

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**TRABALHO DE FORMATURA**

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM SERVIÇO  
CORPORATIVO DE CRÉDITO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DESCENTRALIZADA EM  
VÁRIAS UNIDADES DE NEGÓCIOS**

**PATRÍCIA SILVA MONTEIRO**

**Orientador: ISRAEL BRUNSTEIN**

**1997**

*X-1997  
M76432*

## **AGRADECIMENTOS**

- Ao professor Israel Brunstein pela orientação e incentivo durante a elaboração deste trabalho;
- Aos professores do departamento de Engenharia de Produção, pela contribuição à minha formação acadêmica;
- À Renata Manreza, Pedro Mattos, Laurent Thong Vanh, do departamento financeiro da Rhodia S/A, pela oportunidade de aprendizado;
- Ao Laercio, pelo incentivo, carinho, apoio e paciência durante todo o curso;
- Às amigas Marcela e Mirella, companheiras de tantos trabalhos;
- À meus pais e irmãos, pelo apoio durante todos os momentos difíceis;
- Aos amigos Osni e Cris pela grande ajuda durante todo o período de curso;
- À todos os que de alguma forma contribuíram não só para a elaboração deste, mas para minha formação acadêmica.

## SUMÁRIO

Atualmente, o Grupo Rhodia possui uma organização de poderes descentralizada, sendo cada ramo diferenciado de atividade caracterizado como uma empresa própria e bastante independente. Entretanto, cabe ressaltar que estas atividades independentes continuam inseridas em um Grupo, sendo o resultado deste, composto pelos resultados individuais de cada uma delas.

Neste trabalho, propõe-se a elaboração de uma função corporativa relacionada à análise e concessão de crédito, dentro do departamento financeiro do grupo, visando o alcance de um sinergia entre as áreas de crédito específicas de cada atividade independente, assim como o monitoramento de determinados parâmetros referentes à concessão de crédito, por parte da diretoria financeira.

A proposta engloba a definição de um serviço, denominado serviço corporativo de crédito, engajado no contexto de um grupo descentralizado, através da apresentação das funções, princípios e inter-relacionamentos necessários ao alcance do desempenho esperado.

Como finalização do trabalho, será apresentado um dos trabalhos a ser desenvolvido pelo serviço proposto, sendo este relacionado à montagem de um sistema de informações gerenciais à diretoria financeira do grupo.

# **ÍNDICE**

## **Capítulo I - Introdução**

<b>1. Introdução</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Apresentação do Trabalho</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Divisão do Trabalho</b>	<b>3</b>

## **Capítulo II - Descrição da Empresa**

<b>2. Descrição da Empresa</b>	<b>6</b>
<b>2.1 A Empresa</b>	<b>6</b>
<b>2.2 As Atividades do Grupo</b>	<b>6</b>
<b>2.3 O Estágio</b>	<b>12</b>
<b>2.3.1 A Gerência Financeira</b>	<b>12</b>
<b>2.4 O Tema para o Trabalho de Formatura</b>	<b>14</b>

## **Capítulo III - Estruturas Organizacionais**

<b>3. Estruturas Organizacionais</b>	<b>17</b>
<b>3.1 A Descentralização de Poderes</b>	<b>17</b>
<b>3.1.1 Conceito</b>	<b>17</b>
<b>3.1.2 Grau de Descentralização Adequado</b>	<b>19</b>
<b>3.1.3 Vantagens e Desvantagens da Descentralização</b>	<b>20</b>
<b>3.1.4 Vantagens e Desvantagens da Centralização</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Descentralização e Federalismo</b>	<b>27</b>
<b>3.3 Novas Formas Organizacionais</b>	<b>29</b>
<b>3.3.1 Algumas das Mais Importantes Novas Formas Organizacionais</b>	<b>30</b>
<b>3.3.2 Algumas Formas Organizacionais Mais Radicais</b>	<b>34</b>
<b>3.4 A Questão do Inter-relacionamento</b>	<b>35</b>

## **Capítulo IV - Estrutura Organizacional do Grupo Rhodia**

<b>4. Estrutura Organizacional do Grupo Rhodia</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Descentralização do Grupo Rhodia</b>	<b>39</b>
<b>4.1.1 Estruturas e Estratégias do Grupo</b>	<b>39</b>
<b>4.1.2 Estrutura Corporativa</b>	<b>44</b>
<b>4.1.3 O Grupo Rhodia Descentralizado</b>	<b>45</b>
<b>4.1.4 Determinando o Equilíbrio entre Centralização e Descentralização</b>	<b>46</b>
<b>4.1.5 Os Times Organizacionais no Grupo Rhodia</b>	<b>50</b>
<b>4.2 Descentralização da Função Financeira</b>	<b>52</b>
<b>4.2.1 A Divisão da Função Financeira</b>	<b>52</b>
<b>4.2.2 As Áreas de Crédito</b>	<b>53</b>

## **Capítulo V - A Função de Crédito no Grupo Rhodia**

<b>5. A Função de Crédito no Grupo Rhodia</b>	<b>57</b>
<b>5.1 Conceito de Crédito</b>	<b>57</b>
<b>5.1.1 Os Instrumentos para Análise de Crédito</b>	<b>57</b>
<b>5.2 As Áreas de Crédito no Grupo Rhodia</b>	<b>58</b>
<b>5.2.1 A Dificuldade na Obtenção de Informações para a Análise de Crédito</b>	<b>59</b>
<b>5.2.2 Procedimentos Gerais para Análise e Concessão de Crédito</b>	<b>61</b>
<b>5.3 Particularidades das Áreas de Crédito das Atividades</b>	<b>64</b>
<b>5.3.1 O Crédito na Rhodia Agro</b>	<b>64</b>
<b>5.3.2 O Crédito na Rhodia Farma</b>	<b>65</b>
<b>5.3.3 O Crédito na Pasteur Mérieux Vacinas</b>	<b>66</b>
<b>5.3.4 O Crédito na Rhodia Mérieux Veterinária</b>	<b>66</b>
<b>5.3.5 O Crédito na Rhodia Nutrição Animal</b>	<b>67</b>
<b>5.3.6 O Crédito na Rhodia Plásticos de Engenharia</b>	<b>67</b>
<b>5.3.7 O Crédito na Rhodia Química e IFIP</b>	<b>68</b>
<b>5.3.8 O Crédito na Rhodia-ster</b>	<b>69</b>
<b>5.3.9 Tabulação de Características Peculiares das Áreas de Crédito</b>	<b>71</b>

## **Capítulo VI - Proposta de Elaboração de um Serviço Corporativo**

<b>6. Proposta de Elaboração de um Serviço Corporativo</b>	<b>73</b>
<b>6.1 Questões Problemáticas</b>	<b>73</b>
<b>6.2 Conceitos Sobre Serviços</b>	<b>76</b>
<b>6.2.1 Conceito de Serviço</b>	<b>76</b>
<b>6.2.2 Conceito de Serviços Internos</b>	<b>78</b>
<b>6.3 Desenvolvimento do Serviço Corporativo de Crédito</b>	<b>78</b>
<b>6.3.1 Definição da Missão do Serviço Corporativo de Crédito</b>	<b>78</b>
<b>6.3.2 Funções do Serviço Corporativo de Crédito</b>	<b>79</b>
<b>6.3.3 Gerenciamento dos Serviços Internos</b>	<b>81</b>
<b>6.3.4 O Modelo Organizacional para as Áreas de Crédito</b>	<b>84</b>

## **Capítulo VII- Atuação do Serviço Corporativo**

<b>7. Atuação do Serviço Corporativo</b>	<b>87</b>
<b>7.1 Sistemas de Informações Gerenciais</b>	<b>87</b>
<b>7.2 Passos para a Montagem do Relatório de Crédito Corporativo</b>	<b>89</b>
<b>7.3 A Missão do Relatório</b>	<b>89</b>
<b>7.4 Projeto do Relatório</b>	<b>90</b>
<b>7.4.1 O Formato e Conteúdo do Relatório</b>	<b>90</b>
<b>7.4.2 Os Sistemas de Obtenção de Informações para Mercado Interno</b>	<b>102</b>
<b>7.4.3 Os Sistemas de Obtenção de Informações para Mercado Externo</b>	<b>104</b>
<b>7.4.4 Avaliação das Informações</b>	<b>107</b>
<b>7.5 Elaboração de Limites para Exposição das Atividades no Mercado</b>	
<b>Externo</b>	<b>108</b>
<b>7.5.1 A Regulamentação das Exportações</b>	<b>109</b>
<b>7.5.2 As Exportações das Atividades do Grupo Rhodia</b>	<b>111</b>
<b>7.5.3 A Montagem do Limite</b>	<b>112</b>

## **Capítulo VIII - Conclusão**

<b>8. Conclusão</b>	<b>117</b>
---------------------	------------

## **Capítulo IX - Referências Bibliográficas**

<b>9. Referências Bibliográficas</b>	<b>121</b>
--------------------------------------	------------

## **Lista de Figuras**

<i>Figura 1-1: Divisão do trabalho</i>	4
<i>Figura 2-1: Empresas nas quais a Rhône-Poulenc participa diretamente ou através da Rhodia S/A</i>	10
<i>Figura 2-2: Unidades do grupo Rhodia pelo Brasil</i>	11
<i>Figura 2-3: Organograma da diretoria financeira</i>	12
<i>Figura 2-4: Organograma da gerência financeira incluindo o serviço proposto</i>	15
<i>Figura 3-1: Símbolo chinês “Ying Yang”</i>	19
<i>Figura 3-2: A influência da cultura organizacional dentro das decisões</i>	26
<i>Figura 3-3: Esquema de organização tipo “Infinitamente Plana”</i>	31
<i>Figura 3-4: Esquema de organização tipo “Teia de Aranha”</i>	32
<i>Figura 3-5: Esquema de organização tipo “Trevo”</i>	33
<i>Figura 3-6: Esquema de organização “Invertida”</i>	34
<i>Figura 3-7: Esquema da organização “Agrupada”</i>	35
<i>Figura 4-1: Agrupamento das empresas do Grupo no passado</i>	39
<i>Figura 4-2: Agrupamento das empresas do Grupo após descentralização</i>	41
<i>Figura 4-3: Esquema de organização tipo “Teia de Aranha” adaptado, em nível estratégico, para a estrutura organizacional do Grupo Rhodia</i>	44
<i>Figura 4-4: Símbolo da descentralização do Grupo</i>	46
<i>Figura 4-5: Posicionamento das organizações na busca do equilíbrio</i>	47
<i>Figura 4-6: Posicionamento atual do Grupo Rhodia na busca do equilíbrio</i>	50
<i>Figura 4-7: Horizontes de atuação dos times organizacionais no Grupo Rhodia</i>	52
<i>Figura 6-1: Organograma da gerência financeira incluindo o serviço proposto</i>	75
<i>Figura 6-2: Integração entre clientes internos</i>	78
<i>Figura 6-3: Organização tipo “Teia de Aranha” adaptada a nível operacional para as áreas de crédito do Grupo Rhodia</i>	84
<i>Figura 6-4: Modelo federalista a nível operacional inserido no modelo federalista a nível estratégico</i>	85
<i>Figura 7-1: Aplicação do Ciclo PDCA em vários níveis do projeto</i>	108
<i>Figura 7-2: Fluxo de exportação das atividades do Grupo Rhodia</i>	111

## **Lista de Gráficos**

<i>Gráfico 6-1: Participação da inadimplência dos clientes no resultado do exercício de 1996</i>	73
<i>Gráfico 7-1: Saldo Clientela a vencer e vencido - MI</i>	92
<i>Gráfico 7-2: Saldo Clientela a vencer e vencido - ME</i>	93
<i>Gráfico 7-3: Saldo vencido por idade - MI</i>	94
<i>Gráfico 7-4: Saldo vencido por idade - ME</i>	95
<i>Gráfico 7-5: Saldo a vencer por idade - MI</i>	96
<i>Gráfico 7-6: Saldo a vencer por idade - ME</i>	96
<i>Gráfico 7-7: Concentração em clientes do mercado interno</i>	97
<i>Gráfico 7-8: Concentração em clientes do mercado externo</i>	97
<i>Gráfico 7-9: Saldo a vencer por setor econômico</i>	98
<i>Gráfico 7-10: Saldo de vencidos por setor econômico</i>	98
<i>Gráfico 7-11: Saldo a vencer por país</i>	99
<i>Gráfico 7-12: Saldo vencido por país</i>	99
<i>Gráfico 7-13: Participação das exportações no faturamento da empresa</i>	112

## **Lista de Tabelas**

<i>Tabela 3-1: Vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização de poderes</i>	24
<i>Tabela 5-1: Segmentos comerciais da Química</i>	69
<i>Tabela 5-2: Segmentos comerciais da Rhodia-ster</i>	70
<i>Tabela 5-3: Particularidades das áreas de crédito</i>	71
<i>Tabela 7-1: Saldo vencido sobre saldo clientela total por atividade - MI</i>	92
<i>Tabela 7-2: Saldo a vencer por atividade - MI</i>	92
<i>Tabela 7-3: Saldo vencido por atividade - MI</i>	92
<i>Tabela 7-4: Saldo vencido sobre saldo clientela total por atividade - ME</i>	93
<i>Tabela 7-5: Saldo a vencer por atividade - ME</i>	93
<i>Tabela 7-6: Saldo vencido por atividade - ME</i>	93
<i>Tabela 7-7: Lançamentos de perdas e lucros por atividade - MI</i>	94
<i>Tabela 7-8: Lançamentos de perdas e lucros por atividade - ME</i>	95
<i>Tabela 7-9: Prazo médio de faturamento por atividade - MI</i>	96

<i>Tabela 7-10: Prazo médio de faturamento por atividade - ME</i>	97
<i>Tabela 7-11: Saldo vencido sobre saldo clientela total por setor econômico</i>	99
<i>Tabela 7-12: Saldo vencido sobre saldo clientela total por país</i>	100
<i>Tabela 7-13: Saldo clientela por país de risco</i>	100
<i>Tabela 7-14: Exposição das atividades no mercado externo</i>	101
<i>Tabela 7-15: Informações do mercado interno via relatório impresso</i>	104
<i>Tabela 7-16: Informações do mercado externo via relatório impresso</i>	106
<i>Tabela 7-17: Contas da balança de pagamentos</i>	109
<i>Tabela 7-18: Riscos políticos determinados pela Rhône-Poulenc</i>	115



## CAPÍTULO I

---

### Introdução

## **1. Introdução**

O objetivo deste trabalho é o estudo da estrutura organizacional do Grupo Rhodia sob o ponto de vista da descentralização de poderes presente, a partir do qual será desenvolvido um serviço corporativo de crédito centralizado, proporcionando à organização uma redução de certas desvantagens surgidas após a descentralização das áreas de crédito.

### **1.1 Apresentação do Trabalho**

O termo descentralização tem sido amplamente discutido na literatura, tendo muitas empresas adotado este tipo de organização estratégica para seus negócios ou parte deles.

Neste trabalho, serão discutidos conceitos relacionados à descentralização de poderes empresariais e novos modelos organizacionais propostos na literatura. Tal discussão servirá como base para o desenvolvimento de um serviço corporativo de crédito centralizado dentro do Grupo Rhodia, sendo este último composto por várias atividades desagregadas.

Surgido da detecção da necessidade de centralizar-se algumas decisões e informações referentes a crédito, de interesse do Grupo<sup>1</sup> como um todo, este serviço servirá como uma ferramenta interna de monitoramento e análise consolidada para a diretoria da organização.

Este serviço será também de grande importância para as áreas de crédito de cada atividade desagregada, pois propiciará a troca de importantes conhecimentos e informações, levando o Grupo ao alcance de uma sinergia positiva, ou seja, uma grande vantagem competitiva.

Como conclusão ao estudo e desenvolvimento realizado, será apresentada uma aplicação específica do serviço corporativo, através da elaboração de um sistema de

---

<sup>1</sup> O termo “Grupo”, quando usado neste trabalho, estará referindo-se ao Grupo Rhodia.

monitoramento centralizado das informações referentes à concessão de crédito dentro da organização.

## **1.2 Divisão do Trabalho**

Como forma de facilitar o entendimento do leitor, a divisão do trabalho segue uma seqüência bastante lógica. Partindo de uma abordagem sobre a descentralização na organização como um todo e chegando na descentralização de uma área específica do negócio: a área responsável pela análise e concessão de crédito.

No capítulo I, tem-se a introdução do trabalho, incluindo uma apresentação do conteúdo do mesmo e a descrição das etapas individuais a serem detalhadas.

A seguir, no capítulo II, será apresentada a empresa, o estágio e o surgimento do tema para este trabalho.

Em seqüência, o capítulo III trará um estudo bibliográfico sobre conceitos e definições relacionadas à descentralização de poderes, além da apresentação de modelos conceituais referentes às estruturas organizacionais, alguns dos quais têm sido largamente adaptados para diversas empresas.

Após a apresentação teórica, será abordada, no capítulo IV, a estrutura organizacional do Grupo Rhodia, assim como as estratégias, objetivos e procedimentos adotados recentemente pela organização.

Em se tratando de um trabalho voltado ao desenvolvimento de um serviço relacionado às áreas de crédito, torna-se necessária uma apresentação das mesmas, incluindo uma descrição de como estão organizadas e de quais são as metodologias de trabalho adotadas, sendo estes, tópicos a serem abordados no capítulo V.

Toda a base teórica e descritiva sobre a organização encontrar-se-á apresentada, logo, no capítulo VI, serão detalhadas as oportunidades detectadas e a proposta de

desenvolvimento e implantação do serviço corporativo, através de adaptações de conceitos abordados na literatura à realidade e necessidades vigentes do Grupo.

Uma aplicação para o serviço desenvolvido será detalhada no capítulo VII, através da elaboração de um instrumento de monitoramento gerencial das áreas de crédito das atividades.

O trabalho será concluído no capítulo VIII, através da apresentação de algumas dificuldades e resultados verificados. O capítulo IX será composto pela bibliografia utilizada e consultada.

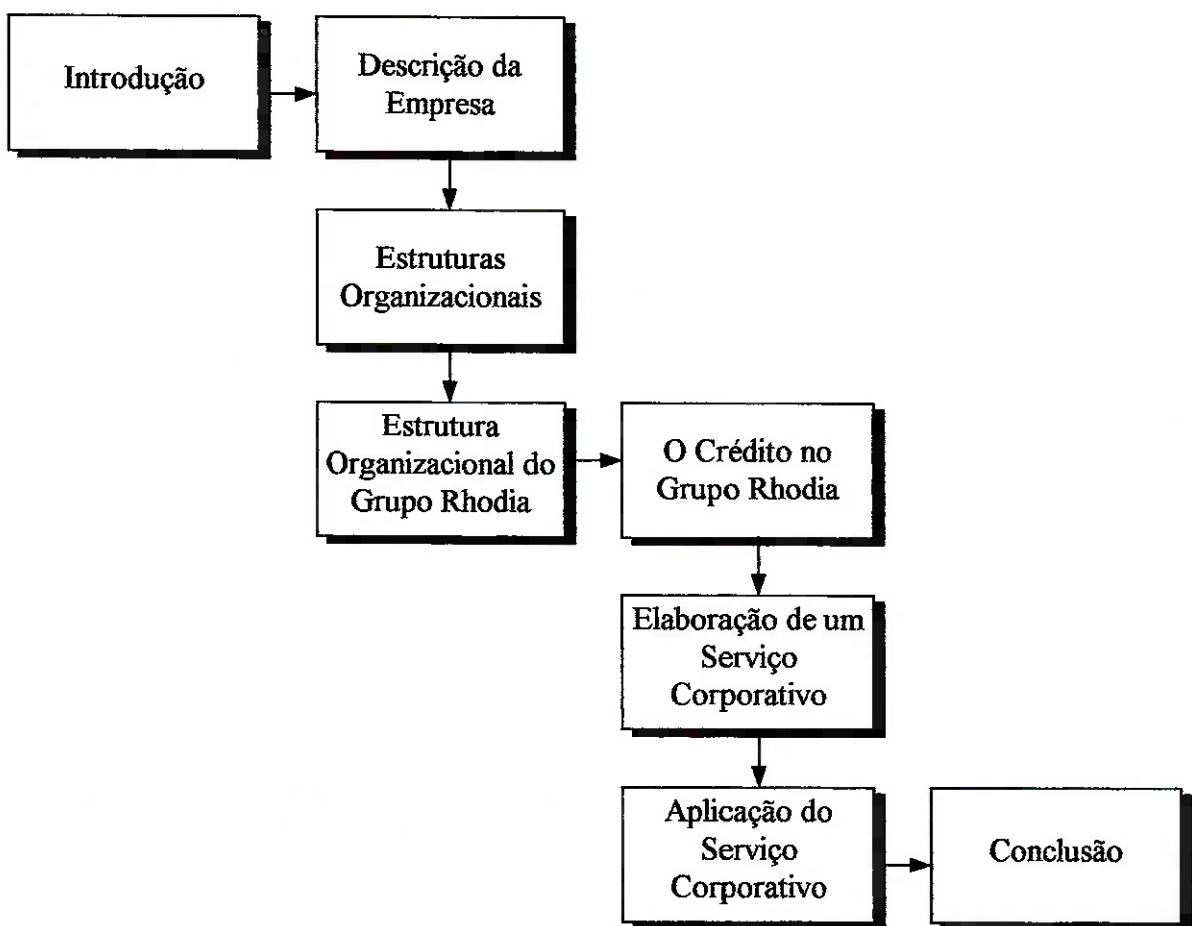


Figura 1-1: Divisão do trabalho (elaborado pela autora).



## **CAPÍTULO II**

---

# **Descrição da Empresa**

## **2. Descrição da Empresa**

### **2.1 A Empresa**

O Grupo Rhodia é subsidiário do Grupo Rhône-Poulenc francês, estando este último presente em 140 países, engajado em pesquisa, desenvolvimento, produção, “marketing” e vendas de medicamentos, produtos destinados à saúde animal e à agricultura, elementos químicos especiais, intermediários químicos, fibras e polímeros.

Hoje, com um faturamento da ordem de US\$ 1,2 bilhão/ano e 7 mil funcionários, o Grupo Rhodia possui unidades de produção localizadas em cinco estados do Brasil: São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Bahia e Pernambuco.

O Grupo Rhodia instalou-se no Brasil em 1919, quando inaugurou sua primeira fábrica no município paulista de Santo André. Hoje, é constituído por várias empresas independentes, que compartilham uma série de princípios do Grupo e, até mesmo, alguns serviços corporativos. Estas empresas são<sup>1</sup>:

Rhodia Agro

Rhodia Farma

Rhodia Mérieux Veterinária

Rhodia Nutrição Animal

Rhodia-ster

Pasteur Mérieux Vacinas

Fairway Filamentos

Rhodia S/A

### **2.2 As Atividades do Grupo**

A empresa Rhodia S/A atua em mercados bastante diferenciados, sendo composta pelas atividades: Química, Plásticos de Engenharia, IFIP (Intermediários Fibras e Polímeros) e

---

<sup>1</sup> Descritas apenas as empresas nas quais a Rhône-Poulenc participa diretamente ou através da Rhodia S/A.

Filter Tow. A partir desta subdivisão, surge o conceito de atividades do Grupo baseadas nos mercados atendidos.

As atividades dentro do Grupo Rhodia são:

Química

Plásticos de Engenharia

IFIP

Filter Tow

Agro

Farma

Rhodia Mérieux Veterinária

Nutrição Animal

Rhodia-ster

Pasteur Mérieux Vacinas

Fairway Filamentos

A partir do presente tópico, todas as referências deste trabalho serão baseadas nas atividades do Grupo, salvo menção em contrário.

