nas regiões onde até então a Empresa estivera instalada não só propicia vantagens a concorrência como também exige o aumento do prazo de entrega da análise de crédito (dois dias atualmente), fator este que é observável pelo cliente, portanto relevante.

Assim, reduzir o custo em detrimento da qualidade desse tipo de serviço seria uma atividade que poderia trazer consequências negativas à Empresa, portanto, classificada como inviável.

6.4.2. Cenário 2

O cenário 2, que é caracterizado, basicamente, pela centralização das atividades em um único ponto da região da América Latina, de maneira a reduzir o quadro operacional, mas

propondo a existência de funcionários-satélites próximos aos clientes se mostrou, segundo os membros da Empresa, um cenário viável, ao qual seriam necessários alguns ajustes.

Dentre os aspectos que precisariam ser considerados, estão:

- a política de demissões;
- a atividade dos funcionários-satélites.

Quanto à política de demissões, levantou-se que o presente trabalho considerou como quadro normal de funcionários o apresentado pelo departamento no começo do ano de 2009, o qual se mantivera praticamente inalterado por todo o período de desenvolvimento o trabalho. Entretanto, segundo os entrevistados, não se levou em conta que a Empresa, no momento em que foi iniciado o estágio do autor, já passara pelo processo de demissões da área.

Assim, foi contestada a quantidade de demissões que a centralização das tesourarias poderia criar, alegando que as atividades dos funcionários, da forma que está estruturada atualmente, já impõem sobrecarga nos trabalhadores.

Quanto a existência dos funcionários satélites, os integrantes da Empresa levantaram, ainda, a possibilidade de realização das visitas por agentes terceirizados, o que exigiria da Empresa, em detrimento as contratações desses funcionários, a padronização do processo de visitas.

Em consequência dos pontos citados pelos representantes da Empresa, reformula-se o cenário 1 a fim de ajustá-lo:

- Cenário 1

Na tentativa de combater a característica que inviabilizou o cenário 1, ou seja, a ausência total de analistas de crédito nos países onde, até então, o departamento financeiro da Empresa se localizara, constrói-se o cenário 1 ajustado, composto pela integração das tesourarias com a redução do quadro de funcionários, totalizando onze realocações (seis gerentes, três empregados de serviços financeiros e dois estagiário) e com a contratação do serviço terceirizado de visitas.

Como apresentado na Tabela 29 o cenário 1 ajustado, embora em linha com as reais possibilidades de reorganização da Empresa, se manteve, diante dos indicadores, como uma solução pouco vantajosa, uma vez que tem como pontos negativos a dificuldade de identificação de eventos, a sobrecarga da capacidade dos funcionários e, ainda, a baixa segurança transmitida as serviço.

Tabela 28. Análise dos Indicadores do cenário 1 ajustado

Indicadores	Análise	Peso	Pontos	Desdobramento
Capacidade de antecipação a eventos	presença somente no Brasil	3	0	a ausência de tesouraria ou pessoas com conhecimento amplificado nas outras localidades influencia de forma negativa a capacidade da empresa de identificar e de se antecipar aos eventos.
Capacidade de formação de força-tarefa	presença somente no Brasil	2	2	a tesouraria está junto a todos os departamentos que se relacionam com suas atividades; portanto, o mais próximo possível de todos os agentes que podem formar uma força-tarefa.
Design do trabalho	horizontalmente especializado	4	1	o <i>design</i> do trabalho se mantém horizontalmente especializado, de tal forma que o operador não tem conhecimento de outras atividades.
Custos de pessoal	semelhante ao observado no cenário atual	1	0	a redução do custo de funcionários não é significativa, dado que abrange, também, a contratação de um serviço terceirizados.
Grau de estresse do ambiente	maior (sobrecarga de capacidade)	5	0	o trabalho, em virtude da redução do quadro de colaboradores, faz com que aumente a demanda de serviço, por funcionário. Ainda, a existência de um gargalo operacional no setor de crédito, fruto da sazonalidade da demanda e da impossibilidade estrutural de deslocamento de cargos temporários, faz com que se reduza a eficiência da prestação do serviço.
Disponibilidade de acesso	presença somente no Brasil	3	0	a tesouraria está instalada em uma única localidade, estando distante dos clientes localizados fora do Brasil. A contratação de funcionários terceirizados impossibilita a formação de uma pequena unidade do departamento da Empresa distante da tesouraria.
Custo de deslocamento	semelhante ao observado no cenário atual	1	1	o custo de viagens se torna inferior ao cenário atual, uma vez que esse custo é repassado ao agente terceirizado.
TOTAL		9		