Estas atividades encontram-se mundialmente agrupadas em quatro segmentos de negócio: *Saúde, Agro, Química e Fibras e Polímeros*.

***Setor Saúde (produtos veterinários, farmacêuticos e de nutrição animal)***

Neste setor, a Rhodia Farma produz medicamentos antiinflamatórios, antiinfecciosos, analgésicos e produtos psiquiátricos, dentre outros destinados à saúde humana.

A Rhodia Mérieux gera uma ampla gama de produtos veterinários, a partir do maior e mais completo parque industrial de produtos veterinários do país.

A Rhodia Nutrição Animal, considerada a mais moderna do mundo neste setor de atividade, produz aditivos para a composição de rações para aves, suínos e bovinos, produz rações para animais de companhia (cães e gatos), comercializa vitaminas do Grupo Rhône-Poulenc, além de fabricar especialidades para ruminantes.

A Pasteur Mérieux Vacinas, como o próprio nome sugere, desenvolve e comercializa vacinas de alta eficiência destinadas à saúde humana.

***Setor Agro (inseticidas, herbicidas e fungicidas)***

A Rhodia Agro atua neste setor através da produção de uma variada linha de produtos, tais como: inseticidas, fungicidas e herbicidas, destinados às principais culturas brasileiras.

***Setor Químico (intermediários orgânicos, solventes, silicones, produtos de química fina, látex e silicatos)***

O setor químico é composto por dois subsetores: produtos industriais de base e especialidades químicas, abrangendo produtos destinados a uma diversidade enorme de mercados.

O subsetor de produtos industriais de base é composto por quatro produtos: fenol e derivados, acéticos, solventes e sílicas, os quais estão presentes nos diversos segmentos industriais, tais como: automotivo, eletro-eletrônico, alimentício, de construção civil, higiene e limpeza, extração mineral, metalurgia e explosivos.

O subsetor referente à especialidades químicas representa itens de alto conteúdo tecnológico, tais como: ácido salicílico, destinado à produção de aspirina; silicones, aplicados na indústria de construção civil e de produtos de limpeza; látex PVA, usado na produção de tintas, adesivos e gomas de mascar e o látex estireno butadieno, usado no acabamento de papel couché.

A química fina, também presente neste subsetor, contribui com produtos que entram na composição do chocolate, sabonetes, sabões em pó, óleos lubrificantes, cigarros e no processamento do petróleo e resinas de fundição.

***Setor Fibras e Polímeros (PTA - ácido tereftálico purificado, fibras, filme, PET - embalagens e pré-formas, bidim - não tecido de poliéster e filtro)***

A Rhodia-ster lidera a produção de fibras, bidim (não-tecidos de poliéster), filmes, resinas, pré-formas, garrafas de poliéster, fibras de acrílico e viscose, além de dominar todo o ciclo de produção das embalagens PET.

A Fairway é líder no segmento de filamentos para aplicações têxteis e industriais na América do Sul, produzindo fios de nylon e poliéster, atingindo mercados diversificados (vestuário, segmento industrial).

A atividade IFIP atua no segmento de intermediários nylon, atendendo especialmente o mercado têxtil.

A empresa Rhodia S/A atua também com a atividade Plásticos de Engenharia no sentido de aperfeiçoar as propriedades mecânicas, técnicas e elétricas dos polímeros de poliéster e nylon.

Para o mercado de filtros de cigarro, a atividade Filter Tow produz, além de plastificante, o cabo de acetato de celulose, responsável pela alta performance dos filtros de cigarro.

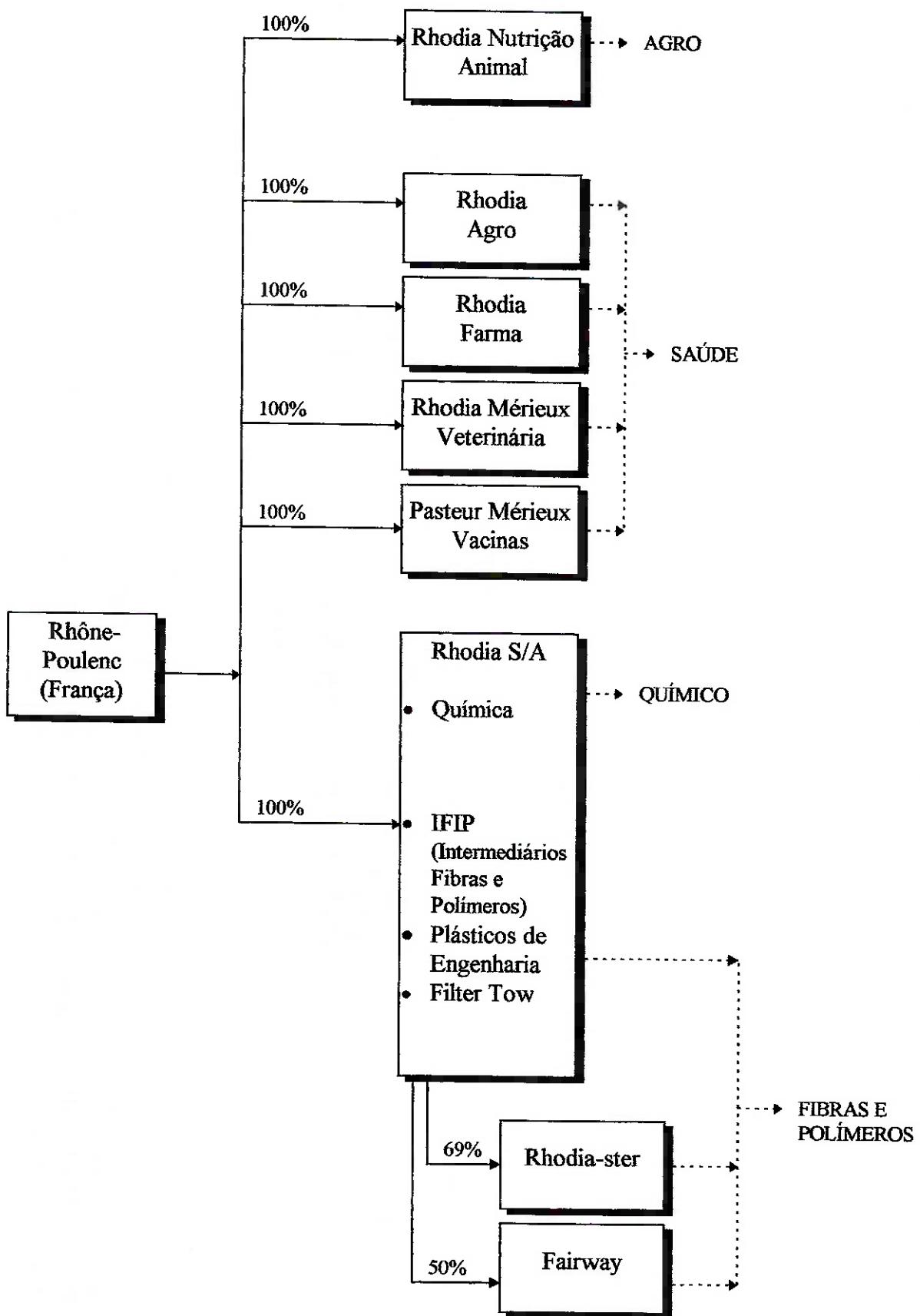


Figura 2-1: Empresas nas quais a Rhône-Poulenc participa diretamente ou através da Rhodia S/A (elaborada pela autora).



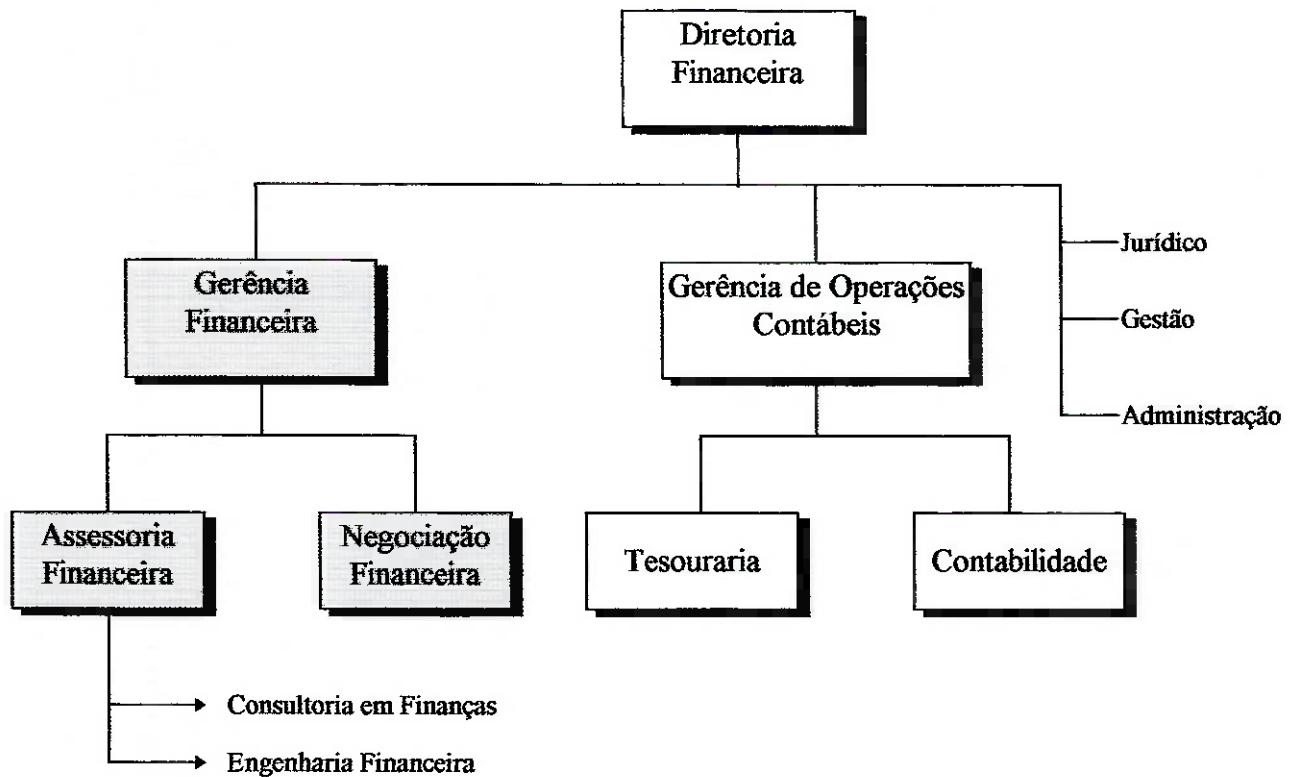
Figura 2-2: Unidades do Grupo Rhodia pelo Brasil (retirado de material interno da empresa).

## 2.3 O Estágio

O estágio foi desenvolvido na gerência financeira corporativa da Rhodia S/A, área a ser detalhada a seguir, com a finalidade de facilitar ao leitor a visualização do campo de atuação deste trabalho.

### 2.3.1 A Gerência Financeira

A gerência financeira reporta-se diretamente à diretoria financeira e encontra-se subdividida em: assessoria financeira e negociação financeira.



*Figura 2-3: Organograma da diretoria financeira (transcrito de material interno da empresa).*

A gerência financeira tem como missão assegurar os serviços financeiros das atividades do Grupo no Brasil, respeitando as regras da Rhône-Poulenc, além de constituir um centro de conhecimento em termos de mercado financeiro e leis.

A gerência financeira é também responsável por reportar à Rhône-Poulenc informações gerenciais referentes aos resultados do Grupo no Brasil, propor alternativas e melhorias para sua otimização, assim como, é responsável por gerir o equilíbrio de sua liquidez financeira.

A área de negociação financeira é responsável pela negociação dos serviços bancários e das linhas de crédito, pela realização das operações de câmbio e dos pagamentos internacionais e pela gestão dos excedentes de tesouraria, dentre outras tarefas.

A assessoria financeira atua em duas frentes de negócio: consultoria em finanças e serviços em engenharia financeira.

No que se refere à engenharia financeira, a assessoria age como conselheira em relação aos aspectos financeiros das operações das atividades do Grupo, prestando um serviço interno às mesmas. Este serviço é prestado através do desenvolvimento de operações estruturadas, tanto com o mercado financeiro quanto com clientes e fornecedores, a fim de adequar as estratégias financeiras das atividades às condições econômicas e de mercado nos quais competem.

Dentro da função de consultoria, tem-se a difusão de regras do Grupo, orientação para boas práticas financeiras, supervisão das negociações realizadas e desenvolvimento de instrumentos para uma avaliação adequada das atividades.

O estágio foi realizado na assessoria financeira, onde a estagiária pode vivenciar situações bastante delicadas de desenvolvimento de estratégias financeiras, as quais requerem conhecimento do funcionamento operacional das fábricas, dos produtos comercializados, dos mercados compradores, da organização das atividades independentes, dentre outros, a fim de que a estratégia possa ser estruturada adequadamente, alcançando o sucesso esperado.

Além disto, trabalhando em uma área prestadora de serviços às atividades isoladas, foram vivenciadas situações de estruturação e gerenciamento de serviços, a fim de que

os objetivos estratégicos finais, em relação às atividades isoladas, estivessem de acordo com os objetivos globais da organização como um todo.

Muitos dos conhecimentos adquiridos no curso de Engenharia de Produção puderam ser aplicados, tanto na elaboração de estratégias na financeira corporativa, como durante a estruturação e monitoramento da prestação de serviços às atividades, tornando-se uma experiência bastante enriquecedora e complementar aos conceitos acadêmicos.

#### **2.4 O Tema para o Trabalho de Formatura**

Durante o estágio, a estagiária teve a oportunidade de conhecer as áreas de crédito das unidades, as quais são responsáveis por analisar os clientes e determinar seus limites de operação, ou seja, o volume máximo de saldo a vencer em prazos estipulados que os mesmos podem manter com as atividades.

Até a ocorrência da descentralização do Grupo Rhodia, que era dividido por regiões do globo (países) e passou a ser controlado por produtos (quatro segmentos de mercado), a área de crédito era única para todas as atividades e fazia parte da diretoria financeira corporativa. Entretanto, após a descentralização, as áreas de crédito passaram a fazer parte das atividades específicas, não se reportando diretamente à diretoria financeira, mas sim aos responsáveis pelos segmentos de mercado.

Esta alteração foi realizada para que as áreas de crédito tivessem maior proximidade com o foco dos negócios, melhorando assim, a qualidade das análises realizadas. Entretanto, as mesmas têm perdido força de ação conjunta após tal restruturação.

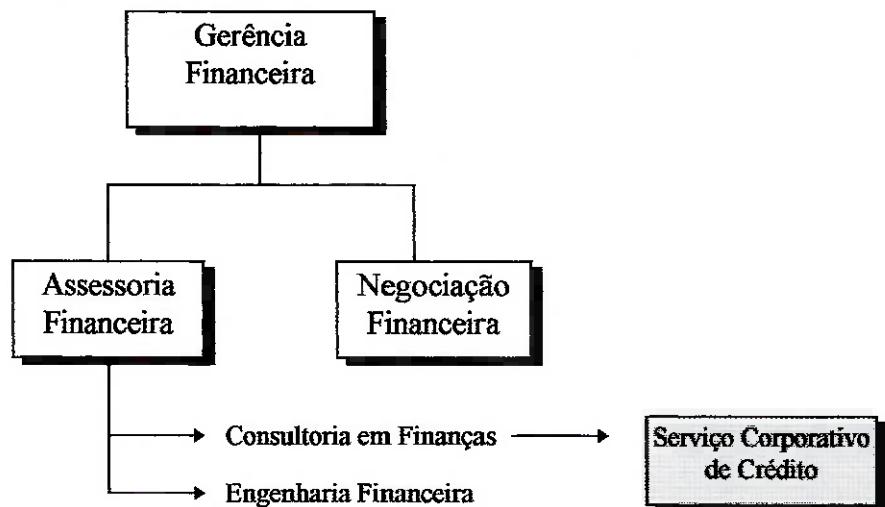
Nos três últimos anos, os prejuízos causados por créditos inadimplentes somaram cerca de 12 milhões de dólares, tornando-se uma grande preocupação da diretoria financeira.

Hoje, a diretoria financeira nem mesmo tem acesso aos resultados individuais de todas as atividades, no que se refere à suas posições de saldos a receber e vencidos não liquidados. Esta situação é preocupante, do ponto de vista da financeira, pois tais valores fazem parte do ativo do Grupo Rhodia como um todo (a receber), influenciando a

liquidez financeira e, portanto, devem ser administrados segundo algumas regras financeiras básicas do Grupo.

Surge então, uma proposta bastante desafiadora de desenvolvimento e implantação de um serviço interno ao Grupo, a ser denominado serviço corporativo de crédito. Este serviço estará associado à área de assessoria financeira e virá a coordenar a integração dos serviços de crédito individuais das atividades, promover a melhoria da tecnologia usada, consolidar a visão de risco da carteira ativa e montar uma base de informações gerenciais, promovendo ações para melhoria da qualidade da administração de crédito em geral.

Este será um serviço centralizado a ser inserido em uma estrutura voltada à descentralização de poderes, logo, para que o mesmo alcance seus objetivos, será elaborado um estudo sobre as características de modelos organizacionais descentralizados e como estas se inter-relacionam com características de funções centralizadas. Este estudo teórico será utilizado como ferramenta para a adoção eficiente e eficaz do serviço proposto.



*Figura 2-4: Organograma da gerência financeira incluindo o serviço proposto (adaptado de material interno da empresa).*



## CAPÍTULO III

---

# Estruturas Organizacionais

### 3. Estruturas Organizacionais

#### 3.1 A Descentralização de Poderes

##### 3.1.1 Conceito

A definição pura e simples de descentralizar é “dar autonomia administrativa”<sup>1</sup>. Entretanto, a descentralização como forma das empresas tornarem-se e manterem-se competitivas dentro de seus mercados tem sido interpretada de forma mais complexa, conforme apresenta-se a seguir, através de várias definições elaboradas por estudiosos.

“Segundo as melhores fontes, o verdadeiro significado da descentralização reside no fato de dividir a empresa num certo número de departamentos ou centros de lucro, deixando ao respectivo diretor a maior autonomia, compatível com os interesses da empresa”.  
**(D'ESTAING (1968))**

“ ... A descentralização exerce-se através das funções das divisões ou das zonas geográficas”. **(D'ESTAING (1968))**

Conforme exposto, D'ESTAING (1968) apresenta dois conceitos diferenciados de descentralização. O primeiro deles enfatiza claramente a tomada de decisões no local das operações de serviços através dos que estão vivenciando-as. Esta definição confunde a noção de descentralização com a delegação de autoridade, confirmando a definição pura e simples apresentada no início deste tópico.

Já em sua segunda definição, D'ESTAING (1968) discorre sobre a descentralização como fundamentalmente uma repartição em três hierarquias combinadas: por setor geográfico, por tipo de função ou por categorias de produtos. Esta definição de

<sup>1</sup> FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1975.

descentralização como uma divisão pode, sobretudo, coexistir com uma estrutura totalmente centralizada, logo, a mesma não garante a descentralização da estrutura de poderes, segundo o próprio D'ESTAING (1968) nos alerta durante sua explanação.

“ Descentralização não é fragmentação. Fragmentação não forma um sistema, pois uma vez desagrupadas ou desconectadas, suas partes devem permanecer distantes sem interações mútuas, trabalhos em comum e fontes de apoio em comum. ... Por outro lado, um sistema descentralizado se mantém um sistema, com partes relacionadas, através de grupos com transações comuns e interdependência, trabalhos, fontes e bases de suporte comuns”. (KOCHEN; DEUTSCH (1980))

KOCHEN; DEUTSCH (1980) exploram um ponto interessante, o inter-relacionamento entre as unidades desagrupadas, considerado pelos autores como um princípio básico para que uma descentralização exista positivamente.

PORTER (1992) também aborda o tema, apresentando a descentralização como uma segmentação, ou seja, uma divisão da indústria em subunidades.

“... divisão de uma indústria em subunidades com a finalidade de desenvolver a estratégia competitiva”. (PORTER (1992))

O autor também enfoca a questão da importância do inter-relacionamento entre as unidades, incluindo a análise de que este inter-relacionamento só é realmente positivo no caso dos benefícios decorrentes do mesmo superarem os custos. Segundo PORTER (1992), estes benefícios podem ser referentes à aprendizagens significativas e melhorias no aproveitamento de capacidade.

Percebe-se uma amplitude bastante grande de definições referentes à descentralização encontradas na literatura, refletindo a evidência do tema no contexto das organizações empresariais competindo em um ambiente bastante dinâmico.

### 3.1.2 Grau de Descentralização Adequado

“ Em grandes organizações algumas funções ou operações devem ser descentralizadas, enquanto outras não devem”. (KOCHEN; DEUTSCH (1980))

Esta afirmação de KOCHEN; DEUTSCH (1980) introduz uma nova discussão ao tema: O que deve estar descentralizado numa organização e o que deve continuar sobre poder centralizado?

D'ESTAING (1968) também aborda este aspecto, apresentando que a descentralização não elimina a necessidade de um controle centralizado.

“ ... Uma boa gestão baseia-se na centralização das decisões de política e de controle, e numa ampla descentralização de responsabilidades e das decisões operacionais”.  
(D'ESTAING (1968))

Conclui-se que uma organização deve buscar seu ponto de equilíbrio entre descentralização e centralização, de acordo com algumas características e necessidades importantes.

Uma analogia pode ser feita ao “Ying Yang”, símbolo chinês representativo da necessidade de serem mantidas, paralelamente, características combinadas de sistemas, pensamentos e/ou atitudes completamente opostas e extremistas, a fim de que o equilíbrio possa ser encontrado.



Figura 3-1: Símbolo chinês “Ying Yang” (elaborado pela autora).

Na literatura, encontra-se uma lista bastante ampla de vantagens e desvantagens da adoção de um ou outro conceito, as quais devem ser analisadas de acordo com as necessidades e estruturas de cada organização em particular, na busca de um equilíbrio adequado ao seu posicionamento estratégico.

### 3.1.3 Vantagens e Desvantagens da Descentralização

Algumas vantagens da descentralização defendidas por Lounsbury S. Fish<sup>2</sup> estão descritas a seguir:

- Melhoria na qualidade do trabalho da administração, que passa a dedicar-se a problemas mais estratégicos e de grande alcance, delegando à níveis descentralizados a resolução de problemas cotidianos;
- Eliminação da sobrecarga com serviços centrais, reduzindo a burocratização com formalidades inúteis;
- A descentralização cria um ambiente de estímulo e multiplicação de iniciativas, através da delegação de responsabilidades, contribuindo para a eficácia das operações locais e para o desenvolvimento de tomadores de decisão a nível operacional, aperfeiçoando o conhecimento e valorizando a atitude dos mesmos;
- A descentralização leva a um estímulo de aquisição de conhecimentos e aplicação dos mesmos, já que a plena responsabilidade e única obrigação de prestação de contas dos resultados aumenta a importância percebida do trabalho.

Entretanto, existem condições indispensáveis ao funcionamento adequado da descentralização, a fim de que sejam alcançadas as vantagens acima descritas. Estas condições serão apresentadas a seguir:

---

<sup>2</sup> FISH, L. S. Decentralization Reappraised Management Record (1960) apud KOCHEN; DEUTSCH (1980)

- A organização deve possuir uma rede de comunicação que garanta uma qualidade da troca e consolidação das informações, pois conforme já foi mencionado na definição de KOCHEN; DEUTSCH (1980), uma descentralização é baseada na manutenção da existência de um sistema interdependente. A realização de reuniões regulares, a fim de promover um contato maior entre os integrantes da descentralização, assim como a existência de relatórios com conteúdo adequado e de elaboração e circulação rápidas, garantindo uma informação segura e em tempo, são outros meios de garantia de comunicação entre os integrantes da descentralização;
- A formalização das responsabilidades e funções de cada dirigente, através da elaboração de métodos detalhados e manuais descritivos;
- A mobilidade nas funções de gestores e um trabalho de formação dos mesmos, conscientizando-os da importância de suas tarefas e do grau de autonomia que lhes é atribuído.

Caso as condições necessárias ao sucesso da descentralização não estejam presentes ou seja realizada uma aplicação imperfeita dos conceitos descritos, a mesma poderá trazer inconvenientes.

Deve-se ainda esclarecer que, a adoção da descentralização em organizações com tamanho ou complexidade que não a justifiquem poderá levar a custos inúteis e a uma desorganização de controle ou até mesmo operacional.

Entretanto, mesmo aplicada em empresas cujo tamanho e complexidade a justifiquem e que possuam as condições necessárias descritas, certos inconvenientes podem estar presentes, sendo estes:

- A desordem decorrente de um fracionamento e grande independência, o que poderia levar as unidades independentes a não se sujeitarem ao fornecimento de informações, não se adequando às políticas centrais da administração;

- A criação de emprego duplo dos serviços, podendo levar à detecção de problemas duplicados nas diversas unidades. Quanto a este aspecto, muitos administradores afirmam que os benefícios alcançados com o dinamismo são maiores que os custos suplementares;
- Os resultados do grupo podem ser afetados por más decisões pontuais, o que se deve procurar limitar através da delegação de autonomias restritas a determinados níveis de decisão. Apesar destas restrições, sempre existirão erros e custos referentes aos mesmos, que, novamente, segundo muitos administradores, são compensados pelos benefícios;
- A falta de coordenação pode ser considerado o mais grave inconveniente, pois pode tornar conflitantes as decisões das divisões e os interesses da organização.

Pode-se concluir que uma má aplicação da descentralização poderá levar a organização a sérios problemas. Portanto, faz-se necessário o conhecimento profundo das justificativas para a descentralização de certas funções, assim como da coerência de tal implantação com as estratégias, princípios, políticas e ambiente organizacional da empresa.

### **3.1.4 Vantagens e Desvantagens da Centralização**

Já foi exposta, durante a apresentação do conceito de descentralização, a necessidade de manter-se um conjunto de serviços centrais, orientados pela administração do grupo, servindo de apoio às unidades descentralizadas e aliviando-as de certas funções.

D'ESTAING (1968) apresenta as justificativas para a centralização de um número de responsabilidades, sendo estas:

- Manutenção da unidade jurídica da organização, supervisionando os problemas legais em todos os níveis e locais, assim como as relações exteriores ligadas à imagem da organização;

- A vantagem econômica de certos reagrupamentos, como por exemplo, a função de contabilidade que pode ser exercida em dois níveis: a contabilidade de base, com todo detalhe requerido a nível das operações e a contabilidade que regrupa os elementos da organização, buscando a gestão integrada. Este é um dos exemplos de como os responsáveis pelas operações, através do fornecimento de informações gerenciais num formato e intervalo de tempo definidos como suficientes, tornam-se excelentes utensílios de informação indispensável a uma gestão descentralizada;
- A vantagem estratégica e financeira, a coesão da organização e a eficácia da sua administração podem ser alcançadas com a centralização de alguns poderes, tais como: a fixação de objetivos globais da organização, a adoção de meios para a formulação de políticas de orientação, o controle da organização segundo os objetivos e políticas definidas com base na estratégia global, as modificações organizacionais, a gestão financeira, as relações sindicais, o controle dos resultados e a avaliação de desempenho.

As intervenções nas operações são indiretas, sendo esta a principal característica de garantia da descentralização dos poderes, e devem estar sempre buscando a excelência na prestação dos serviços aos clientes, empregados e acionistas.

Outra necessidade que se faz presente é o conhecimento das desvantagens decorrentes da adoção da centralização pura e simples, pois isto será bastante útil durante a busca do ponto de equilíbrio entre descentralização e centralização dentro da organização.

As seguintes desvantagens podem ser consideradas, segundo Charles E. Wilson, da General Electric<sup>3</sup>:

- Provoca inércia, além de ações reativas e não pró-ativas do pessoal responsável pelas operações cotidianas;

<sup>3</sup> WILSON, C. E. apud KOCHEN; DEUTSCH (1980)

- Causa atrasos, demoras prolongadas e uma enorme despesa improdutiva, decorrente da burocracia desnecessária, que exige sempre aprovação que deve partir de organismo central;
- Desencoraja o raciocínio firme e independente dos colaboradores, diminuindo a competência individual, contrariando o sentido individual da responsabilidade e atrasando a formação de um verdadeiro chefe;
- Provoca freqüentes idéias confusas a respeito dos problemas e das políticas, conduzindo, normalmente, a decisões de compromisso, que, em regra, não satisfazem ninguém.

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<i>Descentralização</i>	Melhoria da qualidade do trabalho	Desordem proveniente da grande independência
	Redução de burocratização	Duplicidade de serviços
	Criação de ambiente estimulante de trabalho	Máis decisões pontuais podem afetar toda a organização
	Aumento da percepção da importância do trabalho	Falta de coordenação
<i>Centralização</i>	Supervisão dos problemas legais, assim como da imagem da organização	Inércia por parte dos responsáveis pelas operações cotidianas
	Vantagem econômica de eliminação de duplicidade de serviços.	Burocracia desnecessária
	Coesão da organização e consistência com as estratégias globais	Desencoraja o raciocínio independente  Idéias confusas e decisões de compromisso que não satisfazem ninguém

*Tabela 3-1: Vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização de poderes (elaborado pela autora).*

Após a apresentação dos conceitos, das vantagens e desvantagens da descentralização e centralização, pode-se chamar a atenção dos leitores para o fato de que cada organização possui características específicas e necessidades diferenciadas, logo, o equilíbrio deve ser perseguido na busca de uma estrutura organizacional coerente e funcional.

Este tipo de equilíbrio entre a adoção de conceitos tão antagônicos, entretanto, muitas vezes cria problemas de relacionamento entre os serviços prestados.

Os serviços operacionais descentralizados podem vir a subestimar a importância dos serviços funcionais centrais. Tal problema deverá ser sempre considerado antes do início da implantação de qualquer mudança organizacional, já que se refere ao comprometimento entre as diversas funções com o modelo a ser adotado.

Nasce, deste paradoxo, a importância do conhecimento e gerenciamento adequados da cultura organizacional, para que conceitos tão antagônicos sejam aceitos, entendidos e compartilhados como caminho para o alcance de vantagens competitivas globais.

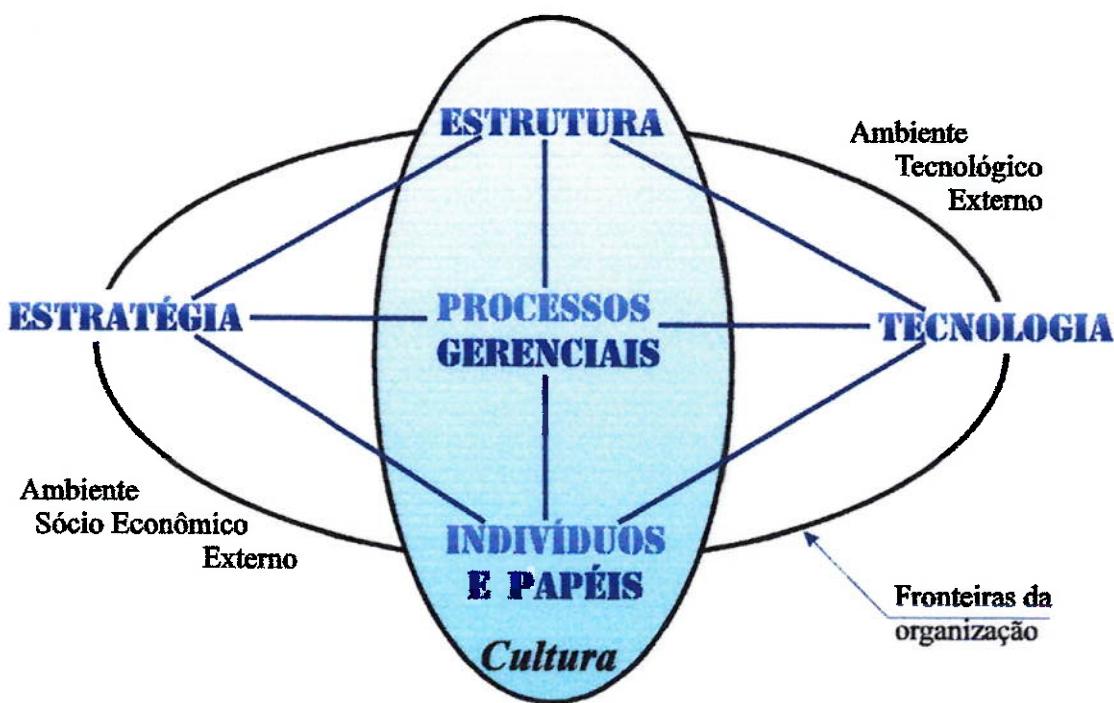
Este termo, cultura organizacional, possui vários estudos publicados sob diversos enfoques, entretanto, será adotado neste trabalho, o enfoque proposto por FLEURY (1996).

“Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos básicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.  
(FLEURY (1996))

A conceituação proposta acima descreve a importância do universo simbólico para que os membros de um grupo possuam uma forma consensual de aprender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação. Este universo simbólico, não

evidente, deverá ser compreendido para que a cultura organizacional possa ser gerenciada.

Em uma organização, os símbolos do universo simbólico são criados, legitimados (através de procedimentos implícitos e explícitos) e transmitidos. A partir do conjunto destes símbolos, consolida-se uma visão de organização única para todo o grupo e consegue-se disseminar normas, regras e procedimentos, que reforçam os valores e comportamentos esperados.



*Figura 3-2: A influência da cultura organizacional dentro das decisões (retirado de The management in the 1990's research program - MIT, 1989 apud Silva (1997)).*

Segundo alguns autores, a cultura organizacional pode ser gerenciada, ou seja, planejada, organizada, controlada e avaliada, apesar de ser esta uma tarefa não muito fácil, sobretudo, quando busca-se uma proposta de mudança de padrões culturais durante épocas de estabilidade, ou seja, ausência de crises (externas e/ou internas).

As divergências citadas, entre conceitos antagônicos, deverão ser eliminadas ou reduzidas através de um trabalho na cultura organizacional vigente, buscando-se canais de aceitação e comunicação eficazes. Para a implantação do serviço proposto, estas divergências poderão ser reduzidas através da criação de um canal de comunicação

confiante e transparente entre áreas de crédito desagregadas e a financeira corporativa, assim como, dentre as próprias áreas de crédito.

Este canal pode ser alcançado através da conscientização das áreas de crédito para a importância do desenvolvimento de uma parceria entre as mesmas, a fim de que um desempenho superior seja alcançado.

Existem diversas maneiras, através das quais a comunicação transparente e integrada entre as áreas de crédito e destas com a financeira corporativa possa tornar-se eficaz, sendo este, um estudo a ser realizado durante a apresentação deste trabalho.

### 3.2 Descentralização e Federalismo

Federalismo<sup>4</sup> é a “forma de governo pela qual vários estados se reúnem numa só nação, sem perderem sua autonomia fora dos negócios de interesse comum”.

A descentralização como forma de delegação de poderes aliada a um centro monitorador e não controlador, possuindo um inter-relacionamento entre suas unidades desagregadas, pode ser apresentada como uma analogia ao federalismo das nações. Esta analogia permite que seja introduzido o conceito de federalismo descrito por HANDY (1992) em relação às estruturas empresariais.

Como exemplo da analogia das organizações descentralizadas, descritas por KOCHEN; DEUTSCH (1980) e PORTER et al. (1992), com o federalismo das nações, pode-se citar a Europa, onde se tem hoje, um grupo de países autônomos, refletindo a descentralização de poderes. Porém, estes países continuam unidos como um grupo forte, sobretudo através do tratado de livre comércio entre os mesmos, remetendo-nos a um forte federalismo, ou seja, uma descentralização dentro de um grande e forte grupo.

<sup>4</sup> FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1975.

HANDY (1992) aplica este conceito ao ambiente empresarial, definindo federalismo como o caminho para se governar organizações complexas, formando redes descentralizadas com centros corporativos, oferecendo meios de se lidar com paradoxos entre poder com controle, autonomia com limites, individualismo com interdependência, dentre outros.

O federalismo deve garantir um balanceamento entre poderes dentro da organização, mantendo autonomias descentralizadas e ao mesmo tempo garantindo um monitoramento e não um controle central, responsável pela disseminação de valores corporativos do grupo.

Segundo o autor, as organizações complexas e descentralizadas apresentam paradoxos, já que devem ser “pequenas” individualmente, identificando-se com os mercados específicos e “grandes”, formando um grupo e aproveitando-se dos benefícios decorrentes de tal posição. Estas organizações possuem restrições para a definição de suas estratégias individuais, já que as mesmas devem ser baseadas em necessidades e objetivos globais, seguindo direções e políticas pré-definidas grupalmente.

HANDY (1992) concorda com KOCHEN; DEUTSCH (1980) e D'ESTAING et al. (1968), enfatizando a importância de um balanceamento entre centralização e descentralização, além de acrescentar que o federalismo é um sistema dinâmico. Este dinamismo é caracterizado pela necessidade do equilíbrio estar sendo continuamente repensado e redefinido de acordo com o posicionamento estratégico adotado pela organização.

Quanto às funções centralizadas, HANDY (1992) discorre que somente decisões que podem prejudicar substancialmente a organização é que devem sofrer intervenções corporativas, já que os centros, normalmente reduzidos, não possuem habilidade necessária para controlar operações locais do cotidiano das unidades descentralizadas.

Para as unidades independentes, os inter-relacionamentos entre elas são tão produtivos e valiosos quanto os contatos com o centro corporativo, já que aqueles possibilitam trocas de experiências e conhecimentos locais com freqüência e a estes cabe a definição de

parâmetros globais e estruturais, assim como o monitoramento sobre decisões que afetam largamente o resultado do grupo.

Para facilitar as trocas rápidas de informações, HANDY (1992) defende o uso de linguagem comum de trabalho, que pode ser caracterizada através de sistemas de informações coerentes, sobretudo no que se refere a sistemas de informática adotados. Este é um ponto interessante da abordagem de HANDY (1992), que reforça a importância do universo simbólico adequado para o sucesso da estrutura adotada.

Através de comparação das definições, conclui-se que vários autores descrevem a descentralização de forma a abranger algumas características do federalismo definido por HANDY (1992), abandonando uma idéia da descentralização aplicada como uma simples divisão de funções com controle centralizado.

A partir de então, o termo descentralização será adotado como forma de descrever a estrutura de organização federalista proposta por HANDY (1992), salvo menção em contrário.

### **3.3 Novas Formas Organizacionais**

Conforme já abordado, a adoção da descentralização de poderes necessita de certas condições para ser implantada, a fim de que os objetivos sejam alcançados com sucesso. Esta necessidade de condições adequadas remete-nos à importância do modelo organizacional da empresa em questão.

O modelo organizacional de uma empresa reflete a delegação de poderes dentro da mesma, o fluxo de informações, os relacionamentos existentes, dentre outras características importantes.

Para que se torne mais claro o conceito sobre modelo organizacional, assim como, para que seja possível, em estágio futuro, a identificação de características presentes no modelo organizacional do Grupo Rhodia, serão apresentados alguns estudos de autores especialistas no assunto.

Como introdução à apresentação das estruturas organizacionais, QUINN (1996) descreve que a maneira de se alcançar uma melhoria estratégica em serviços<sup>5</sup>, através de menor custo aliado à flexibilidade, ocorre a partir da busca das menores unidades copiáveis, além do desenvolvimento de medidas capazes de administrá-las e relacioná-las de acordo com as necessidades localizadas.

O que vem a ser estas menores unidades copiáveis? Da abordagem proposta por QUINN (1996), copiável é definido como “repetível com uma pequena variação em resposta às condições locais”, variando de acordo com o tipo de organização e sua estratégia. Esta unidade copiável será descrita como “nó” durante a apresentação dos modelos organizacionais.

Com base na definição acima, partindo-se para a apresentação das novas formas organizacionais, citadas por autores estudiosos do assunto, as quais tem sido utilizadas tanto em empresas de serviços, como em atividades de serviço dentro das companhias de manufatura.

### **3.3.1 Algumas das Mais Importantes Novas Formas Organizacionais**

#### ***Organizações “Infinitamente Planas”***

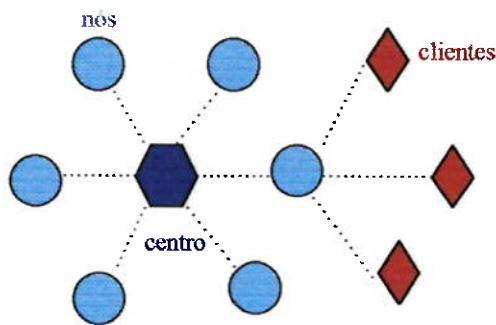
Neste tipo de organização, a autoridade central torna-se uma fonte de informações coordenadora de comunicações ou uma fonte de consulta para perguntas comuns, sendo que as interações ocorrem apenas entre os nós independentes e a central informativa.

As interações laterais entre nós são consideravelmente menos importantes, portanto, cada unidade pode operar independentemente das outras de seu nível.

As relações existentes entre as unidades descentralizadas e o centro são, na sua grande maioria, quantitativas ou informacionais, podendo ser consideradas rotineiras ou baseadas em regras.

---

<sup>5</sup> QUINN (1996) aborda sobretudo estruturas organizacionais relacionadas a atividades de serviços nas empresas, entretanto, isto não nos impede de estudar e analisar suas propostas segundo uma visão mais ampla.



*Figura 3-3: Esquema de organização tipo “Infinitamente Plana” (elaborado pela autora).*

#### *Organizações do tipo “Teia de Aranha”*

Este tipo de organização existe quando os nós dispersos devem interagir direta e freqüentemente uns com os outros, criando uma estrutura de interconexão, que pode ser denominada “rede”. As unidades isoladas operam em contato com as demais em virtude da exploração de economias de escala, sendo que estas só podem ser obtidas a partir deste inter-relacionamento.

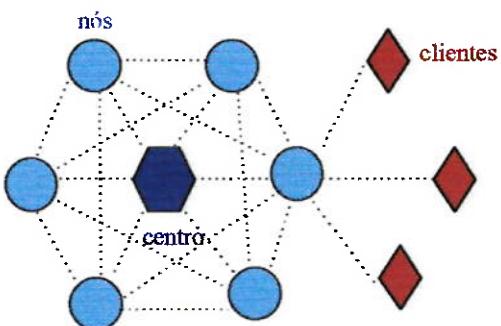
Os nós são independentes e contêm todo o conhecimento necessário para operarem, sendo que o centro, caso exista, funciona também como coletor de informações de determinados nós, transferindo-as para os demais, diferentemente do posicionamento que possuía no tipo organizacional descrito anteriormente, no qual funcionava apenas como um gerador de informações para os nós.

Desta maneira, cada nó precisa manter contato com os demais, a fim de que possam dividir recursos e informações no alcance da eficácia operacional desejada, apesar de estarem funcionando independentemente no atendimento de mercados específicos.

Os nós desfrutam de economias de escala devido ao fato de estarem próximos de seus mercados, adquirindo recursos e facilidades de obtenção de informações específicas, o que talvez não fosse possível de ser verificado a partir de uma unidade centralizadora de decisões e conhecimentos.

Este tipo de organização incentiva a interação entre os nós e destes com peritos que se encontrem fora do grupo. Este inter-relacionamento possibilita a maximização de conhecimentos através do que se chama “externalidades da rede”.

GONÇALVES (1990), seguindo a descrição de QUINN (1996), cita em sua tese a “rede” como sendo um conjunto de pontos interligados total ou parcialmente por relações, representando fluxos que podem ter valores associados a ele. O autor acrescenta que as redes centralizadas são mais objetivas e efetivas do que as descentralizadas, entretanto, estas últimas são mais democráticas, garantindo maior satisfação.



*Figura 3-4: Esquema de organização tipo “Teia de Aranha” (transcrito do QUINN (1996)).*

QUINN (1996) acrescenta que “regras, limites ou restrições estabelecidas pelo grupo central são menos importantes na administração do desempenho”, ou seja, o desempenho das microunidades isoladas devem ser medidos através de regras, limites ou restrições próprias.

### *Organização “Federal”*

Segundo HANDY (1990), as microunidades descentralizadas passam a ser tão independentes e especializadas, que a área central não consegue mais entender o que se passa nas mesmas, tão dispersas e focadas, e, em algum momento, a organização passa de simplesmente descentralizada<sup>6</sup> para federalista. Esta organização é composta por um centro monitorador e nós, todos interligados.

<sup>6</sup> Considera-se aqui o termo “descentralização” para uma simples divisão funcional, de produtos ou regional.

Percebe-se a grande semelhança deste modelo organizacional com o descrito anteriormente, pois as unidades independentes passam a possuir autonomia; porém, coexistem como um grupo forte, usufruindo dos benefícios provenientes de tal posicionamento. As características de uma organização federalista já foram detalhadas neste trabalho, durante a comparação entre descentralização e federalismo organizacional segundo HANDY (1992).

### *Organizações do tipo “Trevo”*

Neste tipo de organização, descrito por HANDY (1990), temos um conjunto de profissionais permanentes muito qualificados, em número reduzido, detentores do conhecimento da organização, o que a torna diferente da concorrência (primeira “folha do trevo”).

Aliada a este centro de conhecimento, tem-se uma parte operacional formada por um conjunto de funcionários profissionais ou companhias terceirizadas, especializadas no trabalho (segunda “folha do trevo”) e um grupo de empregados contratados por meio período ou temporários, que contribuem para produção ou distribuição dos produtos ou serviços criados pelo trevo (terceira “folha do trevo”).



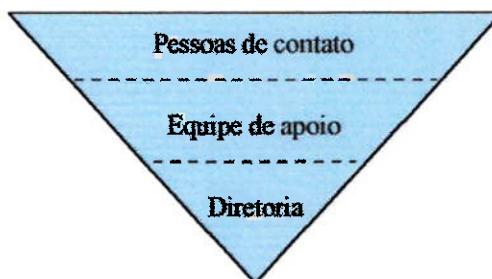
*Figura 3-5: Esquema de organização tipo “Trevo” (elaborado pela autora).*

### *Organização “Invertida”*

Este tipo de organização é mais comum em prestadores de serviços, sendo que, nestas entidades, o valor encontra-se concentrado no ponto de contato com o cliente, sendo o momento da verdade muito decisivo para o sucesso dos esforços.

Segundo ALBRECHT (1994), “momento da verdade é qualquer episódio onde o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e cria uma opinião com relação à qualidade do serviço”.

Devido a esta importância tão elevada das pessoas de contato, todos os executivos, equipe de apoio e sistemas estarão a elas subordinados.



*Figura 3-6: Esquema de organização “Invertida” (transcrito do QUINN (1996)).*

Este modelo de organização apresentado pode ser considerado como uma filosofia presente nos modelos anteriores através da delegação de autonomia às unidades independentes e da valorização da montagem de uma estrutura voltada ao cliente final.

### **3.3.2 Algumas Formas Organizacionais Mais Radicais**

Existem ainda algumas formas organizacionais mais radicais, concentrando poder nas pessoas mais próximas dos clientes e possuindo uma estrutura bastante achatada. São estas:

#### ***Organização do tipo “Explosão Estrelar”***

Segundo este modelo, as microunidades são apenas parcialmente controladas pela matriz, podendo até mesmo receber capital externo a fim de crescerem livres. A unidade central funciona apenas como semente para a criação das competências individuais de cada microunidade.