6.4.3. Cenário 3

O cenário 3, que originalmente foi composto por um ambiente unificado, no qual não somente se mantiveram o quadro de funcionários, como também contrataram analistas satélites seguindo, assim, a observação dos membros da Empresa quanto a política de demissões.

Assim, como ajuste ao cenário 3, foi proposto a análise do cenário com o aumento de funcionários em todas as áreas, as quais, somente assim, poderiam evitar a sobrecarga dos trabalhadores, o que, por sua vez, incentivaria o aprendizado, a formação das forças tarefas, além do combate à variação de demanda. Então, segundo os entrevistados, seriam necessárias, no mínimo, mais duas pessoas por área.

Esse cenário ajustado, segundo a análise dos indicadores, Tabela 30, não se traduz em uma forma de estrutura vantajosa para a Empresa ponto de superar o cenário atual.

6.4.4. Cenário 4

O cenário 4 propõe, basicamente, a alteração do *design* do trabalho, ampliando horizontalmente a atuação dos colaboradores, de modo a aumentar o número de tarefas executadas por cada colaborador, incentivando a participação destes em maior número de atividades associadas à prestação do serviço.

Esse cenário foi classificado pelos membros da empresa como cenário viável e que, embora trouxesse melhorias significativas ao serviço, com a compreensão mais aprofundada da situação de cada cliente, uma vez que os analistas de crédito teriam sua carteira individual de clientes, exigiria a contratação de um número maior de funcionários treinados, se comparado com o cenário atual.

Embora não tenha se observado a necessidade de alteração do cenário, por parte dos entrevistados, levantaram-se as principais dificuldades geradas a partir dessa estrutura; dentre as quais, pode-se destacar a possibilidade do aumento do tempo demandado para a conclusão de uma atividade, resultado da não fragmentação das atividades, de modo que se espera um serviço de maior qualidade, porém que demande mais tempo.

Observou-se também a dificuldade eminente, em caso de falta da pessoa responsável por uma carteira de clientes, ou ainda, no caso da mesa de operações, por um segmento da Companhia.

Tabela 29. Análise dos Indicadores do cenário 3 ajustado

Indicadores	Análise	Peso	Pontos	Desdobramento
Capacidade de antecipação a eventos	presença de pessoas com conhecimento especializado em alguns países e tesouraria concentrada no Brasil	3	1	a redução da especialização horizontal não é fruto de um re-planejamento do trabalho por parte da empresa, e sim, do aprendizado espontâneo, fruto do contato com outras áreas. Esse mesmo aprendizado não poderia ser verificado nos colaboradores satélites, uma vez que os mesmos não estão em contato com outras áreas.
Capacidade de formação de força-tarefa	presença de tesouraria (3 áreas) somente no Brasil	2	2	a tesouraria está junto a todos os departamentos que se relacionam com suas atividades; portanto, o mais próximo possível de todos os agentes que podem formar uma força-tarefa.
Design do trabalho	horizontalmente parcialmente especializado e verticalmente ampliado	4	1	o <i>design</i> do trabalho se mantém horizontalmente especializado; entretanto, pode-se observar o conhecimento levemente ampliado, fruto do aprendizado espontâneo e do contato com outras áreas e mercados, uma vez que todos estão unidos em uma única localidade. Assim, verifica-se uma melhora, se comparado ao cenário atual.
Custos de pessoal	maior	1	1	aumento do número de funcionários (custo de R\$ 355 mil/mês).
Grau de estresse do ambiente	menor	5	2	o maior número de colaboradores em relação ao cenário atual, assumindo a mesma demanda, confere ao departamento maior capacidade de absorção de demanda.
Disponibilidade de acesso	presença em todos os países	3	2	a tesouraria está instalada em uma única localidade, estando distante dos clientes localizados fora do Brasil. Entretanto, é possível que haja uma pequena instalação da companhia, formada pelos analistas satélites, o que já traria maior segurança ao cliente na hora de procurar o serviço.
Custo de deslocamento	semelhante a observado no cenário atual	1	0	o custo de viagens se torna igual ao do cenário atual, visto a existência dos analistas satélites, responsáveis pelas visitas, em todas as regiões.
TOTAL		28		