### *Organização “Agrupada”*

MILLS (1991) discorre que as microunidades formam equipes de trabalho com pessoas de diversas áreas relacionadas para realizar tarefas específicas mais ou menos permanentes, entretanto, estas mesmas pessoas estariam disponíveis de forma a montarem equipes temporárias, voltadas para a resolução de problemas intragrupo.

Este tipo de organização estaria orientado fortemente ao cliente, levando todos os integrantes das equipes a trabalharem no alcance das metas estabelecidas, movendo-as através das responsabilidades individuais e do desempenho global da equipe. Uma organização deste tipo é formada por várias equipes trabalhando em projetos específicos e uma hierarquia residual responsável por administrar o negócio como um todo.

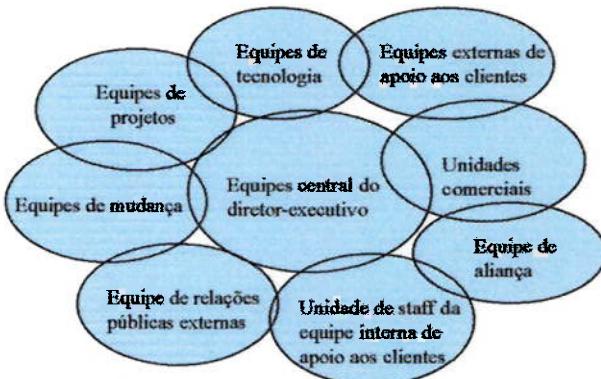


Figura 3-7: Esquema da organização “Agrupada” (transcrito do QUINN (1996)).

### *Organização “Voluntária”*

As pessoas de alto valor agregado não trabalham mais para uma companhia específica, juntando-se a organizações, voluntariamente, a fim de atingirem metas pessoais.

### **3.4 A Questão do Inter-relacionamento**

PORTRER (1992), descrevendo sobre descentralização, enfatiza a questão da necessidade do inter-relacionamento entre unidades descentralizadas a fim de que se consiga alcançar uma sinergia positiva, através de uma estratégia horizontal.

A estratégia horizontal é definida pelo autor como “um conjunto coordenado de metas e políticas entre unidades empresariais distintas, mas inter-relacionadas”. Esta estratégia proposta por PORTER (1992) não elimina a necessidade de unidades independentes de

negócio; mas sim, sugere uma coordenação entre as mesmas, de modo a tornar a estratégia corporativa ou do grupo mais do que a soma das estratégias individuais, ou seja, propõe a adoção de uma sinergia positiva.

Segundo o autor, para que esta estratégia funcione, deve existir um modelo organizacional descentralizado e facilitador para a implementação da mesma, ou seja, a organização deve possuir desde a estrutura organizacional até fatores culturais e gerenciais funcionando como base para que a estratégia horizontal seja implementada consistentemente. Decorre daí, mais uma justificativa para a apresentação realizada anteriormente sobre alguns modelos organizacionais voltados à descentralização de poderes.

As inter-relações abordadas por PORTER (1992) podem ser classificadas segundo três tipos:

- Tangíveis - Presença de atividades compartilhadas entre unidades empresarias, como por exemplo: tecnologia, compradores compartilhados, dentre outras;
- Intangíveis - Referente à transferência de conhecimento entre as unidades, sendo que a dificuldade em encontrar e implementar estas inter-relações foi uma das razões pela qual a sinergia desapontou tantos executivos. PORTER (1992) enfatiza que a exploração desta relação deve ser realizada com um conhecimento profundo das unidades de negócio e seus mercados, a fim de que os objetivos esperados sejam alcançados;
- Entre concorrentes - Referente ao conhecimento das inter-relações existentes em organizações concorrentes em vários mercados, já que a existência de inter-relacionamento na concorrência pode levar a uma desvantagem competitiva. Este tipo de inter-relacionamento reflete, de certa forma, as externalidades da rede descritas por QUINN (1996) no seu modelo do tipo “Teia de Aranha”.

Em sua tese, GONÇALVES (1990) defende a interdependência organizacional, abrangendo o inter-relacionamento como uma questão, antes de tudo, econômica e social, estando cada vez mais distribuída por toda a organização.

O autor descreve vários trabalhos literários baseados em questões sobre interdependência organizacional, entretanto, argumenta que estes trabalhos possuem um enfoque da descentralização como uma departamentalização, ou seja, divisão por funções. GONÇALVES (1990) propõe a elaboração de uma abordagem um pouco mais complexa e menos freqüente, sob o enfoque de “rede” organizacional, baseada em decisões interligadas para a busca de vantagem competitiva.

Esta abordagem mostra-nos a existência de inter-relacionamentos nos mais diversos níveis da escala produtiva, sendo evidenciados por diversos autores como foco muito importante em um ambiente extremamente competitivo e globalizado. É citada a estratégia adotada por várias multinacionais na diversificação de suas atividades através da constituição de unidades estratégicas de negócios em busca de maior adaptação aos mercados.

Importância e destaque fundamental é dado à tecnologia dentro deste processo de interdependência, devido à necessidade de troca rápida e consistente de dados e informações. A estrutura interdependente baseia-se fundamentalmente na capacidade do processamento das informações pela organização, levando-as a adotar tecnologias e recursos compatíveis.

GONÇALVES (1990) acrescenta a importância da integração de dados e decisões entre as unidades de negócio, como meio para viabilizar o controle e a gestão, o que pode ser traduzido como um sistema de informações gerenciais consistente.



---

## CAPÍTULO IV

# Estrutura Organizacional do Grupo Rhodia

## 4. Estrutura Organizacional do Grupo Rhodia

### 4.1 Descentralização do Grupo Rhodia

#### 4.1.1 Estruturas e Estratégias do Grupo

*“Une vraie décentralisation dans un vrai groupe, toujours en expansion”*  
 (“Uma verdadeira descentralização dentro de um verdadeiro Grupo, sempre em expansão” -  
*Grupo Rhodia*)

Nos últimos anos, o Grupo Rhodia passou por uma série de mudanças, dentre estas, a descentralização de suas unidades, que passaram a ser responsáveis por suas estratégias próprias, dentro de seus mercados específicos de atuação.

No passado, as empresas (atividades) do Grupo Rhône-Poulenc encontravam-se agrupadas por regiões do globo, existindo uma sede corporativa em cada país, controladora de todas as atividades inseridas naquele país. No caso do Brasil, a Rhodia S/A controlava todas as atividades do país, através de uma estrutura de serviços totalmente centralizada, servindo de apoio às áreas operacionais das atividades do Grupo.

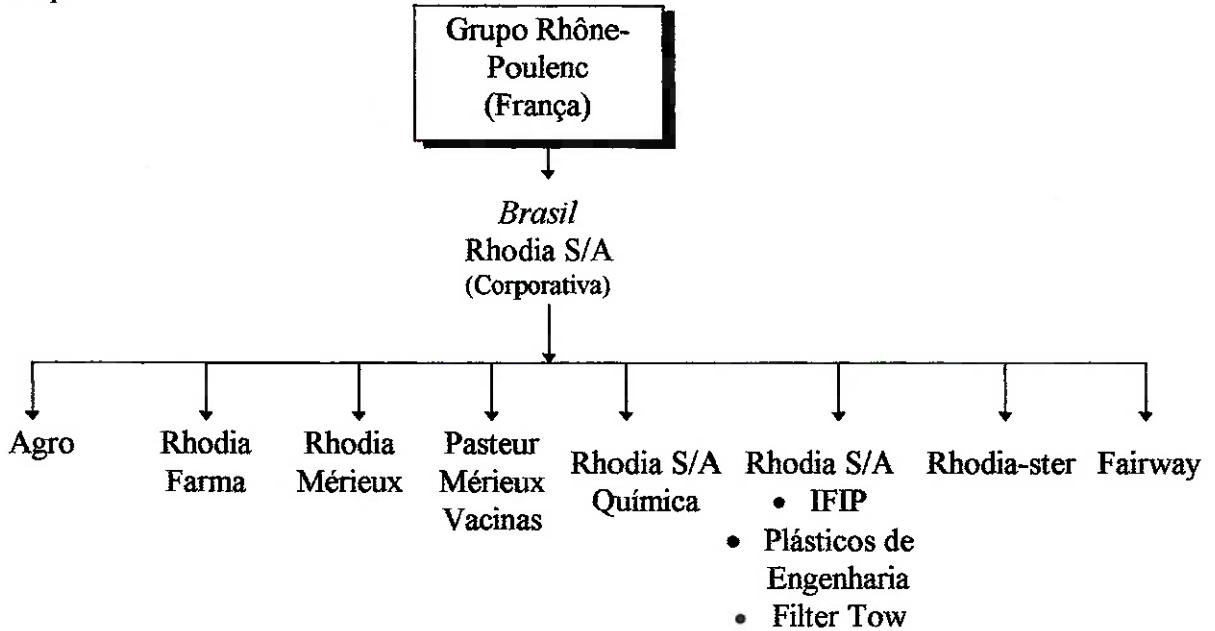


Figura 4-1: Agrupamento das empresas do Grupo no passado (empresas brasileiras nas quais a Rhône-Poulenc participa diretamente ou através da Rhodia S/A - elaborado pela autora).

Com a descentralização, iniciada na década de 80, as atividades passaram a ser subdivididas por segmentos de mercado (*Agro, Química, Fibras e Polímeros, e Saúde*), subordinadas diretamente ao Grupo Rhône-Poulenc, respondendo aos diretores dos correspondentes segmentos ao qual pertencem.

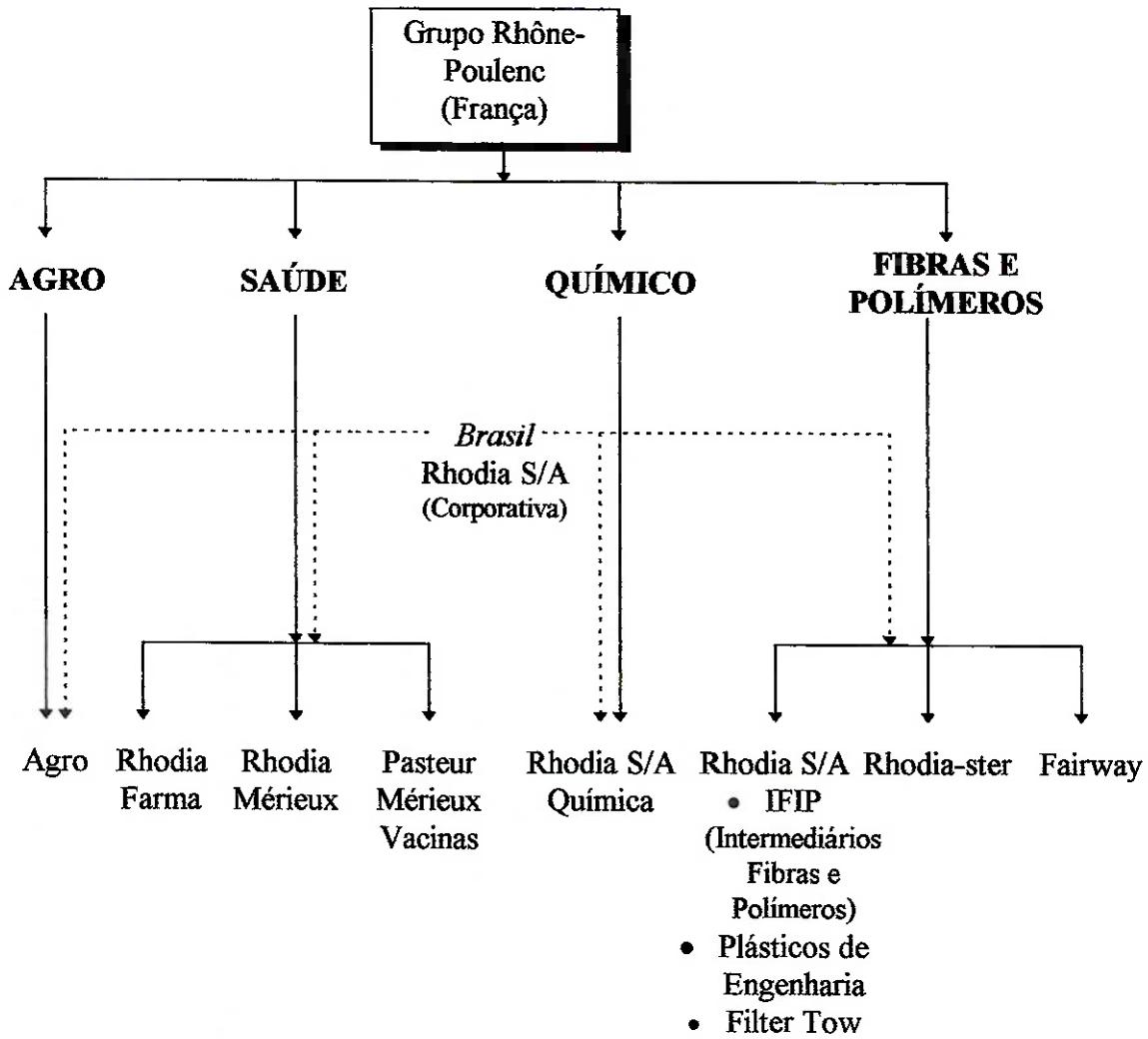
Desta forma, as atividades passaram a ser praticamente independentes, com estratégias próprias, o que as permitiu montar uma estrutura de serviços de apoio mais adequada aos mercados em que atuam. Entretanto, as atividades desagregadas continuam a compartilhar serviços com o Grupo, sobretudo internamente aos setores nos quais se encontram agrupadas.

Apesar de cada atividade possuir sua própria estrutura de serviços internos e externos, existem alguns serviços que ainda possuem parte sendo controlada corporativamente pela Rhodia S/A. Esta é uma característica citada por vários autores, tais como: KOCHEN; DEUTSCH (1980), D'ESTAING (1968), PORTER (1992) e HANDY et al. (1992), devendo estar presente em organizações que optam pela estrutura descentralizada, já que, segundo os mesmos, a descentralização e a centralização não existem isoladas, mas sim numa combinação através da busca de um ponto de equilíbrio.

Os serviços que recebem apoio corporativo da Rhodia S/A, por terem sido considerados importantes de serem mantidos centralmente, como forma de monitoramento e difusão de regras, são: Recursos Humanos, Finanças, Tecnologia, Comunicação Social e Meio Ambiente. Existem funções descentralizadas, subordinadas a estes serviços, sendo de responsabilidade das atividades.

Estas áreas corporativas prestam serviços para as atividades independentes, sendo muitas vezes, serviços contratados. Estes serviços possuem ainda, uma forte responsabilidade de disseminação e garantia do seguimento de normas internas do Grupo Rhodia dentre todas as atividades, garantindo a adequação das estratégias individuais às estratégias globais.

Segundo a direção do Grupo Rhône-Poulenc, esta concepção pode ser resumida como:  
*“Une vraie décentralisation dans un vrai groupe, toujours en expansion”*



*Figura 4-2: Agrupamento das empresas do Grupo após descentralização (empresas brasileiras nas quais a Rhône-Poulenc participa diretamente ou através da Rhodia S/A - elaborado pela autora).*

A importância da concepção de Grupo pode ser explicada, segundo as definições da empresa, através de quatro pontos relevantes:

#### *Perenidade e Independência*

Representa a existência de um Grupo, cuja potência (financeira, tecnológica, científica, comercial, de recursos humanos e de comunicação, dentre outras) permita o exercício da solidariedade e uma gestão eficaz de adaptações necessárias (investimentos, aquisições, acordos, entre outras), que não estariam presentes em uma entidade isolada.

### *Rentabilidade e Desenvolvimento*

Com uma estrutura independente, as atividades passam a ter maiores responsabilidades, aliadas a organizações e abordagens específicas. Por outro lado, as atividades devem buscar as vantagens existentes pelo fato das mesmas pertencerem a um Grupo, mesmo num ambiente de descentralização.

Estas vantagens correspondem, sobretudo, ao alcance de um desenvolvimento acelerado, através de troca de conhecimentos, além do alcance de uma rentabilidade superior decorrente de uma sinergia positiva.

### *Otimização dos Recursos Humanos*

Oferecendo um desenvolvimento em carreiras diversificadas, focadas em mercados específicos, incentivando o desenvolvimento da habilidade de troca de experiências e conhecimentos entre funcionários de diversas atividades.

### *Otimização do Valor do Grupo*

O valor econômico do Grupo deve ser superior à soma dos valores de cada atividade considerada separadamente, provando assim o sucesso da organização.

Sabe-se que, apesar da independência de cada unidade, as mesmas devem continuar agindo de maneira integrada, a fim de alcançarem as vantagens referentes ao fato de pertencerem a um Grupo forte, o que justifica a presença de áreas corporativas centralizadas na Rhodia S/A.

Percebe-se claramente a adoção de um modelo de estrutura organizacional dentro do Grupo muito semelhante ao do tipo “Teia de Aranha” proposto por QUINN (1996), que enfatiza o inter-relacionamento entre as unidades estratégicas de negócio (menores unidades copiáveis), sendo estas, no caso, as diversas atividades: Agro, Química, Rhodia-ster, etc.

Estas atividades mantêm contato com a parte central, Rhodia S/A, que age não só como intermediária em alguns contatos; mas, sobretudo, como consultora em serviços corporativos, tais como: financeiros, recursos humanos, tecnologia e questão ambiental.

O modelo de organização federalista, descrito por HANDY (1990), pode ser interpretado como uma filosofia que faz parte da organização do Grupo, reforçando certas características do modelo do tipo “Teia de Aranha”.

O federalismo enfatiza o balanceamento de poderes dentro da organização, mantendo autonomias descentralizadas e, ao mesmo tempo, garantindo um monitoramento central, responsável pela difusão de normas e princípios do Grupo.

Esta descentralização aliada ao inter-relacionamento das atividades cria a rede descrita por QUINN (1996), remetendo-nos ao conceito citado por PORTER (1992) de estratégia horizontal (combinação de descentralização com inter-relacionamento na busca de sinergia).

A sinergia pode ser considerada uma das grandes vantagens existentes na adoção deste modelo, levando o Grupo como um todo a resultados melhores de desempenho do que a soma dos resultados individuais das atividades isoladas.

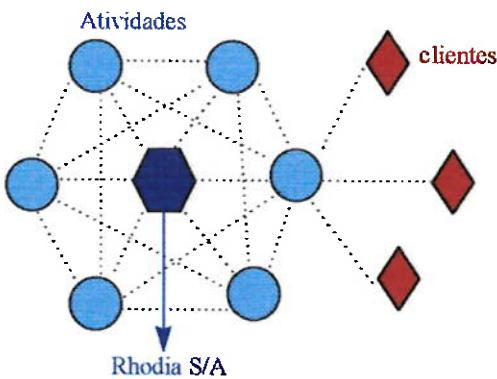
Valor do Grupo >>>  $\Sigma$  Valor das Atividades

Valor das Atividades dentro do Grupo >>> Valor das Atividades Isoladas

As atividades podem obter economias de escala com o alcance da sinergia entre as mesmas, através da troca de conhecimentos tecnológicos, de empréstimos financeiros entre empresas, da facilidade de obtenção de crédito devido à existência de um Grupo forte sustentando-as, da redução de custos decorrentes da aquisição conjunta de equipamentos, dentre outros meios.

A partir da descrição acima, torna-se claro o reposicionamento estratégico do Grupo Rhône-Poulenc, buscando uma maior especialização dentro dos mercados nos quais atua, montando estruturas de serviços adequadas para cada mercado diferenciado, sendo estas estruturas de total responsabilidade das atividades.

Esta forma de organização leva o Grupo a alcançar uma maior vantagem competitiva, já que pode responder mais rapidamente às condições dos mercados específicos, mantendo ganhos de escala devido à existência de um Grupo forte.



*Figura 4-3: Esquema de organização tipo “Teia de Aranha” adaptado, em nível estratégico, para a estrutura organizacional do Grupo Rhodia (adaptado do QUINN (1996)).*

#### 4.1.2 Estrutura Corporativa

O Grupo Rhodia possui áreas corporativas para todas as suas atividades, ou seja, áreas centrais que atendem todas as empresas do Grupo, sendo estas: Recursos Humanos, Finanças, Tecnologia, Comunicação Social e Meio ambiente.

Estas áreas possuem uma importância bastante grande dentro do Grupo e a seguir são descritos alguns pontos prioritários justificativos da função corporativa das mesmas.

O departamento de Tecnologia trabalha conjuntamente com as diversas atividades para que um fluxo de informações entre elas exista adequadamente, pois apesar das atividades trabalharem independentemente, as mesmas fazem parte de um Grupo, o que exige um sistema tecnológico consistente, permitindo a consolidação e troca de uma série de informações, dentre estas, informações gerenciais.

O departamento de Recursos Humanos é responsável por toda e qualquer contratação e treinamento dos funcionários das atividades, o que é necessário para a garantia de uma uniformidade de conceitos e valores baseados nas políticas do Grupo.

A área de Comunicação Social zela pela imagem do Grupo Rhodia como um todo, fortalecendo-a através de um trabalho de apresentação conjunta dos diversos produtos comercializados.

O departamento de Finanças é o responsável por consolidar os resultados de todas as atividades, analisando-os e questionando-os, além de controlar o “caixa” do Grupo, que é único e administrado pela direção financeira corporativa.

O departamento responsável pelo Meio Ambiente controla o nível de emissão das indústrias, garantindo uma adequação de todas as unidades produtivas aos padrões permitidos pela lei.

#### **4.1.3 O Grupo Rhodia Descentralizado**

Após apresentadas as características estruturais do Grupo, pode-se concluir que, o mesmo encontra-se organizado segundo uma estrutura semelhante à “Teia de Aranha” com características da organização federalista descrita por HANDY (1990).

Algumas características identificadas na organização e condizentes com as estruturas citadas acima, são: existência de atividades independentes descentralizadas mantendo um inter-relacionamento bastante positivo, manutenção de serviços corporativos estratégicos, garantia da coesão do Grupo através da disseminação de políticas e monitoramento de resultados, resposta às provocações do ambiente externo, através do equilíbrio entre descentralização e centralização de poderes.

Um importante instrumento utilizado para a disseminação da cultura organizacional dentro do Grupo voltado para a nova distribuição das atividades, visando mercados específicos e não mais regiões do globo, foi a adoção de um símbolo para representação da descentralização federalista. Este símbolo é constituído por um universo repleto de estrelas, possuindo os dizeres: “*Une vraie décentralisation dans un vrai groupe, toujours en expansion*”.



*Figura 4-4: Símbolo da descentralização do Grupo (retirado de material interno da empresa).*

As estrelas representadas identificam-se com as atividades do Grupo, cada qual única, com formatos e princípios diferenciados. Entretanto, todas estas estrelas fazem parte de uma entidade maior, Grupo Rhodia, representada pelo universo. Estas estrelas encontram-se inter-relacionadas de forma que, caso ocorra mudança de posição de alguma delas, provavelmente esta refletirá no deslocamento das demais.