6.4.5. Cenário 5

O cenário 5, que segue com a amplificação do trabalho, propõe a reestruturação de poder do departamento, tornando-o matricial, o que também foi classificado com viável, mas expandindo-se para fora da fronteira do departamento. De tal forma a verificar, a princípio, a dificuldade de ajuste de outros departamentos.

Verifica-se que a estrutura voltada ao mercado exige um maior número de contratados, o que não somente aumenta o custo, mas pode gerar como ponto negativo a possibilidade de sobrecarga de um funcionário, enquanto outro, responsável por outro mercado, poderia se apresentar com baixo nível de demanda, sendo necessário um planejamento de demanda a fim de evitar um posto ocioso, ou ainda a realocação de funcionários em caso de sobrecarga de uma atividade voltada a um mercado específico.

Outro ponto importante a ser levantado, refere-se ao preparo exigido tanto do analista, quanto dos gerentes, diante da duplicidade de liderança. Sendo essa representada pelo tesoureiro, na tesouraria, e pelo gerente de produto, quando tratando-se de um negócio da Empresa.

7. Discussão e conclusão

O trabalho apresentou cinco cenário possíveis de reorganização estrutural para o departamento financeiro da Empresa na qual se realizou o estágio. O estudo desses cenários comprovou a complexidade que envolve a decisão quanto à centralização de um departamento ou de uma companhia, tal que, para uma reestruturação planejada, diversos fatores devem ser analisados, com as características da estrutura organizacional, a atividade desempenhada pela área, entre outros.

A centralização primeiramente imaginada pela Empresa, que consistia simplesmente no agrupamento buscando a redução dos funcionários, mostrou-se uma decisão não acertada, que trairia mais desvantagens do que vantagens, de modo a evidenciar a importância da análise aprofundada dos fatores influentes da atividade desempenhada pelo departamento.

Entende-se que o objetivo desse trabalho de formatura foi alcançado, uma vez que os cenários desenvolvidos permitem que a Empresa, a partir dos dados levantados, melhor comprehenda os aspectos relacionados à mudança organizacional, apresentando vantagens e desvantagens de cada rearranjo estrutural relacionado aos cenários.

Embora o trabalho tenha indicado um cenário mais vantajoso, quanto aos indicadores, entende-se que a tomada de decisão não somente é composta por fatores descritos, aqui, como importante, mas que também é composta de fatores que impactam outros pontos, como a cultura organizacional. Assim, para estudos futuros, deve-se levar em conta consequências abstratas das decisões de reestruturação organizacional, já que estas envolvem política das relações interpessoais, a cultura e o clima organizacionais.

Deparou-se, no estudo, com algumas dificuldades, como a necessidade de mais indivíduos envolvidos no desenvolvimento do estudo, os quais poderiam agregar na compreensão dos dados, os quais viessem a construir o cenário atual, além de maior variedade dos cenários alternativos. Estes que foram desenvolvimento com o auxílio do professor orientador, que foi de grande ajuda no desenvolvimento do presente trabalho.

Contornadas as dificuldades, o método de cenário se mostra eficiente ferramenta para se obterem dados de um problema complexo, do qual não se têm informações suficientes, nem relevantes, fornecendo a Empresa informações práticas e teóricas que embasarão uma decisão de reestruturação.

8. Referências bibliográficas

BERTO, R. M. V. S., NAKANO, D. N. Métodos de Pesquisa na Engenharia de Produção. In : Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 18. Niterói, 1998. Anais. Niterói: UFF/ABEPRO, 1998. (CD-ROM).