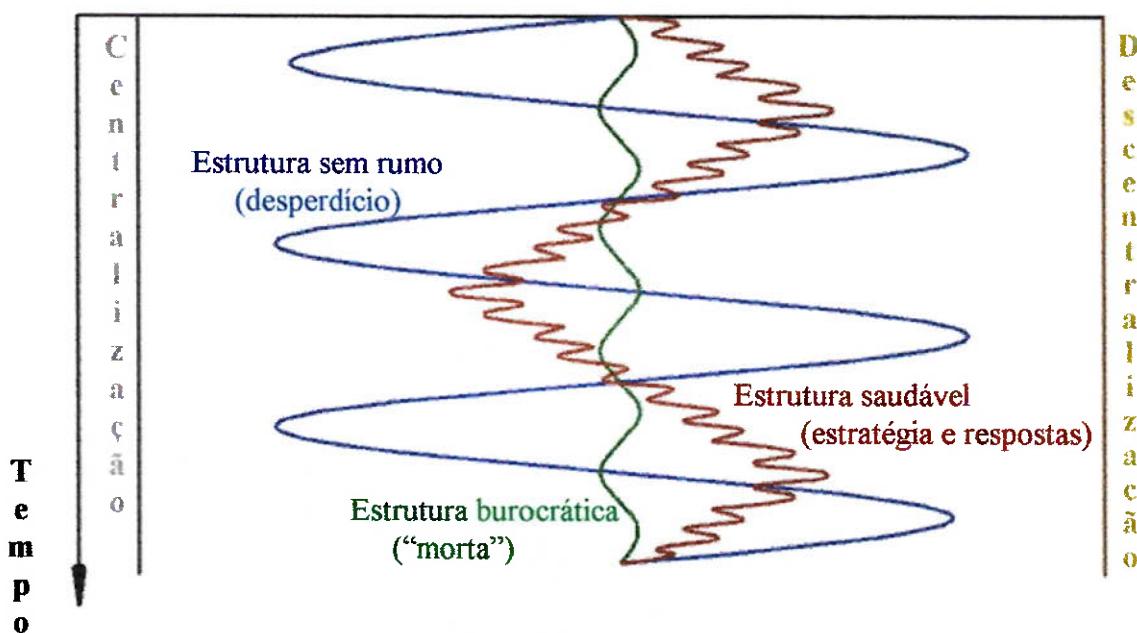
Esta representação do conceito de federação reforça mais uma vez a visão de HANDY (1992), quando este afirma que as organizações estão reestruturando-se, criando unidades integradas, redes globais e centros corporativos e embora muitas vezes não reconhecendo, encontram-se no caminho do federalismo como uma escolha de governo para suas complexas organizações em expansão.

#### **4.1.4 Determinando o Equilíbrio entre Centralização e Descentralização**

Vários autores, dentre eles KOCHEN; DEUTSCH (1980), D'ESTAING (1968) e HANDY et al. (1992), discutem a importância de serem mantidas atividades centralizadas em uma estrutura descentralizada, sendo este conceito, a razão de ser da manutenção de uma vantagem competitiva e sucesso para as organizações.

Pode-se descrever a existência de uma faixa, possuindo extremos que representam a centralização e descentralização radicais e parte intermediária representando pontos com variação da predominância de uma ou outra forma de delegação de poderes. Este tipo de

apresentação é bastante importante durante a definição de como o Grupo Rhodia busca seu ponto de equilíbrio e pode ser mais facilmente compreendido através do esquema abaixo.



*Figura 4-5: Posicionamento das organizações na busca do equilíbrio (elaborado pela autora).*

Através de análise do posicionamento das organizações dentre os citados no esquema acima, pode-se tirar características preponderantes para as mesmas.

*Centralização:* quando adotada de maneira radical, concentra o poder nas mãos de um “ditador”, que decide por todos, apesar de muitas vezes não ter conhecimento profundo sobre determinados aspectos importantes que afetam sua decisão.

Este tipo de estrutura pode ser considerado um modelo “preguiçoso” no sentido de que concentra o poder nas mãos de poucos, evitando a presença de debates, trocas de experiências, conhecimentos e opiniões, que certamente incorreria em problemas de conciliação entre diversas partes, demandando paciência para ouvir as pessoas de diferentes unidades de negócio e analisar suas opiniões, através da consideração da importância de cada uma dentro do grupo como um todo.

*Descentralização:* Este é outro tipo de modelo que pode ser considerado “preguiçoso” quando adotado de maneira radical, seguindo as considerações citadas acima, com a diferenciação de que a delegação de funções encontra-se agora concentrada nas unidades descentralizadas. Neste modelo, as áreas centrais, se presentes, não tem nem conhecimento das estratégias e decisões locais, levando a organização, muitas vezes, à perda do foco estratégico global.

*Estrutura burocrática (morta):* Este tipo de organização opta por um posicionamento balanceado, com algumas funções centralizadas e outras descentralizadas, como é proposto pela literatura, entretanto, esquece-se de que este posicionamento não pode ser imutável, o que muitas vezes passa despercebido quando analisa-se estudos da literatura.

Uma organização burocrática não responde às mudanças de mercado, ou seja, olha apenas para a frente, buscando manter-se no posicionamento definido a priori, oscilando levemente em torno de uma reta. Chamada de “morta”, esta estrutura não responde às externalidades, chegando, possivelmente, à condições bastante desvantajosas e talvez até arriscadas em relação à concorrência.

*Estrutura sem rumo (desperdício):* Uma organização que muda seu posicionamento estratégico a cada alteração das condições externas, de maneira muito brusca e desvinculando-se totalmente da estratégia anterior, foi caracterizada como “sem rumo”. Esta organização não possui uma estratégia própria claramente definida de acordo com suas atividades específicas.

*Estrutura saudável (estratégia e respostas):* Busca adaptar-se às condições externas, tais como: crises, introdução de novos produtos e/ou concorrentes, dentre outras, as quais não se tem controle. Organizações com esta estrutura desviam seu rumo, seu posicionamento estratégico, de maneira gradual. Entretanto, paralelamente, estas organizações oscilam levemente em torno da direção vigente, buscando adaptação com sucesso ao novo direcionamento, sem um desvio brusco, que poderia levá-la ao fracasso.

Esta resposta à externalidades pode ser conseguida através de uma análise do passado e futuro, a fim de que seja obtida uma definição para o presente. Este conceito pode ser representado através de uma equação bastante simples:  $Pr = \alpha \times Pa + \beta \times F$ .

Sendo:

$Pr$  = Presente;

$Pa$  = Passado;

$F$  = Futuro;

$\alpha + \beta = 1$ ;

“ $\alpha$ ” o coeficiente que vai refletir quanto o posicionamento adotado pela empresa no passado, assim como os acontecimentos observados, irão interferir na determinação do posicionamento para o presente;

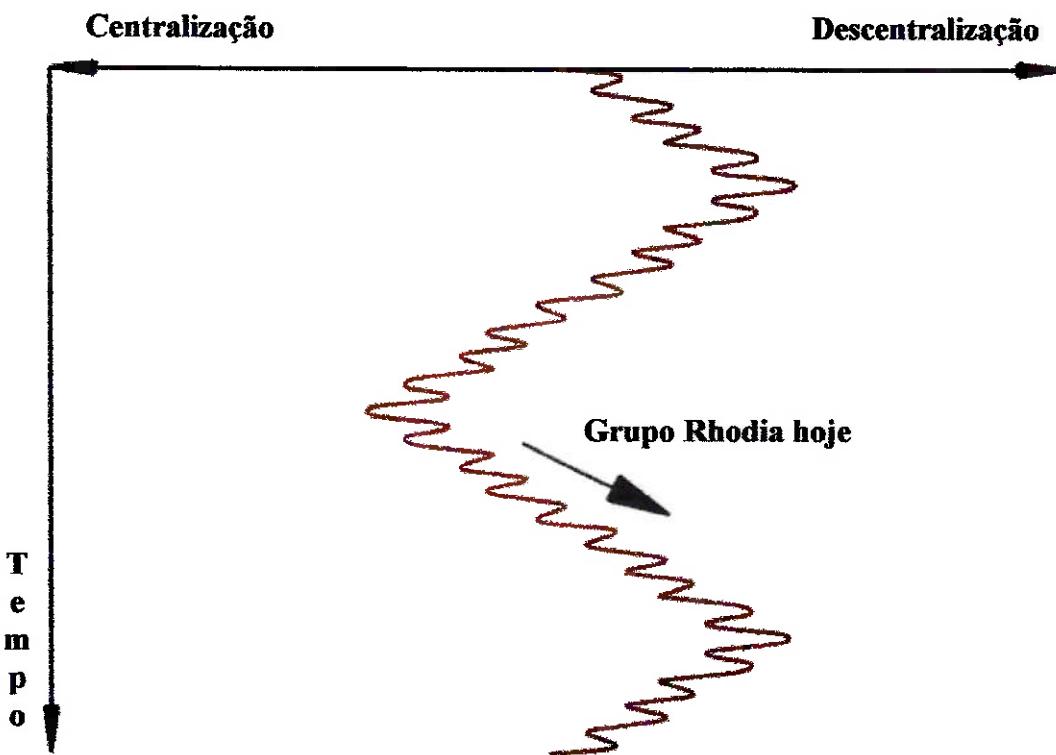
“ $\beta$ ” o coeficiente que mostrará o quanto as expectativas futuras devem intervir no direcionamento presente.

Embora simples de ser compreendida, esta função possui coeficientes de difícil definição, que provavelmente serão determinados a partir de expectativas futuras e análise retrospectiva crítica do passado, envolvendo variáveis políticas, econômicas, sociais, estruturais e culturais, tanto internas quanto externas à empresa.

É claro, o motivo pelo qual este tipo de posicionamento estratégico é muitas vezes deixado de lado ou aplicado sem sucesso, já que as dificuldades para sua implantação não são tão simples.

Pode-se considerar que o Grupo Rhodia adota, hoje, este último modelo de posicionamento descrito. Logo, não existe um ponto fixo ótimo entre o que a organização deve descentralizar e o que deve manter centralizado, sendo estas, decisões tomadas dinamicamente de acordo com o direcionamento adotado, afirmado um dos princípios do federalismo, no que se refere ao seu dinamismo.

Neste trabalho, será descrito o posicionamento e direcionamento atual do Grupo, assim como, proposta a montagem de uma função centralizada consistente com as atuais estratégias e direcionamento adotados.



*Figura 4-6: Posicionamento atual do Grupo Rhodia na busca do equilíbrio (elaborado pela autora).*

As descrições estratégicas e estruturais apresentadas anteriormente, referentes ao Grupo, são baseadas em conhecimentos obtidos através de material interno, entrevistas realizadas com gestores de áreas de planejamento e experiência da autora durante o estágio.

#### 4.1.5 Os Times Organizacionais no Grupo Rhodia

Dentro do contexto organizacional no qual encontra-se posicionado o Grupo Rhodia, podemos descrever os times organizacionais presentes e atuantes, constituindo a base para a estrutura adotada. Este tópico será bastante importante, principalmente durante a

descrição e caracterização do serviço corporativo proposto, permitindo uma visualização clara de sua abrangência, responsabilidades e impactos.

Em busca de uma organização adequada ao ambiente atual de globalização da economia, abertura de fronteiras, consumidores mais exigentes, movimentos ecológicos, velocidade crescente de aumento de conhecimento, dentre outras mudanças, o Grupo tem buscado uma visão sistêmica para conduzir seus negócios, tendo sempre em mente o cliente como objetivo, criando na cabeça de seus funcionários uma idéia de unidade produtiva e não de departamentos isolados dentro da empresa.

A fim de serem alcançados os objetivos propostos, a organização adotou a distribuição em times organizacionais para suas tarefas, sendo estes:

**Time Federador (TF)** - Todo o time existente por interesse conjunto da federação, ou seja, Grupo Rhodia no Brasil, criando valor para o conjunto de seus membros, assegura respeito aos valores e princípios do Grupo, propondo políticas e diretrizes que visem um desenvolvimento contínuo do Grupo;

**Business-Team (BT)** - Responsável por aumentar o valor do negócio através da ação, sendo formados pelas competências, disponíveis e necessárias, coordenadas e orientadas, trabalhando na concepção propriamente dita dos produtos e/ou serviços;

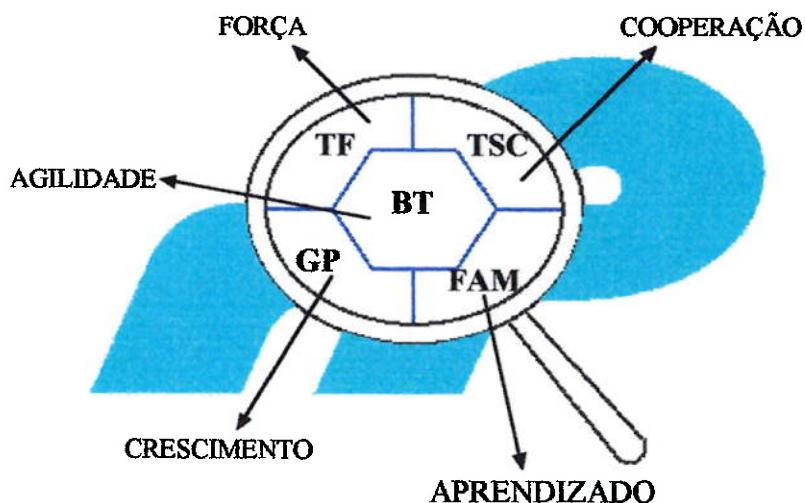
**Time de Serviços Compartilhados (TSC)** - Estes times surgem durante o aparecimento de necessidades compartilhadas entre os BT's e/ou TF's e/ou outros TSC's, responsáveis pela cooperação, podem ter a federação ou o Grupo corporativo como seus principais clientes, sem perder o caráter de fornecedor de serviços compartilhados;

**Família (FAM)** - Garantem um aprendizado virtual dentro do Grupo, sendo formadas por pessoas dos times organizacionais que exercem profissões semelhantes e reúnem-se periodicamente para a troca de experiências;

**Grupo de Projeto (GP)** - Representados por Grupos temporários, montados para atuação em projetos específicos, constituídos de membros de diversos times organizacionais em

função dos conhecimentos necessários para desenvolvimento e implantação do projeto, levam a um crescimento bastante positivo dentro do Grupo.

As funções dentro do Grupo são caracterizadas como dentro de um ou outro time dependendo de sua atividade predominante, sendo esta classificação dinâmica dentro do contexto presente.



*Figura 4-7: Horizontes de atuação dos times organizacionais no Grupo Rhodia (adaptado de material interno da empresa).*

A apresentação da proposta de desenvolvimento do serviço corporativo, objeto de estudo de capítulo posterior, não poderia ser realizada com a abrangência esperada, caso a introdução e conceituação sobre estruturas e estratégias do Grupo não tivessem sido tratadas anteriormente.

## 4.2 Descentralização da Função Financeira

### 4.2.1 A Divisão da Função Financeira

Embora a empresa possua uma estrutura verdadeiramente descentralizada, a diretoria financeira administra o “caixa” único do Grupo, tendo sob sua responsabilidade as funções de tesouraria, contabilidade, controle de gestão, assessoria e negociação financeira, além de áreas de estudos fiscais-societários, jurídico, auditoria, gerência de

desenvolvimento de negócios, documentação, patentes e seguros. Este trabalho corporativo desempenha papel importante, fornecendo suporte às atividades, além de reduzir riscos nas operações de mercado.

O controle de gestão é realizado através de acompanhamento dos resultados operacionais de cada atividade, apoio às atividades, acompanhamento dos custos, entre outras tarefas. Esta função é responsável pelo controle de um calendário de avaliações e projeções, levando todas as atividades a trabalharem segundo parâmetros homogêneos, compondo um sistema de informações de fluxo contínuo e promovendo ajustes às novas situações do ambiente econômico.

A negociação financeira opera com os bancos, realiza operações cambiais, entre outras tarefas, trabalhando centralmente, como função corporativa para todas as atividades.

A assessoria financeira presta consultoria em finanças e serviços em engenharia financeira, desenvolvendo operações estruturadas e analisando propostas de expansão e investimentos mais agressivos, além de garantir a difusão de regras e políticas do Grupo, no que se refere às práticas financeiras, desenvolvendo instrumentos para uma avaliação adequada das atividades.

Cada atividade possui também uma função econômica própria, responsável por estabelecer um elo entre estas e a financeira corporativa, garantindo sintonia estratégica entre as várias atividades sem prejudicar a autonomia.

#### **4.2.2 As Áreas de Crédito**

A descentralização levou a uma dispersão das áreas de crédito, estas eram de responsabilidade e controle centralizados na Rhodia S/A e passaram a ser controladas e realizadas em cada atividade independente.

A área de crédito era única antes da descentralização, ou seja, existia um departamento de crédito, localizado na Rhodia S/A, onde vários analistas trabalhavam em análises de clientes de todas as atividades do Grupo Rhodia.

Os analistas eram separados por grupos de clientes, normalmente com atividades semelhantes. Esta era uma estrutura bastante centralizada, possuindo alguns inconvenientes, já que, muitas vezes, os analistas não conseguiam visualizar os riscos dos clientes, devido à falta de conhecimento profundo sobre o mercado específico em que os mesmos atuavam.

Esta área foi desfeita e hoje os analistas encontram-se localizados, fisicamente, em cada atividade do Grupo, analisando clientes específicos da atividade em questão. Estes analistas respondem diretamente aos gerentes da financeira de cada unidade, não tendo mais nenhum contato direto com a Rhodia S/A; logo, passaram a ser especialistas em mercados, controlando o comportamento de variáveis antes não monitoradas ou monitoradas muito superficialmente, tais como: comportamento dos concorrentes, índices econômicos representativos direta ou indiretamente para certos mercados.

Esta junção das áreas de crédito às atividades específicas é bastante válida e importante, já que permite uma proximidade com o foco dos negócios, garantindo uma melhor qualidade das análises realizadas.

Entretanto, esta nova forma de organização tem levado as unidades a perder força de ação conjunta, não existindo a troca de informações e experiências entre as áreas de crédito de diferentes atividades. Além disto, as áreas não têm tido contato adequado com os conceitos e políticas do Grupo, fato que pode ser percebido através da descrição da financeira corporativa, que não possui, hoje, uma função relacionada ao monitoramento das concessões de crédito.

Da maneira como encontram-se organizadas atualmente, as áreas de crédito possuem algumas características das estruturas do tipo “Infinitamente Planas”, propostas por QUINN (1996), pois são independentes e não mantém inter-relacionamento umas com as outras, possuindo autonomia na tomada de decisões, de acordo com a filosofia das estruturas invertidas.

Entretanto, as áreas de crédito não mantém nem mesmo um contato ou troca de informações com a gerência financeira, área corporativa, na busca da troca de

experiências ou informações relevantes, sendo que o elo de ligação entre estas é bastante frágil e ineficiente.

Percebe-se que não há uma função de crédito que se encontre operando segundo o federalismo proposto por HANDY (1992), apesar deste modelo ser verificado em termos amplos na organização. Durante as mudanças ocorridas, foi adotada uma estrutura descentralizada totalmente independente para as áreas de crédito, ou seja, para esta função não foi considerado importante um monitoramento central.

Surge uma questão bastante curiosa, referente ao equilíbrio entre centralização e descentralização, pois durante a reestruturação do Grupo, com a implantação da descentralização, a atividade de crédito foi considerada de importância local e não foi montada uma função central de monitoramento para a mesma. Entretanto, devido à presença de certas perdas e deseconomias de escala decorrentes desta estrutura, propõe-se a criação de uma função corporativa centralizada, relacionada às áreas de crédito.

Este tipo de revisão estrutural, pode ser considerado como uma oscilação leve, em torno da “linha” referente ao posicionamento atual do Grupo, visando uma adequação mais precisa ao rumo adotado para seu ponto de equilíbrio entre poderes centralizados e descentralizados.

Algumas das desvantagens percebidas na organização de crédito atual são: não fornecimento de informações às áreas corporativas, falta de adequação às políticas do Grupo, verificação de riscos sistêmicos de liquidez prejudiciais à organização como um todo e que não tem sido compensados com benefícios (inadimplência alta nos últimos anos), além da não coordenação de procedimentos, levando clientes comuns a serem atendidos de maneiras diferentes, o que desgasta a imagem forte de Grupo.

No próximo capítulo, será descrita a função do crédito, através de um detalhamento de suas tarefas, instrumentos, procedimentos, assim como algumas de suas particularidades dentro de cada atividade do Grupo.



## **CAPÍTULO V**

---

# **A Função de Crédito no Grupo Rhodia**

## 5. A Função de Crédito no Grupo Rhodia

### 5.1 Conceito de Crédito

Crédito é a capacidade que uma pessoa ou empresa tem de obter dinheiro, mercadoria ou serviços, mediante compromisso de pagamento num prazo determinado. Conceder crédito, numa empresa comercial, industrial ou agrícola, significa vender seus produtos transferindo a posse destes mediante promessa de pagamento futuro.

Para que as empresas concedam o crédito, é necessária a análise de documentos e informações que permitam conhecer a situação comercial, econômica e financeira daqueles que recebem em troca seus produtos para pagamento futuro.

O responsável por coletar e analisar os documentos e informações dos clientes são os analistas de crédito. Os analistas de crédito recebem as informações financeiras dos clientes, analisam-nas e preparam um relatório de análise de crédito, propondo limites de venda a prazo, através da consideração dos aspectos de risco e do interesse comercial pelo cliente.

#### 5.1.1 Os Instrumentos para Análise de Crédito

O ponto de partida para as análises são as demonstrações financeiras, fontes de um conjunto de números e informações sobre o desempenho e situação patrimonial econômico-financeira da empresa. As principais demonstrações financeiras utilizadas são: balanço patrimonial, demonstração do resultado dos exercícios, demonstração das origens e aplicações de recursos e por fim, demonstrações das mutações do patrimônio líquido.

As demonstrações financeiras normalmente são divulgadas para o conhecimento público, entretanto, existem outras informações importantes a serem consideradas, tais como: relatório de custos, orçamentos e planos de investimentos, que não são publicadas; logo,

os analistas só conseguirão ampliar o conceito geral sobre a empresa no que se refere a estes aspectos, através de visitas aos clientes.

Outra fonte importante de informações sobre as condições dos clientes no mercado são as entidades de análises, dentre as quais podemos citar: Serasa, SCI (Segurança ao Crédito e Informações) e Dun&Bradstreet (para clientes da América Latina), que oferecem informações precisas e atualizadas sobre a capacidade de pagamento das empresas.

## **5.2 As Áreas de Crédito no Grupo Rhodia**

A Rhodia possui áreas de crédito específicas para cada atividade e, consequentemente, para os segmentos de mercado atendidos pelas mesmas.

Cabe citar que, a atividade Filter Tow possui apenas dois clientes, a Souza Cruz e a Philip Morris, logo, a mesma não possui uma área de crédito. A atividade IFIP preferiu não montar uma área de crédito, mas sim contratar os serviços da área de crédito da Química, já que possui uma carteira reduzida de clientes.

Ainda em relação às características particulares de algumas atividades, a Fairway é uma empresa com participação de 50% da Rhodia S/A e de 50% da Hoechst; logo, possui suas próprias políticas, a fim de evitar conflitos entre as empresas controladoras. Devido ao fato de não se adequar às regras e políticas do Grupo, esta atividade não será considerada durante a elaboração deste trabalho e, consequentemente, não terá sua área de crédito descrita.

As áreas de crédito estão diretamente subordinadas às áreas financeiras de suas respectivas atividades. O número de analistas varia nestas áreas, de acordo com a complexidade de mercados e quantidade de clientes atendidos. Os critérios adotados para análise da situação dos clientes são determinados internamente à cada área, não sendo de controle e/ou monitoramento do Grupo, o que reflete a autonomia das atividades em relação à escolha dos procedimentos melhor adaptáveis às suas condições e ambiente de atuação.

Serão apresentados alguns procedimentos e características gerais das áreas de crédito; assim como, algumas particularidades referentes às mesmas. Através desta apresentação, tornar-se-ão claras as razões para a existência de áreas de crédito específicas e independentes, que realizam estudos focados nos diversos mercados, não só do ponto de vista cliente-Rhodia mas também sobre o ponto de vista cliente-variáveis externas.

Os procedimentos de análise e concessão de crédito foram montados a partir de informações coletadas durante entrevistas e conversas informais com os analistas das áreas de crédito das atividades e responsáveis pelas funções econômicas das mesmas.

### **5.2.1 A Dificuldade na Obtenção de Informações para a Análise de Crédito**

Serão abordados, neste item, alguns aspectos referentes às áreas comerciais e à ligação destas com a área de crédito, tanto no mercado interno como no mercado externo. Tal descrição faz-se necessária para entendimento do funcionamento das áreas de crédito, uma vez que as áreas comerciais correspondem a elos de ligação entre cliente-atividade, sendo consideradas as mais aptas a adquirir informações precisas sobre os clientes.

As vendas à clientes do mercado externo são realizadas através das OMC's (Organizações Multi Comerciais) que são entidades mantidas pelo Grupo em cada país importador de seus produtos. Tais organizações são responsáveis por receber os pedidos dos clientes e concretizar as vendas. As relações entre OMC's e a atividade exportadora são regidas por contratos e as vendas podem ser realizadas de quatro formas distintas:

*Vendas diretas* - A OMC realiza a venda e é de responsabilidade do exportador a análise do cliente e do risco país; logo, os riscos são integralmente do exportador. As OMC's são apenas elos de ligação durante a transação comercial, recebendo uma comissão de venda.

*Refaturamento* - A OMC compra os produtos e vende com uma margem comercial, sendo responsável pela análise das condições econômico-financeira do cliente. A OMC presta um serviço comercial e responde agora por parte dos riscos. As condições de venda são negociadas entre exportador e cliente.

*Estocagem* - A OMC compra produtos e estoca-os. Isto ocorre quando a venda é pequena por cliente e a exportação necessita de quantidades mínimas para ser efetuada. A OMC presta serviços comerciais, administrativos e logísticos, assumindo a análise da situação dos clientes e, portanto, parte do risco da exportação. As condições de venda são negociadas entre exportador e cliente.

*Distribuição* - A OMC age como um distribuidor independente, sendo as condições de venda negociadas entre a OMC e os clientes diretamente, não tendo o exportador contato nenhum com o cliente. O risco desta venda é 100% da OMC.

Como em 99% dos casos a venda é direta, sendo as demais aplicadas em casos específicos, os procedimentos gerais descritos a seguir referir-se-ão a este caso.

Detectou-se uma dificuldade na realização da análise de crédito de clientes do mercado externo, pois dificilmente as OMC's enviam documentos e informações suficientes sobre os mesmos às atividades. Devido a esta deficiência na obtenção de informações suficientes e em tempo hábil, os pedidos são muitas vezes liberados sem que o cliente possua crédito analisado ou seja avaliado pelo comitê superior, formado pelas diretorias de crédito e comercial. A exigência de garantias é também prejudicada, ocorrendo atualmente em pouquíssimos casos.

A maioria das atividades é fortemente afetada por esta deficiência, com exceção da Pasteur Mérieux, que ainda não realiza vendas para o mercado externo; da Farma, cujas exportações de medicamentos são muito reduzidas atualmente, constituídas normalmente por dois ou três clientes, chegando a zerar em alguns meses; e da Rhodia-ster, que desenvolveu uma alternativa própria.

A Rhodia-ster responsabilizou-se por adquirir as informações e os documentos dos clientes do mercado externo, sendo as OMC's responsáveis apenas pelo envio dos pedidos. Esta tarefa foi destinada à área de crédito, pois verificava-se ineficiência e demora no envio de informações por parte das OMC's. Logo, diferentemente das demais atividades do Grupo, a Rhodia-ster possui uma análise de crédito bastante fortalecida no mercado externo.

Outro ponto importante refere-se ao fato da quase totalidade das áreas comerciais das atividades, responsáveis pela vendas no mercado interno, trabalharem isoladamente das áreas de crédito, dificultando, na maioria das vezes, a obtenção de informações sobre os clientes.

A exceção é composta pela Agro, que desenvolveu uma parceria entre suas áreas de crédito e comercial nestes últimos anos, sendo que esta última considera o crédito não mais um bloqueador de pedidos, mas sim um aliado para a realização de negócios consistentes, um prestador de serviços para que a área comercial realize operações melhor estruturadas.

Através desta aliança, um canal de relacionamento cliente-crédito foi incentivado, ou seja, os analistas de crédito passaram a visitar seus clientes, o que hoje é um meio facilitador da análise, tendo-se em vista a deficiência detectada na aquisição de informações mais consistentes.

Atualmente, o cliente está envolvido no processo, participando e questionando sobre seus limites. Os vendedores atuam como fiscalizadores da saúde financeira de seus clientes e são capazes de esclarecer dúvidas sobre os valores obtidos, valorizando a importância das análises e interagindo com o cliente de forma positiva.

Esta mudança de atitude foi conseguida através do treinamento dos vendedores, que recebem palestras sobre o que é uma análise de crédito, como é feita, sua importância e contribuição para a empresa, além de serem motivados a alcançar uma inadimplência reduzida, recebendo uma remuneração variável, em forma de prêmio, que é calculada com base em suas vendas e na inadimplência de seus clientes.

### **5.2.2 Procedimentos Gerais para Análise e Concessão de Crédito**

Os pedidos de compra a prazo de clientes são analisados antes de serem liberados, ou seja, quando o pedido é incluído no sistema de informações da atividade, o valor a ser financiado ao cliente é automaticamente comparado ao seu limite disponível.

Caso o valor do pedido de venda ultrapasse o limite disponível, o sistema bloqueia automaticamente o pedido e devem ser exigidas garantias ou uma aprovação pelo comitê superior, formado pela diretoria de crédito e comercial, o qual decidirá sobre correr ou não o risco do financiamento em troca do aumento nas vendas.

Clientes que não possuam limite no sistema, tal como clientes novos, devem ser imediatamente analisados, a fim de que a liberação do pedido possa ser realizada.

A atualização do limite de crédito dos clientes já cadastrados deve ser realizada com uma periodicidade pré-determinada, podendo variar de atividade para atividade e entre grupos de cliente (clientes classe “A” são reavaliados menos freqüentemente do que clientes classe “B”).

A determinação do limite objetiva quantificar as diferentes variáveis que podem representar o potencial de determinado cliente em relação ao pagamento de suas compras. A análise da situação econômico-financeira do cliente é o meio utilizado para determinação de um limite de crédito para o mesmo, sendo que, para que esta possa ser realizada, algumas informações básicas sobre o cliente devem ser solicitadas à área comercial, dentre estas: Razão social, número do cadastro geral de contribuinte (CGC), balanço patrimonial, demonstrações financeiras e ficha cadastral.

De posse destas informações, a área de crédito pode iniciar a análise, chegando a um valor de limite de crédito técnico. Este limite pode ser alterado em virtude da análise de informações qualitativas obtidas ou através do fornecimento de garantias, conforme será apresentado mais adiante.

O limite de crédito técnico é determinado a partir da comparação de alguns indicadores de desempenho, retirados do balanço, com as médias de setor referentes a tais indicadores. Estes indicadores serão pontuados por seu posicionamento em relação à média e somados, utilizando-se ponderadores que refletem o valor comparativo entre os mesmos em cada mercado específico.

Após a ponderação e soma, tem-se uma pontuação total, a ser transformada, segundo tabelas elaboradas pelas próprias áreas de crédito, numa porcentagem do patrimônio líquido, a qual determinará o valor do limite de crédito técnico.

Conforme verificado, a base da análise está no balanço patrimonial, a partir do qual é determinado o limite de crédito técnico.

Informações complementares obtidas através de visitas, serviços de informações ao crédito e publicações relevantes sobre o cliente, serão analisadas e pontuadas segundo critérios internos de cada atividade, em função de sua importância nos mercados específicos.

A partir desta pontuação será determinado um novo percentual sobre o patrimônio líquido, o qual poderá ser acrescido ou deduzido do calculado anteriormente, levando à determinação do limite de crédito comercial. Este limite comercial poderá ainda ser alterado, caso o cliente ofereça garantias em troca do financiamento excedente ao seu limite estabelecido.

Deve-se citar que, a porcentagem de aumento no limite de crédito após recebimento de garantias varia, dependendo do tipo da garantia, das condições das mesmas, assim como do mercado em que o cliente atua.

As garantias normalmente exigidas para vendas no mercado interno são: fiança, hipoteca e penhor. Segundo SODERO (1987), estas garantias podem ser definidas da seguinte maneira:

A fiança é um contrato por meio do qual alguém, chamado fiador, garante o cumprimento da obrigação do devedor, caso este não o faça, ou garante o pagamento de uma indenização ou multa pelo não cumprimento de uma obrigação de fazer ou de não fazer do afiançado (devedor principal).

A hipoteca é a oneração de um imóvel, navio ou avião em garantia do cumprimento de uma obrigação. Neste tipo de garantia não há a transmissão da propriedade do bem para o credor, porém o devedor não poderá dispor do bem sem o seu consentimento.

O último tipo de garantia citado, o penhor, refere-se ao comprometimento de um objeto móvel que o devedor faz ao credor como garantia de um débito. O penhor só tem existência efetiva com a transferência da posse do bem pelo devedor ao credor.

No que se refere às garantias exigidas para clientes do mercado externo, as atividades têm exigido apenas carta de crédito. A carta de crédito, a partir da definição de FORTUNA (1996), é um documento aberto pelo importador em seu país, a favor do exportador, sendo esta, a forma de pagamento que oferece o maior respaldo ao exportador por envolver uma operação garantida por bancos, os quais responsabilizam-se pelo pagamento ao mesmo. Esta carta é uma ordem de pagamento condicionada, sendo que o exportador deverá atender todas as exigências (documentação) a fim de fazer jus ao recebimento.

É importante ser ressaltada, no caso de vendas a clientes do mercado externo, a existência de mais um risco, além do comercial, que é o risco político do país para o qual se está exportando. Tal risco deverá avaliar a possibilidade do país importador vir a sofrer problemas econômicos, sociais ou políticos, que poderão causar o bloqueio de remessas de dólares para outros países. Este tipo de risco é de difícil avaliação, não sendo responsabilidade das áreas de crédito.

### **5.3 Particularidades das Áreas de Crédito das Atividades**

#### **5.3.1 O Crédito na Rhodia Agro**

Os clientes da atividade Agro estão inseridos em um mercado bastante sazonal e dependente das condições climáticas locais, caracterizando um mercado problemático em termos de análise e concessão de crédito, sendo que seu nível de inadimplência pode subir consideravelmente em casos especiais, como o ocorrido em 1994, durante uma geadas que acabou com a safra que seria colhida em 1995. Neste ano (1995), o índice de

inadimplência subiu para 49% em contrapartida a uma média histórica anual de 17% do saldo a vencer.

Devido a estas causas especiais, cujas probabilidades de ocorrência não são muito baixas, a Agro normalmente exige de seus clientes garantias de pagamento, o que tem tornado-se uma prática normal neste mercado tão problemático e com inadimplência de difícil controle.

A Agro exige, além das informações gerais necessárias para análise do cliente, certidão do cartório de distribuição, a fim de ser verificada a situação do cliente perante a justiça, quanto ao pagamento de tributos e de possíveis ações de cobrança que o mesmo possa estar sofrendo; e certidão de protestos, que permite conhecer a atual situação de liquidez e hábitos de pagamento do cliente e de seus sócios.

Os produtos da Rhodia Agro são comprados, na maioria dos casos, por distribuidores e não diretamente pelo agricultor. Os distribuidores dificilmente possuem balanços publicados, dificultando o trabalho da área de crédito. A análise de um cliente deste tipo é bastante deficitária, em função da escassez de informações, e o risco de vendas a prazo é bastante elevado, pois normalmente tais clientes não possuem garantias e estarão sujeitos, indiretamente, aos problemas dos agricultores (clientes finais).

Outra característica peculiar deste mercado é a venda direta aos agricultores. Sendo as culturas bastante sazonais, os clientes necessitam adquirir o produto na época de plantio e desenvolvimento da cultura, e só poderão pagar os fornecedores após a safra ter sido vendida. Esta situação leva à necessidade de prazos muito longos para o crédito (360 dias) e à grandes riscos associados aos possíveis problemas climáticos que podem acarretar a não venda da safra e/ou venda a preços ruins.

### **5.3.2 O Crédito na Rhodia Farma**

A Farma atende basicamente distribuidores de medicamentos, instituições governamentais e hospitais particulares. Atualmente, sua inadimplência gira em torno de 6%, sendo 4% proveniente das vendas ao próprio governo, não podendo ser trabalhada

ou reduzida através de medidas internas de controle, e 2% concentrada nos distribuidores.

A Rhodia Farma tem buscado uma melhoria nas análises dos distribuidores, na tentativa de reduzir parte de sua inadimplência, porém tais clientes são considerados de alto risco, pois além de não possuírem patrimônio que possa ser tomado como garantia, nenhum concorrente exige qualquer garantia dos mesmos, dificultando a aceitação de imposições da Rhodia Farma.

### **5.3.3 O Crédito na Pasteur Mérieux Vacinas**

A Pasteur Mérieux atende um mercado bastante difícil, enfrentando problemas muito semelhantes aos da Rhodia Farma; como não pode deixar de fornecer vacinas para os hospitais públicos, procura diluir suas perdas através do atendimento a clientes mais fortes e assíduos no pagamento, tais como hospitais particulares e clínicas médicas.

As análises de crédito, muitas vezes, não podem ser aplicadas rigidamente, pois os hospitais públicos precisam dos medicamentos e dificilmente teriam limite de crédito suficiente para comportar seus pedidos.

### **5.3.4 O Crédito na Rhodia Mérieux Veterinária**

Esta atividade atende basicamente distribuidores e veterinários. Sua inadimplência que, no início do plano Real, já chegou a 22%, encontra-se hoje reduzida 14%, fruto das mudanças implantadas, dentre elas a maior proximidade da área comercial com a área de crédito, que passa a ser vista como uma ferramenta a ser aproveitada da melhor maneira possível; e de uma restruturação no acompanhamento das atualizações dos limites de crédito dos clientes.

Com uma melhor visão do risco, as áreas comerciais redirecionaram suas vendas para um número menor de clientes, de maior potencial e menor risco, passando a exigir garantias antes não solicitadas e melhorando os resultados da atividade.

A sazonalidade deste setor leva a atividade a pensar em limites temporários de crédito. Esta sazonalidade é decorrente da venda de vacinas contra febre aftosa, que concentra-se em determinados meses do ano, quando o produto é requerido em volumes elevados, acarretando grande aumento no saldo em aberto dos clientes.

### **5.3.5 O Crédito na Rhodia Nutrição Animal**

A Nutrição Animal é uma atividade que foi monopolista até os anos 1991/1992 e que, com a abertura de mercados, passou a sofrer concorrência acirrada. Este panorama levou a atividade a rever seus processos e custos, assim como, a aprimorar sua área de análise e concessão de crédito.

Uma peculiaridade desta atividade é a terceirização do serviço de análise de crédito, que passou a ser realizado pela Serasa. O analista não tem que realizar os procedimentos gerais para chegar a uma pontuação para seus clientes, já que esta é retirada diretamente do relatório comprado da Serasa.

Através deste relatório, da coleta de informações adicionais adquiridas em visitas e da exigência de garantias, o analista de crédito monta o limite de crédito comercial. Assim, o trabalho do analista passa a ser muito mais de análise de mercados e das condições particulares de cada cliente.

### **5.3.6 O Crédito na Rhodia Plásticos de Engenharia**

A Rhodia Plásticos de Engenharia fornece matéria-prima para fabricação de peças para automóveis, assim como peças para fabricação de eletro-eletrônicos.

O mercado consumidor desta matéria-prima, grandes clientes, acusa tendência de terceirização de sua produção de peças, tanto na indústria automobilística como na de eletro-eletrônicos, originando um aumento do risco de pagamentos, já que a compra de plásticos continua a ser realizada em volumes altíssimos e, agora, por clientes pequenos, fornecedores de peças prontas para os grandes fabricantes.

Estes pequenos compradores podem ser substituídos a qualquer momento, caso os grandes fabricantes do setor automobilístico ou de eletro-eletrônicos não se sintam satisfeitos, gerando um não pagamento de dívidas significativas para a atividade.

Devido a esta possível troca de fornecedores de peças, as grandes empresas não oferecem garantias em nome dos mesmos, o que dificulta o aumento de limite de crédito e representa riscos maiores à atividade Plásticos. A atividade continua vendendo volumes altíssimos para compradores pequenos não possuidores de patrimônio como garantia, em busca de uma manutenção da posição no mercado.

Esta terceirização leva, consequentemente, à entrada de novos clientes muito rapidamente, levando à necessidade da agilização das análises de crédito para clientes que estão fazendo pedidos pela primeira vez, a fim de que a empresa não perca vendas por demora da liberação de pedidos.

### **5.3.7 O Crédito na Rhodia Química e IFIP**

A atividade Química possui uma particularidade interessante, já que, por estar relacionada à venda de produtos bastante diferenciados, a mesma encontra-se comercialmente subdividida por produtos, em seis segmentos: *PPMC (Papel, Tintas e Materiais de Construção), Intermediários Orgânicos, Alimentação, Especialidades e Formulações, Silicas-Borracha, e Silicones.*

Devido ao fato da maioria dos clientes destas áreas serem distribuidores de matéria-prima à indústria final, existe um maior risco das vendas a prazo, além de uma maior dificuldade de análise dos clientes.

A complexidade bastante grande das aplicações dos produtos dentro de cada área da subdivisão da Química justifica a necessidade da subdivisão comercial para facilitar o controle e treinamento da equipe de vendas, que demanda um conhecimento detalhado das matérias-primas oferecidas.

A área de crédito é única e as análises de crédito são realizadas conjuntamente, apesar dos produtos serem diferentes, já que estes são, muitas vezes, destinados aos mesmos mercados.

A seguir, será apresentada uma visão ampla sobre os mercados finais a serem atingidos com as vendas realizadas por cada segmento comercial, justificando a necessidade de um acompanhamento de diversos setores econômicos, por parte da área de crédito.

<b>Segmentos comerciais</b>	<b>Mercados finais</b>
<i>PPMC</i> (papel, tintas e materiais de construção)	Fabricantes de papel, construção civil (tintas decorativas e materiais de construção), indústria automobilística e de eletro-eletrônicos (tintas industriais)
<i>Intermediários orgânicos</i>	Indústria automobilística, de construção civil, calçados, têxtil e alimentação
<i>Alimentação</i>	Indústria alimentícia (representa pouco da inadimplência da Química - mercado estável)
<i>Especialidades</i>	Indústria de bens de consumo não duráveis, de higiene e limpeza, fabricação de agrotóxicos e resinas para as tintas decorativas
<i>Formulações</i>	
<i>Silicas - Borracha</i>	Indústria automobilística (pneus), de vestuário, de calçados e de alimentos (sal)
<i>Silicones</i>	Construção civil

*Tabela 5-1: Segmentos comerciais da Química (elaborado pela autora).*

A atividade IFIP, que contrata os serviços da área de crédito da Química, atua nos mercados têxtil e automobilístico através dos intermediários nylon, que correspondem à matéria-prima para meias de nylon e fibras para carpetes.

### 5.3.8 O Crédito na Rhodia-ster

A Rhodia-ster, uma “joint-venture” constituída pela associação da Rhodia S/A com a Celbrás, é responsável pela fabricação de produtos bastante diferenciados, entretanto,

possui uma área de crédito única, que analisa seus clientes de acordo com os procedimentos gerais.

A Rhodia-ster possui, como na Química, uma subdivisão de sua área comercial por produtos, visando facilitar o trabalho da equipe de vendas. Os diversos segmentos presentes na subdivisão da área comercial da Rhodia-ster encontram-se descritos a seguir.

Segmentos comerciais	Mercados finais
<b>Bidim</b>	Indústria de calçados, construção civil (geotêxtil aplicado sob o solo), automobilístico e de eletro-eletrônicos.
<b>Fibras e Acrílico</b> - era monopolista, mas com entrada dos importados tem passado por dificuldades, ocupando, atualmente, posição de menor destaque	Indústrias têxteis
<b>Resinas e Embalagens PET<sup>1</sup></b> (Pré-forma de embalagens) - atividade de maior ascensão na empresa	Mercado de bebidas (refrigerantes) e alimentos (sucos, molhos e óleos) - mercado estável.
<b>Filmes</b>	Indústrias produtoras de embalagens para alimentos (café, bolachas, etc.) - clientes que aumentaram sua capacidade produtiva a ponto de saturarem o mercado, indicativo de futuras quebras.

Tabela 5-2: Segmentos comerciais da Rhodia-ster (elaborado pela autora).

<sup>1</sup> A atividade PET encontra-se voltada para a produção da pré-forma de embalagens, que só precisará ser soprada no estabelecimento do cliente, através de equipamento adequado. A produção de pré-forma reduz o tempo, trabalho e custo gasto com transporte, já que a mesma ocupa um volume muito menor do que a garrafa já soprada.

### 5.3.9 Tabulação de Características Peculiares das Áreas de Crédito

Empresa (Faturamento de 96 em MU\$)	Nº clientes ativos	Perfil dos clientes (tamanho)	Principal segmento de consumo	Indimplênci (% do saldo a vencer)	Reavaliação de limite de crédito
Rhodia-ster (369)	800	50% pequenos e 50% médios/ grandes	resinas, fibras, filmes, <b>embalagens,</b> bidim	2%	anual
R. Mérieux (57)	2.000	médios e grandes	vacinas para bovinos	8%	semestral
Plásticos (47)	430	pequenos e médios	automobilístico, <b>eletro-eletrônicos</b>	3%	não definido
Química + IFIP (327 + 96)	1.300	médios: distribuidores e industriais	tintas, farmacos, pneus, calçados, construção civil	3%	cliente "A": 3 em 3 anos, outros: anual
Farma (147)	2.000	50% distribuidores e 50% governo, hospitais	<b>farmacêutico</b>	6% (4% referente ao governo)	não definido
Agro (104)	600	20% grandes, 66% médios e 14% pequenos	café, cana e <b>citrus</b>	17% (diluído em vários clientes)	anual
Nutrição Animal (55)	130	505 grandes, 30% médios e 205 pequenos	70% ração para frango e suíno	13% (concentrado em poucos clientes)	anual (compra relatório do Serasa - terceirizado)
Pasteur Mérieux (12)	4.000	médios e pequenos (hospitais, clínicas e médicos)	vacinas para o <b>homem</b>	16%	não definido

Tabela 5-3: Particularidades das áreas de crédito (elaborado pela autora).



---

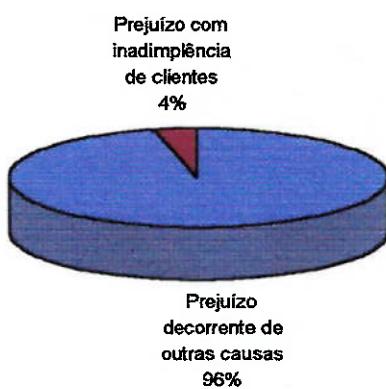
## CAPÍTULO VI

# Proposta de Elaboração de um Serviço Corporativo

## 6. Proposta de Elaboração de um Serviço Corporativo

### 6.1 Questões Problemáticas

Analizando os prejuízos do Grupo Rhodia nos últimos três anos, chega-se a um número bastante alto referente à inadimplência dos clientes (US\$ 12 milhões), propondo-nos uma revisão da organização das atividades das áreas de crédito.



*Gráfico 6-1: Participação da inadimplência dos clientes no resultado do exercício de 1996 (elaborado pela autora).*

Através da análise da organização estrutural das áreas de crédito independentes, assim como, dos procedimentos e particularidades das mesmas, pode-se chegar a alguns pontos relevantes que poderiam estar contribuindo para este desempenho abaixo do esperado:

- ***Falta de troca de experiências***

A falta de troca de informações, experiências e tecnologia entre as áreas de crédito das atividades representa um não aproveitamento do fato das mesmas estarem participando de um Grupo, o que poderia levá-las à vantagens competitivas enormes.