BRUNO, M.A.C., VASCONCELLOS, E. Eficácia da aliança tecnológica: estudo de caso do setor químico, *Revista de Administração*, v.31, n.2, p: 73-84, 1996.

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, B.K., ALMEIDA, M.I.R., *Estratégia: direcionando negócios e organizações*. São Paulo, Atlas, 2005.

DA SILVA; CHRISTIAN LUIZ. A nova dinâmica da industria química brasileira - Indústria química brasileira se reestrutura e ganha competitividade, mas ainda é uma das responsáveis pelo saldo negativo da balança comercial, *Fae Business*, n.5, abril 2003.

FLEURY, A. *Estratégias, organização e gestão de empresas em mercados globalizados: a experiência recente do Brasil*. *Gestão & Produção*, v.4, n.3, p.264-277, 2007.

FITZSIMMONS, J. A., FITZSIMMONS, M. J., *Administração de Serviços – Operações, estratégias e tecnologia de informação*. 2 ed., Porto Alegre, Bookman, 2000.

GOTED. M, *The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls*. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 65, 2000.

GRONROOS, C. *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, Mass., p.27, 1990.

HUSS, W. R., HONTON, E. J. Scenario planning: what style should you use? *Long Range Planning*, v.20, n. 4, 1996.

KINGMAN-BRUNDAGE, J. GEORGE, W. R. BOWEN, D. E. “Service Logic” achieving services system integration, *International Journal of Service Industry Management*, v.6, n.4, p. 20-39, 1995.

LOVELOCK, C. H. Classifying Services to Gain Marketing Insights, *Journal of Marketing*, vol. 47, p. 920, 1983.

MANNERMAA, M. In search of an evolutionary paradigm for futures research. *Futures*, 1991.

MANSINI, E. B., VASQUEZ, J. M. Scenarios as seen from a human and social perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 2000.

MELLO, A. M, ZILBOVICIUS, M., MARX, R. Work Allocation in Complex Production Processes: A Methodology for Decision Support.

MINTZBER, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2 ed., São Paulo, Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTR, M.E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

PORTR, M. E., Competitive advantage. New York, 1985.

SASSER, E., OLSEN, R. P., WYCKOFF, D.D., Management of service operations, Allyn e Bacon, Boston, Boston, p.8, 1978.

SCHMENNER, R. W., “How Can Service Business Survive and Prosper?”, *Sloan Management Review*, vol. 27, p. 27, 1986.

SCHWARTZ, P. *A arte da visão de longo prazo*. São Paulo, Nova cultural, 2000.

THOMPSON, J. D., *Organizations in action*, New York, McGraw-Hill, 1967.

Fonte eletrônica: www.abiquim.com.br

9. Anexos

Anexo 1: ENTREVISTA

PESQUISA PARA TRABALHO ACADÊMICO – POLI

Essa pesquisa será usada exclusivamente para o desenvolvimento acadêmico, do qual não constará nem o nome do entrevistado, nem o da Companhia.

1. Em que área da tesouraria você trabalha?
2. Quanto aos procedimentos:
 - 2.1.1 Descreva três procedimentos de sua atividade.
 - 2.1.2 Qual é a origem dos dados?
 - 2.1.3 Qual o destino dos resultados?
 - 2.1.4 Quais os pontos críticos?
 - 2.1.5 Em sua opinião, alguma etapa do procedimento reduz a eficiência do trabalho?
 - 2.1.6 Algum desses procedimentos necessita de aprovação ou de consulta de um superior?
 - 2.1.7 Há prazo de conclusão desses procedimentos? E, se houver, o prazo é suficiente?
 - 2.1.8 Você tem alguma proposta de melhoria de algum procedimento de que faz parte?
3. É comum fazer hora extra? Em caso afirmativo, quantas por semana?
4. Qual a sua opinião quanto à unificação de departamentos da Empresa localizados em outros países da América Latina em uma única unidade ou em unidades regionais? Para você, quais seriam as dificuldades e quais seriam as vantagens e as desvantagens?