Como exemplificação deste tópico, pode-se citar a montagem, na Rhodia-ster, de um procedimento alternativo para aquisição de informações e análise dos clientes do mercado externo bastante eficiente e que não é conhecido pelas demais atividades.

A Rhodia-ster não é formalmente responsável por este tipo de função, optando por realizá-la apenas por deficiência no trabalho das OMC's.

Outro exemplo interessante é a profundidade e abrangência com que a Agro abordou a dificuldade de relacionamento entre as áreas comercial e de crédito. Tal fato deveria ser dividido com as demais atividades, pois representa o alcance de um verdadeiro trabalho em equipe, realizado por vendedores e analistas conscientes da importância de cada tarefa realizada e, consequentemente, atendendo melhor o cliente final.

Percebe-se a tentativa de algumas atividades de alcançar uma parceria maior entre as áreas comercial e de crédito; entretanto, poucas conhecem o trabalho realizado pela Agro, a partir do qual cada atividade poderia tirar experiências interessantes e úteis para suas reestruturações.

- ***Deficiência na difusão de regras e princípios***

Uma das falhas detectadas após a adoção desta estrutura descentralizada das áreas de crédito refere-se à não difusão adequada dos princípios, regras e políticas estratégicas globais do Grupo em relação à concessão de crédito aos clientes.

Estas deveriam ser apresentadas e discutidas constantemente entre as atividades e um representante corporativo da organização, pois apesar das atividades serem praticamente empresas independentes, elas fazem parte de um Grupo, que deve manter uma coesão e consistência de princípios perante o mercado.

Como exemplo, pode-se citar o caso das vendas ao mercado externo, no qual as empresas expõem-se ao risco comercial de seus clientes, pois não recebem informações suficientes e adequadas dos mesmos. O risco comercial citado, refere-se à não capacidade do cliente honrar suas obrigações para com a atividade devido a problemas de liquidez.

Este caso exemplifica a falta de coordenação e disseminação de políticas, já que não se poderia estar correndo riscos que nem mesmo foram avaliados, ou seja, as OMC's e as áreas de crédito deveriam estar mais alinhadas com a política do Grupo de não arriscar ativos sem uma análise do risco “versus” rentabilidade.

- ***Vendas sem garantia para países de risco***

A não limitação de concessão de crédito nas exportações para clientes localizados em países de alto risco político poderá representar perdas significativas ao Grupo que deverão ser detalhadas e justificadas ao governo. Este risco não é hoje monitorado, ou seja, não é realizada uma análise de risco “versus” rentabilidade durante a tomada de decisão de venda.

- ***Falta de monitoramento dos saldos das atividades***

A falta de acesso da diretoria financeira aos saldos a vencer e vencidos mas não liquidados das atividades impede uma visão consolidada da carteira de clientes do Grupo Rhodia e dificulta a realização de um monitoramento crítico dos ativos.

- ***Falta de conhecimento dos procedimentos das atividades***

A falta de conhecimento, por parte da financeira do Grupo, de quais são os procedimentos adotados para concessão de crédito dentro de cada atividade torna-as bastante vulneráveis a erros pontuais que podem ser bastante prejudiciais à corporação.

A partir dos pontos acima abordados, surge a proposta de desenvolvimento e implantação de um serviço interno corporativo, que será denominado de serviço corporativo de crédito. Este serviço estará associado à área de assessoria financeira e atacará os pontos problemáticos e deficitários referentes à análise e concessão de crédito.

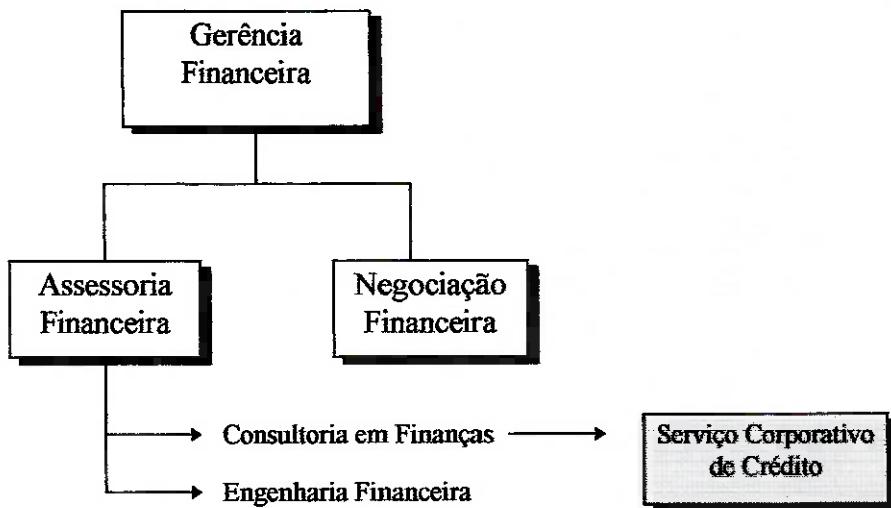


Figura 6-1: Organograma da gerência financeira incluindo o serviço proposto (adaptado de material interno da empresa).

Este serviço poderá ser caracterizado como um time federador do Grupo, criador de valor ao Grupo, assegurando respeito aos valores e princípios do mesmo. Aliado à proposta de implantação de um time federador, tem-se o surgimento de uma nova família, o Grupo de Crédito, formada por responsáveis pelas áreas de crédito das atividades e gerentes da financeira corporativa, gerando assim troca de experiências internas ao Grupo.

A montagem de um serviço centralizado busca a manutenção de uma unidade monitoradora para as áreas de crédito da organização no que se refere a problemas de abrangência justificável, assim como a relações exteriores, ligadas não só à imagem da organização, mas também à preservação das divisas do país.

Além do monitoramento, a diretoria financeira passará a exercer uma gestão descentralizada muito mais eficiente e eficaz a partir do conhecimento do desempenho de seus negócios, recebendo dos responsáveis pelas operações, informações gerenciais num formato e intervalo de tempo definidos.

A vantagem estratégica e financeira, a coesão da organização e a eficácia da sua administração em relação à análise e concessão de crédito poderão ser alcançadas com a centralização de alguns poderes, que hoje são responsabilidade das áreas de crédito.

## **6.2 Conceitos sobre Serviços**

Será apresentada inicialmente uma introdução conceitual sobre serviços e suas características, sendo esta, fundamental para o acompanhamento dos tópicos seguintes.

### **6.2.1 Conceito de Serviço**

A definição econômica de serviço<sup>1</sup> é: “Produto da atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade”.

---

<sup>1</sup> FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1975.

Uma característica dos serviços, que foi por muito tempo desprezada, é o fato destes exercerem papel importante no desempenho de vários setores econômicos, como por exemplo, o setor de manufatura. Vários autores têm procurado conscientizar as organizações da importância de uma abordagem adequada dos serviços como meio de alcançarem uma vantagem competitiva permanente e consistente.

GIANESI; CORRÊA (1994) afirmam que os serviços prestados aos clientes, dentre estes: projetos, crédito ao consumidor, distribuição e assistência técnica, em conjunto com os produtos oferecidos aos mesmos, representam um diferencial competitivo entre as empresas manufatureiras concorrentes.

QUINN (1996) cita que as atividades de serviços a clientes e internas, estas últimas incluindo: recursos humanos, finanças, “marketing”, manutenção, processamento de dados, jurídico, pesquisas, vendas, dentre outras, representam 65 a 75% dos custos dos fabricantes manufatureiros, contribuindo com a maior parcela do valor adicionado nos produtos finais.

PORTER (1992), através da definição das três estratégias competitivas básicas dentre as quais as empresas podem escolher para competir<sup>2</sup>, também procura transmitir a importância das atividades de serviço como fator para vantagem competitiva durante a montagem das opções estratégicas pelas empresas, não só no atendimento ao cliente, mas também internamente (apoio interno).

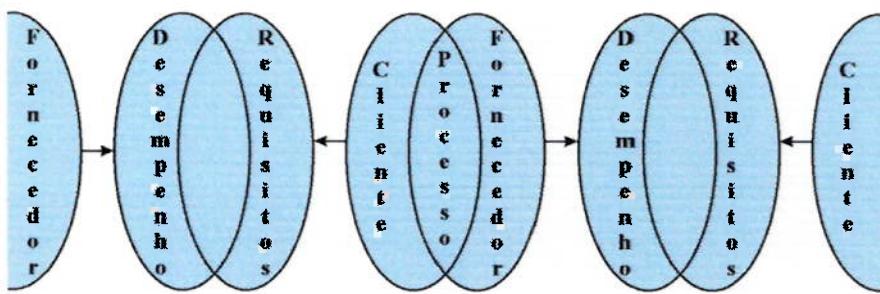
Conclui-se que as atividades de serviços nas indústrias funcionam como suporte às atividades de manufatura, representando grande parcela do orçamento e da percepção de valor do produto final oferecido.

---

<sup>2</sup> Liderança via custos: atuando em muitos produtos e/ou segmentos de mercado, buscando reduzir custos, sobretudo através de economia de escala; liderança via diferenciação: através de qualidade, desempenho, serviços associados ao produto e prazo de entrega exclusivos; focalização em custos ou em diferenciação: quando se decide especializar-se em poucos produtos e/ou segmentos de mercado, com um atendimento impecável.

### 6.2.2 Conceito de Serviços Internos

O conceito de cliente interno pode ser aplicado a qualquer interface de supervisor-subordinado dentro da organização, levando a um forte inter-relacionamento entre os diversos setores da empresa, buscando atingir os objetivos estratégicos desta, através de objetivos estratégicos individuais de cada setor.



*Figura 6-2: Integração entre clientes internos (transcrito de GIANESI; CORRÊA (1994))*

A figura acima representa o fato de todos os processos de uma empresa serem fornecedores e clientes ao mesmo tempo, possuindo requisitos de qualidade, prazo e custo para a realização de suas atividades, sendo estes a base para uma avaliação de desempenho.

No caso do Grupo Rhodia, o serviço corporativo proposto será um serviço interno de apoio às atividades, servindo a dois grupos de clientes internos da organização, os quais serão apresentados a seguir.

### 6.3 Desenvolvimento do Serviço Corporativo de Crédito

#### 6.3.1 Definição da Missão do Serviço Corporativo de Crédito

Segundo GIANESI; CORRÊA (1994), para que a missão do serviço esteja definida, deve-se primeiramente identificar os clientes aos quais o mesmo se destina. Caso o serviço seja destinado a mais de um tipo de cliente, com visões distintas do serviço e

com um conjunto próprio de necessidades, deve-se segmentar estes clientes em grupos baseados em suas necessidades.

Sabe-se que o serviço corporativo de crédito atenderá a dois grupos de clientes com necessidades totalmente distintas, sendo estes: a diretoria financeira e os gestores responsáveis pelas áreas de crédito das atividades (primeiro grupo); e os analistas das áreas de crédito desagregadas (segundo grupo).

O serviço corporativo de crédito fornecerá ao primeiro grupo de clientes, através da implantação de um canal de transferência de informações adequado e consistente, instrumentos de monitoramento das posições de crédito e de difusão de princípios e diretrizes do Grupo a serem seguidas pelas áreas de crédito independentes.

Aos analistas das diferentes áreas de crédito, o serviço fornecerá conhecimento em assuntos estratégicos e coordenará a integração e troca de experiências entre os mesmos, através da abertura e manutenção de um canal de comunicação, estimulando a ação conjunta com a formação do Grupo de Crédito.

Após definidos os segmentos a serem atendidos, o valor ou contribuição fornecida aos clientes e os meios específicos para que tal serviço seja implementado, tem-se a missão do serviço formulada.

### **6.3.2 Funções do Serviço Corporativo de Crédito**

A partir da missão definida para o serviço corporativo de crédito, pode-se descrever suas funções:

- Animação da função crédito, promovendo a integração, troca de experiências e informações (sobre clientes, mercados, concorrência, práticas e políticas de crédito, etc.) dentre as áreas desagregadas, através da formação do Grupo de Crédito (Família de Crédito). Esta tarefa será baseada em reuniões a serem marcadas, a princípio, bimestralmente, sendo alternados os locais escolhidos para os encontros;

- Otimização de serviços compartilhados através da melhor percepção das necessidades das atividades, eliminando pluralidades desnecessárias de procedimentos e propiciando economias de escala, além de melhorias de desempenho;
- Otimização dos custos, por exemplo, com centralização da negociação para contratação de serviços de informações comerciais, garantindo preços melhores do que os obtidos individualmente, além de troca de informações sobre a qualidade dos serviços de terceiros;
- Difusão de regras e normas que deverão ser seguidas pelas áreas de crédito independentes em função da manutenção dos interesses do Grupo. Estas regras serão difundidas através de reuniões entre os integrantes do Grupo de Crédito e o crédito corporativo, através da Família de Crédito;
- Monitoramento da exposição das carteiras aos riscos de liquidez, através de uma visão de conjunto e análise de riscos sistêmicos por país, setor econômico, concentração em clientes, dentre outros, além da orientação para sua gestão preventiva. Este último será um trabalho relacionado ao sistema de informações, que deverá permitir interligação entre as atividades do Grupo;
- Definição das políticas de concessão de crédito para clientes do exterior, garantindo coerência entre as condições oferecidas pelas atividades do Grupo aos mesmos. Dentre a definição das políticas deve-se estar presente uma revisão das obrigações das OMC'S, que atualmente não se consideram responsáveis por certas funções pelas quais são cobradas, como por exemplo, o envio de documentos e informações sobre os clientes para as áreas de crédito.

Serão formalizadas as responsabilidades das OMC's e das áreas de crédito das atividades, além de elaborados os procedimentos de concessão de crédito e cobrança de pagamentos de clientes no exterior, incluindo origem, destino e fluxos de documentos, mercadorias e pagamentos. Estes procedimentos permitirão um melhor

monitoramento das operações de exportação, pois estando as obrigações de cada parte envolvida formalizadas, estas não poderão ser contestadas;

- Administração dos limites de risco referentes à determinados países, quando são concedidos créditos a clientes do mercado externo. Este tipo de risco refere-se ao risco do país no qual o cliente encontra-se localizado ter problemas políticos, econômicos ou sociais e serem barradas as remessas de divisas (dólares), impedindo o recebimento das exportações pelas atividades da Rhodia.

Este tipo de risco não é analisado por nenhuma área de crédito, pois exige o conhecimento de parâmetros especiais de conjuntura econômica, que não fazem parte do dia a dia dos analistas de risco comercial. O serviço corporativo de crédito terá a função de montar um modelo de cálculo para limite de exposição no mercado externo, de acordo com a classificação de risco adotada pela Rhône-Poulenc.

### **6.3.3 Gerenciamento dos Serviços Internos**

Após criado e implantado, o serviço corporativo de crédito deverá ser gerenciado adequadamente, a fim de que alcance suas propostas. Será então apresentado o tipo de gerenciamento a ser adotado durante a concepção e manutenção do serviço proposto.

GIANESI; CORRÊA (1994) apresentam um enfoque alternativo aos tradicionalmente utilizados para gerenciar serviços internos, de forma que estes alcancem seus objetivos estratégicos mais eficazmente. Este novo enfoque é direcionado ao mercado, ou seja, orientado para as necessidades do cliente final.

Segundo os autores, a forma alternativa de enfoque direcionado ao mercado considera que todos os serviços internos influenciam a qualidade dos produtos e serviços da empresa no mercado final. Estes serviços não devem ser gerenciados de forma a serem considerados apenas aspectos independentes de custos, comunicação ou eficiência, mas sim, devem ser direcionados às necessidades do mercado final, levando a organização a alcançar maior eficácia.

Assim como GIANESI; CORRÊA (1994), ALBRECHT (1994) também chama a atenção para a importância da manutenção do foco no cliente externo, definindo as atividades e estratégias individuais dos serviços internos de acordo com as necessidades estratégicas gerais de atendimento ao cliente final. Este direcionamento, segundo o autor, garante uma coerência entre objetivos de cada unidade descentralizada e os objetivos estratégicos da empresa como um todo.

QUINN (1996) também descreve este direcionamento, através da afirmação: “À medida que uma empresa concentra-se cada vez mais em seu próprio conhecimento interno, nas suas habilidades de serviço e nas habilidades de seus fornecedores, cada vez mais descobre que a administração afasta-se da supervisão e da distribuição de bens fiscais e físicos, aproximando-se da administração de habilidades humanas, bases de conhecimento e intelecto tanto dentro da empresa quanto em seus fornecedores. Na verdade, sua “raison d'être<sup>3</sup>” torna-se a coordenação sistemática do conhecimento e intelecto em toda a sua rede (com freqüência, bastante desagregada) para satisfazer às necessidades do cliente”.

Algumas ferramentas são importantes para a garantia desta coerência, dentre estas, pode-se citar a definição da missão do serviço com base numa análise de toda a rede de serviços internos e externos, além da manutenção de um trabalho de equipe, através de uma cadeia que se estenda desde o pessoal de linha de frente até o pessoal de suporte, gerência e supervisão, já que estes devem estar alinhados na busca do sucesso no momento da verdade<sup>4</sup>.

A presença de um conceito compartilhado do negócio, um alinhamento de recursos consistente e um trabalho de equipe gerado pela percepção de cada um da representação de seu trabalho para o sucesso da empresa levará ao alcance da sinergia interna tão esperada.

---

<sup>3</sup> Raison d'être é uma expressão francesa, que traduzida para o português significa razão de ser.

<sup>4</sup> “Momento da verdade é qualquer episódio onde o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e cria uma opinião com relação à qualidade do serviço”. (ALBRECHT (1994)).

Outro aspecto interessante é que os momentos da verdade não estão só, ou seja, eles aparecem em grupos, pois quando o cliente decide fazer um negócio com a empresa, dá-se início a uma seqüência de momentos da verdade. A esta junção seqüencial de momentos da verdade chamamos de ciclo de serviço. Segundo ALBRECHT (1994), “ciclo de serviço é uma cadeia contínua de eventos que o cliente atravessa quando utiliza seu serviço”, porém, o cliente não delineia os departamentos envolvidos, mas pensa apenas no atendimento de seus objetivos.

Percebe-se a importância da análise e melhoria dos ciclos de serviço através da “engenharia” de processo de gerenciamento dos mesmos, internamente, a fim de que se trabalhe não só com os serviços isolados, mas também com os inter-relacionamentos existentes, tendo sempre em mente a satisfação do cliente final.

Ainda descrevendo ferramentas para a garantia da coerência interna e manutenção do cliente externo como foco, ALBRECHT (1994) acrescenta a disseminação da cultura de serviço, representada pelo clima da empresa, seu ambiente ou contexto de trabalho, levando todos os funcionários a reconhecerem a superioridade dos serviços ao cliente, buscando melhorá-los ou adicionar valor aos mesmos.

A elaboração de um serviço corporativo de crédito propõe o gerenciamento do mesmo como um serviço interno, entretanto, focado na manutenção de um serviço externo diferenciado; pois, conforme já descrito, pretende-se criar uma estrutura de serviço de monitoramento e difusão de regras internas que garanta coerência do Grupo perante o mercado final.

Deve-se também citar como um enfoque de gerenciamento voltado para o mercado, a preocupação com os interesses dos acionistas, clientes da organização que estão interessados em ativos saudáveis e bem gerenciados.

A restruturação realizada na Rhodia Agro, que alcançou uma parceria cliente-vendedor-crédito bastante forte e positiva, pode ser adotada como um exemplo bastante típico da busca de manutenção do foco no cliente externo, já que toda uma estrutura de vendas e análise de crédito trabalha conjuntamente para melhor atender o cliente final.

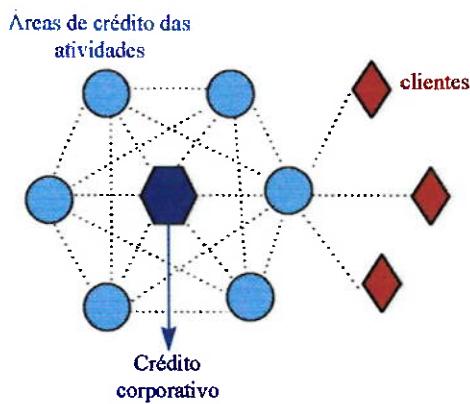
### 6.3.4 O Modelo Organizacional para as Áreas de Crédito

A proposta de desenvolvimento de um serviço corporativo de crédito está focada na necessidade da existência de uma interação entre as áreas de crédito desagregadas e destas com a diretoria financeira corporativa.

Será adotada uma estrutura com áreas de crédito independentes e um serviço parcialmente centralizador, semelhante à estrutura do modelo do tipo “Teia de Aranha” citado por QUINN (1996), composta com características do modelo federalista descrito por HANDY (1990).

O serviço atinge o nível operacional, no qual podem ser identificadas as unidades copiáveis, descritas por QUINN (1996), como as áreas de crédito desagregadas, atuando em mercados específicos, entretanto, possuindo as mesmas funções e seguindo determinados procedimentos gerais; e a área central, representada pelo crédito corporativo, responsável por coordenar as microunidades, coletando informações que serão redistribuídas entre as mesmas e para a diretoria financeira.

O modelo de organização federalista, descrito por HANDY (1990), pode, novamente, ser interpretado como uma filosofia fazendo parte da organização das áreas de crédito e reforçando certas características do modelo do tipo “Teia de Aranha”, tal como, a manutenção de uma sinergia positiva dentre as áreas de crédito independentes.



*Figura 6-3: Organização tipo “Teia de Aranha” adaptada a nível operacional para as áreas de crédito do Grupo Rhodia (adaptado do QUINN (1996)).*

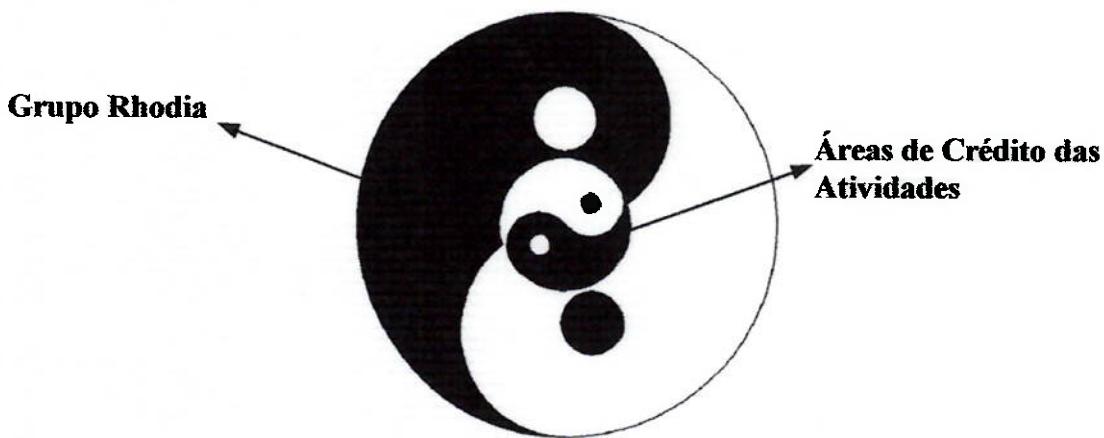
QUINN (1996) cita ainda a questão da medida de desempenho numa organização deste tipo, que, segundo o autor, deve ser realizada independentemente de regras, limites ou restrições da central. Entretanto, no caso das áreas de crédito, o desempenho deverá estar, conforme será percebido no decorrer do trabalho, em parte submetido à regras e limites ditados pela financeira corporativa.