A estrutura organizacional avaliada por cenários. Uma análise focada em tesouraria.

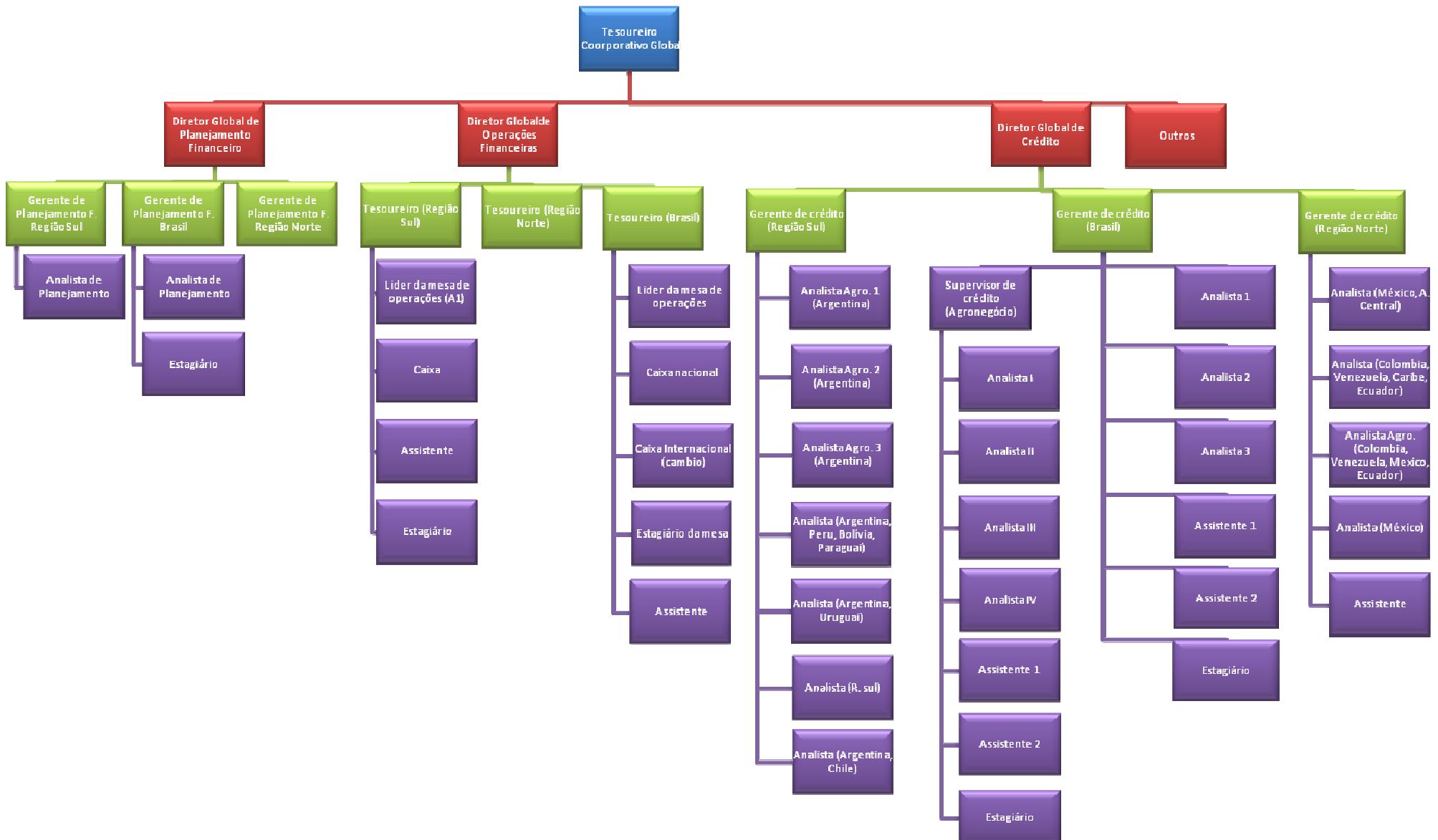


Figura 18. Organograma da tesouraria da companhia com distribuição de cargos.

A estrutura organizacional avaliada por cenários. Uma análise focada em tesouraria.

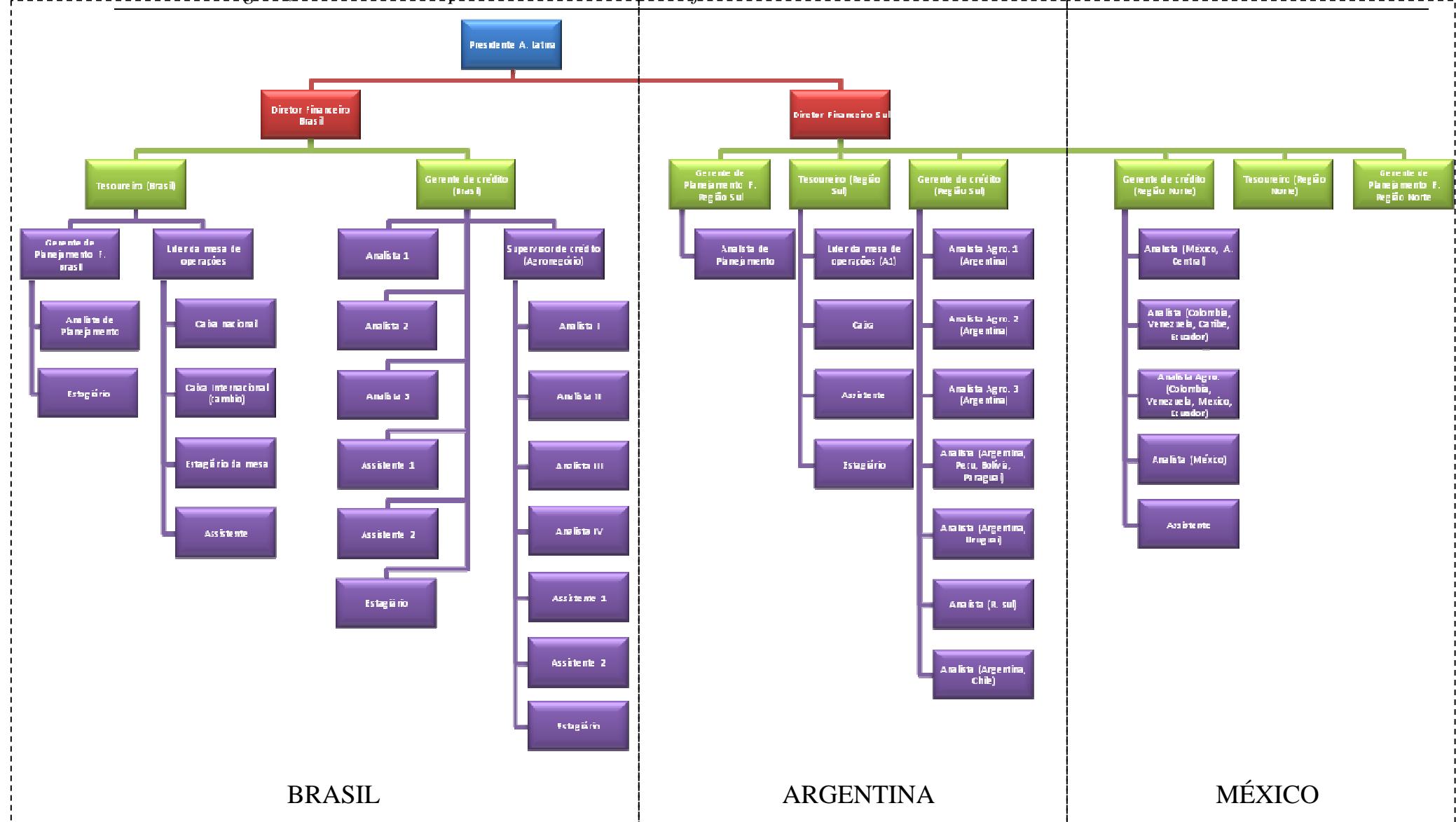


Figura 19. Organograma da tesouraria da Companhia com a distribuição de poder e de empregado