Este tipo de organização já foi descrito como semelhante à organização estrutural do Grupo no que se refere à suas atividades independentes e é novamente citado, só que agora numa abrangência reduzida, ou seja, em semelhança à organização estrutural do crédito corporativo em relação às áreas de crédito independentes.

A representação dos níveis de abrangência dos modelos pode ser segmentada conforme descrito a seguir:

*Nível estratégico:* considerando o Grupo Rhodia como um todo;

*Nível operacional:* Considerando a área operacional de análise de crédito subordinada à área financeira.



*Figura 6-4: Modelo federalista a nível operacional inserido no modelo federalista a nível estratégico (elaborado pela autora).*



---

## CAPÍTULO VII

# Atuação do Serviço Corporativo

## 7. Atuação do Serviço Corporativo

Neste tópico, será detalhada uma das atuações do serviço de crédito corporativo que possibilitará à gerência financeira e aos gestores das áreas de crédito um melhor monitoramento de seus ativos. Esta atuação refere-se à elaboração de um relatório de informações gerenciais provenientes das áreas de crédito.

Este relatório será utilizado como instrumento de monitoramento da liquidez e risco do ativo consolidado do Grupo Rhodia, funcionando como ferramenta de decisões para a financeira corporativa e sendo elaborado a partir da montagem de um sistema de informações gerenciais a nível operacional.

A seguir será apresentado o conceito de sistema de informações gerenciais a nível operacional, assim como será realizada uma descrição das etapas de desenvolvimento do projeto do relatório.

### 7.1 Sistemas de Informações Gerenciais

OLIVEIRA (1992) descreve sistema de informações gerenciais (SIG) como sendo “o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.”

O SIG referente às áreas de crédito permitirá otimização da comunicação e processo decisório da financeira através de controle de prazos, rotação de valores, capital de giro e fluxo de caixa da organização.

Um importante aspecto a ser destacado é que o SIG visa prover os executivos com informações relevantes à tomada de decisões; pois, muitas vezes, os mesmos são bombardeados com informações irrelevantes, não confiáveis ou tardias, o que leva à descrença do sistema de informações. Novamente, teremos aqui um tratamento especial dedicado à cultura organizacional, no que se refere à visão dos executivos sobre o

sistema de informações ao qual os mesmos têm acesso atualmente e que deverá ser mudada.

Para que o SIG possa ser implantado adequadamente, algumas características básicas devem estar presentes na empresa:

- Envolvimento dos executivos, analistas e usuários durante o desenvolvimento do sistema;
- Identificação das necessidades e periodicidade das informações;
- Desenvolvimento de planejamento do SIG, montagem de um banco de dados com coleção organizada de dados e informações;
- Confiabilidade dos dados e informações;
- Flexibilidade operacional e decisória, dentre outras.

O SIG pode ser adotado em três níveis:

- Estratégico - considera informações do ambiente empresarial externas e internas;
- Tático - considera informações de uma área da empresa; e
- Operacional - considera a formalização das informações estabelecidas por atividades específicas.

No trabalho de desenvolvimento da atuação do serviço corporativo de crédito, propõe-se a elaboração de um relatório de informações gerenciais (Relatório de Crédito Corporativo) com informações sobre a concessão de crédito das atividades, a nível operacional, destinado, sobretudo, à administração da área financeira.

Este relatório deverá conter informações que auxiliem a diretoria financeira na tomada de decisões, provendo-a com um controle de gestão mais abrangente de seus ativos, além de prover os gestores das áreas de crédito com informações relevantes ao melhor monitoramento de seus saldos.

## 7.2 Passos para a Montagem do Relatório de Crédito Corporativo

Primeiramente será necessária a definição das necessidades de informações em relação às áreas de crédito, sendo que o conjunto de informações consideradas importantes será detectado através de reuniões com a diretoria, gerência financeira e gestores das áreas de crédito. Estas necessidades formarão a base para a definição da missão do relatório.

A partir da definição da missão do relatório de crédito, será iniciada a elaboração do planejamento do projeto do mesmo, incluindo o estabelecimento do tipo de pesquisa que irá ser adotado para aquisição das informações, a montagem da forma de apresentação do relatório, além das análises de freqüência, prazos, fontes e outros.

Numa etapa posterior, serão avaliadas as informações em termos de consistência, confiabilidade e precisão, para que possa ser iniciada a circulação do relatório.

Cabe citar a importância da abertura e manutenção de um canal de comunicação para recebimento de “feedback” sobre as informações transferidas, a fim de que as mesmas estejam sempre atendendo às necessidades da diretoria e gerência, não caindo em desuso.

## 7.3 A Missão do Relatório

Para que possa ser determinada a missão do relatório de crédito, as necessidades a serem satisfeitas pelo mesmo deverão ser abordadas. Dentre as necessidades detectadas como prioritárias, tem-se o monitoramento da exposição das carteiras aos riscos de liquidez e orientação para sua gestão preventiva, incluindo visão do conjunto e análise quanto a riscos sistêmicos referentes à: país, setor e concentração em clientes.

Esta visão sistêmica não só permite à diretoria um conhecimento sobre seu ativo consolidado, mas também permite aos gestores e analistas de crédito uma visão consolidada de suas carteiras, contribuindo para uma gestão efetiva do crédito.

Esta gestão da carteira consolidada não elimina a necessidade da análise de cliente a cliente, mas introduz uma análise mais abrangente, referente à visão do conjunto e implicações de decisões pontuais sobre o valor global.

Pode-se ainda incluir como necessidade, o conhecimento e gerenciamento dos riscos de exportações, relacionado ao risco do país no qual se encontram os importadores não poder emitir divisas para outros países.

A apresentação das necessidades a serem satisfeitas descreve detalhadamente a missão de monitoramento a ser cumprida pelo relatório de crédito proposto.

Após terem sido apresentadas as necessidades consideradas prioritárias, as mesmas serão desdobradas, durante a etapa de projeto do relatório, ou seja, será delineado o conteúdo e formato do relatório, em função das necessidades corporativas descritas. Deve-se citar que as informações a serem apresentadas envolvem dados sobre os mercados externo e interno.

## **7.4 Projeto do Relatório**

### **7.4.1 O Formato e Conteúdo do Relatório**

É sabido que o Grupo possui clientes nos mercados interno e externo, sendo que as informações referentes a estes mercados deverão ser apresentadas separadamente. O relatório possuirá então, uma parte referente ao mercado interno e outra referente ao mercado externo.

Apesar da divisão descrita acima, o conteúdo de ambas as partes será descrito conjuntamente neste trabalho, pois será o mesmo, salvo algumas exceções a serem mencionadas, o que não acontece com as descrições dos fluxos de obtenção das informações, que serão apresentadas em separado, devido ao fato das informações a serem obtidas encontrarem-se armazenadas em bancos de dados distintos.

A maioria dos dados sobre os clientes e suas respectivas faturas em aberto encontram-se cadastrados nos sistemas da Rhodia S/A, podendo ser obtidos através dos sistemas informatizados da mesma.

Será dada preferência à apresentação gráfica e por tabelas, facilitando a visualização rápida da informação a ser transmitida. O relatório será denominado Relatório de Crédito Corporativo, elaborado com freqüência mensal e fechamento no décimo dia útil do mês seguinte ao que se refere.

Os gráficos deverão ser elaborados englobando um histórico de treze meses, ou seja, o valor do último mês fechado acompanhado dos valores dos doze meses anteriores ao mesmo. Este histórico foi definido para que possam ser detectadas sazonalidades durante o período de treze meses, além de serem comparadas informações do último mês com o respectivo período do ano anterior.

Cabe citar que os gráficos apresentados a seguir foram construídos com valores simulados, pois a empresa exige sigilo de suas informações.

O monitoramento da exposição da carteira do Grupo aos riscos de liquidez será possível através da apresentação dos gráficos 7-1 e 7-2, referentes ao mercado interno e externo, respectivamente. Estes gráficos descreverão a evolução dos saldos a vencer e vencidos referentes às atividades pertencentes ao Grupo, de maneira consolidada.

Seguindo estes gráficos, serão apresentadas as tabelas 7-1 e 7-4 com os valores percentuais do saldo de vencidos sobre o saldo clientela por atividade, permitindo a visualização de suas respectivas inadimplências; as tabelas 7-2 e 7-5 com os valores a vencer por atividade; e as tabelas 7-3 e 7-6 com os valores vencidos por atividade.

Deve-se ressaltar que o saldo vencido apresentado nas tabelas e gráficos a seguir não inclui o saldo do jurídico, sendo este último inserido apenas nos gráficos 7-3 e 7-4.

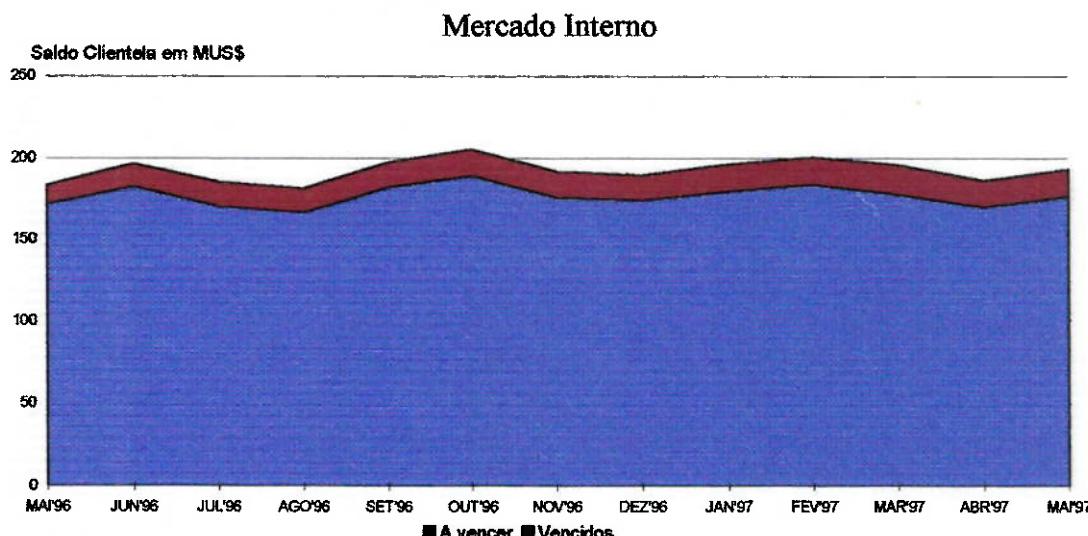


Gráfico 7-1: Saldo Clientela a vencer e vencido - MI<sup>1</sup> (elaborado pela autora)

Vencidos/Saldo Clientela

%	MAI'96	JUN'96	JUL'96	AGO'96	SET'96	OUT'96	NOV'96	DEZ'96	JAN'97	FEV'97	MAR'97	ABR'97	MAY'97
Química	3%	5%	3%	3%	3%	6%	3%	6%	3%	3%	5%	3%	3%
Filter Tow	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Plásticos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	6%	5%	0%
IFIP	0%	5%	0%	6%	7%	0%	6%	0%	8%	0%	7%	0%	8%
Rhodia-ster	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	5%	5%	0%
Agro	13%	14%	16%	16%	19%	17%	14%	16%	17%	19%	16%	19%	21%
Nutrição Animal	11%	10%	15%	12%	10%	13%	21%	14%	11%	11%	14%	20%	25%
Farma	8%	4%	8%	8%	5%	11%	4%	8%	11%	8%	7%	4%	5%
Rhodia Mérieux	10%	9%	14%	13%	8%	7%	11%	10%	9%	8%	11%	13%	8%
Pasteur Mérieux	0%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	25%	20%	20%
<i>Total Médio</i>	6%	7%	8%	8%	7%	8%	9%	8%	8%	8%	10%	10%	8%

Tabela 7-1: Saldo vencido sobre saldo clientela total, por atividade - MI (elaborado pela autora)

Saldo Clientela a vencer

MUSS	MAI'96	JUN'96	JUL'96	AGO'96	SET'96	OUT'96	NOV'96	DEZ'96	JAN'97	FEV'97	MAR'97	ABR'97	MAY'97
Química	38	35	34	37	35	34	38	34	33	36	38	39	37
Filter Tow	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Plásticos	14	12	16	15	16	18	12	13	16	14	16	18	19
IFIP	13	18	15	15	14	11	16	13	12	11	14	13	12
Rhodia-ster	21	24	16	17	27	32	21	22	25	30	20	18	30
Agro	34	38	38	36	35	35	36	38	39	38	36	35	34
Nutrição Animal	17	18	17	15	18	17	15	19	17	17	18	16	6
Farma	22	23	24	22	21	24	26	23	24	22	25	22	21
Rhodia Mérieux	9	10	6	7	11	13	8	9	10	12	8	7	12
Pasteur Mérieux	3	4	4	2	4	4	3	2	2	3	3	1	4
<i>Total</i>	172	183	170	166	182	189	176	174	180	184	178	170	177

Tabela 7-2: Saldo a vencer por atividade - MI (elaborado pela autora)

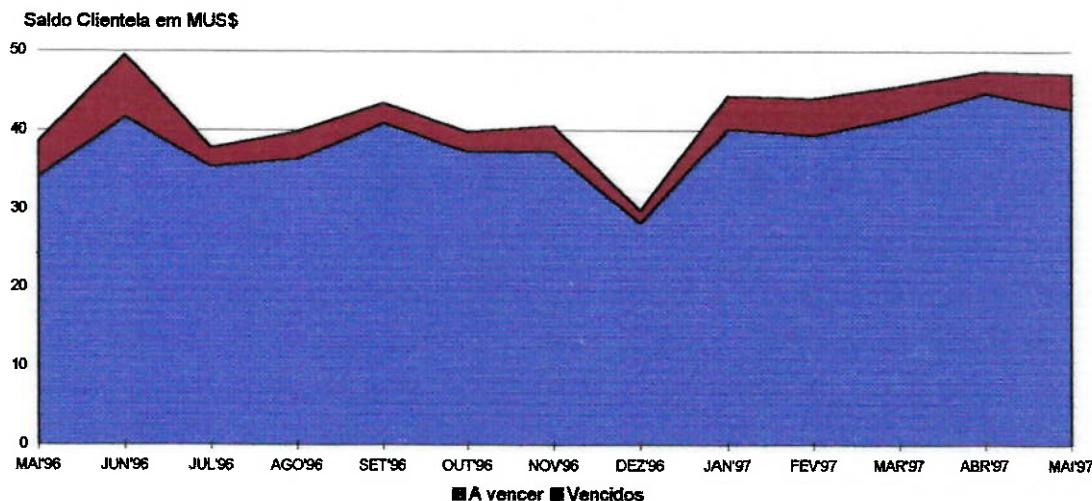
Saldo Clientela vencido

MUSS	MAI'96	JUN'96	JUL'96	AGO'96	SET'96	OUT'96	NOV'96	DEZ'96	JAN'97	FEV'97	MAR'97	ABR'97	MAY'97
Química	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1
Filter Tow	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plásticos	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0
IFIP	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Rhodia-ster	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0
Agro	5	6	7	8	7	6	7	8	9	7	8	9	9
Nutrição Animal	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	3	4	2
Farma	2	1	2	2	1	3	1	2	3	2	2	1	1
Rhodia Mérieux	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pasteur Mérieux	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
<i>Total</i>	11	13	14	14	14	16	17	15	16	15	19	18	16

Tabela 7-3: Saldo vencido por atividade - MI (elaborado pela autora)

<sup>1</sup> MI - Mercado Interno

## Mercado Externo


 Gráfico 7-2: Saldo Clientela a vencer e vencido - ME<sup>2</sup> (elaborado pela autora)

Vencidos/Saldo Clientela													
%	MAI'96	JUN'96	JUL'96	AGO'96	SET'96	OUT'96	NOV'96	DEZ'96	JAN'97	FEV'97	MAR'97	ABR'97	MAI'97
Química	21%	25%	17%	14%	15%	15%	10%	10%	10%	11%	10%	8%	7%
Filter Tow	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Plásticos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
IFIP	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rhodia-ster	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	13%
Agro	25%	25%	0%	17%	0%	0%	22%	0%	18%	27%	27%	20%	22%
Nutrição Animal	0%	29%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Farma	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rhodia Mérieux	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Pasteur Mérieux	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Total Médio</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>6%</b>	<b>10%</b>

Tabela 7-4: Saldo vencido sobre saldo clientela total por atividade - ME (elaborado pela autora)

Saldo Clientela a vencer													
MUSS	MAI'96	JUN'96	JUL'96	AGO'96	SET'96	OUT'96	NOV'96	DEZ'96	JAN'97	FEV'97	MAR'97	ABR'97	MAI'97
Química	11	9	10	12	11	11	9	9	9	8	9	11	13
Filter Tow	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1
Plásticos	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2
IFIP	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	5	6	4
Rhodia-ster	13	14	15	12	14	12	13	12	14	14	13	15	14
Agro	3	6	4	5	6	6	7	0	9	8	8	8	7
Nutrição Animal	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Farma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rhodia Mérieux	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Pasteur Mérieux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>42</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>30</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>43</b>

Tabela 7-5: Saldo a vencer por atividade - ME (elaborado pela autora)

Saldo Clientela vencido													
MUSS	MAI'96	JUN'96	JUL'96	AGO'96	SET'96	OUT'96	NOV'96	DEZ'96	JAN'97	FEV'97	MAR'97	ABR'97	MAI'97
Química	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
Filter Tow	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plásticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IFIP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rhodia-ster	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Agro	1	2	0	1	0	0	2	0	2	3	3	2	2
Nutrição Animal	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Farma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rhodia Mérieux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasteur Mérieux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

Tabela 7-6: Saldo vencido por atividade - ME (elaborado pela autora)

<sup>2</sup> ME = Mercado Externo

Outra informação considerada relevante é a separação dos valores a vencer e vencidos por idade, a fim de que um controle de liquidez mais preciso possa ser realizado.

Os valores vencidos abertos por idade (vencidos até 30, até 60, há mais de 60 dias e que já estão em processo judicial), apresentados pelos gráficos 7-3 e 7-4, referentes ao mercado interno e externo, respectivamente, permitirão a visualização dos valores não pagos pelos clientes nos respectivos períodos de vencimento.

As tabelas 7-7 e 7-8 acompanharão os valores vencidos por idade, apresentando os lançamentos contábeis, por atividade, de valores que estavam em processo judicial e foram baixados para perdas ou lucros. Esta informação é de extrema relevância, já que o saldo de valores no jurídico pode estar diminuindo não em função da redução de inadimplência, mas sim em função de lançamentos de determinados valores como perdas, por terem sido eliminadas quaisquer possibilidades de recebimento.

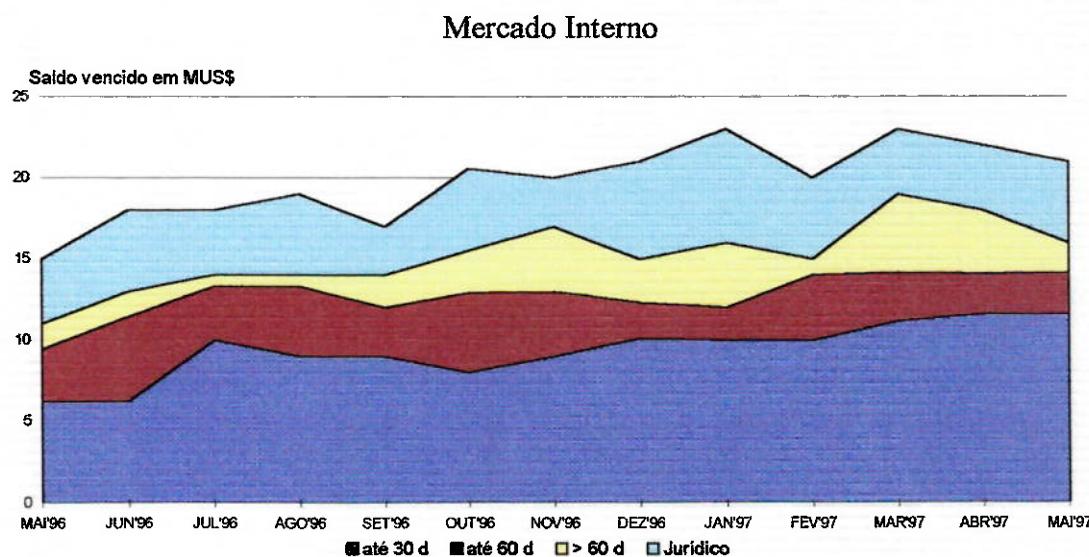


Gráfico 7-3: Saldo vencido por idade - MI (elaborado pela autora)

KUSS	Lançamento do saldo do jurídico para perdas "—" e lucros "+"												
	MAI'96	JUN'96	JUL'96	AGO'96	SET'96	OUT'96	NOV'96	DEZ'96	JAN'97	FEV'97	MAR'97	ABR'97	MAI'97
Química	-245	0	-241	0	-280	0	-275	0	-263	0	-258	0	0
Filter Tow	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plásticos	0	0	0	8	0	0	0	10	0	0	0	9	0
IFIP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rhodia-ster	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agro	-13	0	0	0	-15	0	0	0	-14	0	0	0	-13
Nutrição Animal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Farma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rhodia Méreux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-531	0	0
Pasteur Méreux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Total de Perdas</i>	<i>-258</i>	<i>0</i>	<i>-241</i>	<i>0</i>	<i>-295</i>	<i>0</i>	<i>-275</i>	<i>0</i>	<i>-277</i>	<i>0</i>	<i>-789</i>	<i>0</i>	<i>-13</i>

Tabela 7-7: Lançamentos de perdas e lucros por atividade - MI (elaborado pela autora)

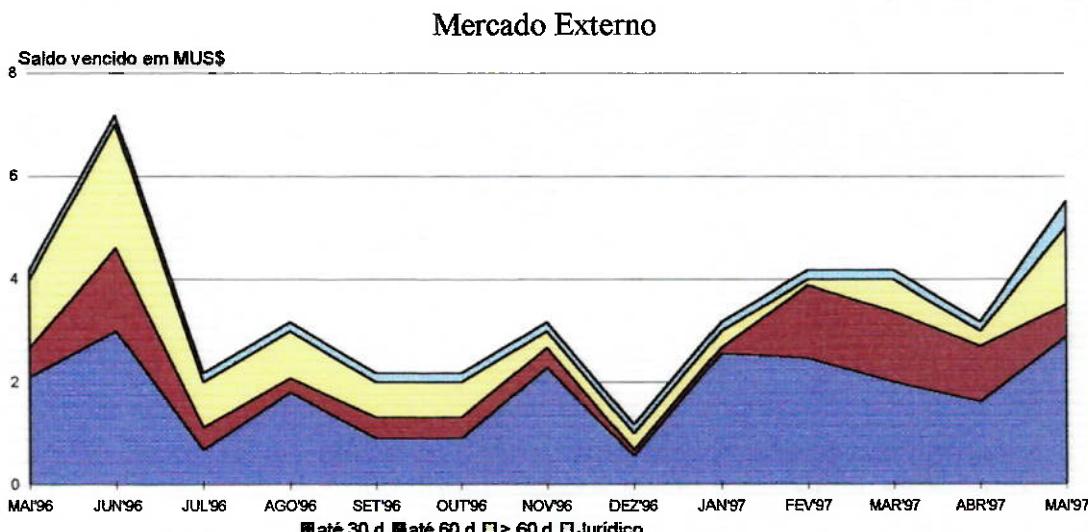


Gráfico 7-4: Saldo vencido por idade - ME (elaborado pela autora)

Lançamento do saldo do jurídico para perdas “-” e lucros “+”													
KUS\$	MAR'96	JUN'96	JUL'96	AGO'96	SET'96	OUT'96	NOV'96	DEZ'96	JAN'97	FEV'97	MAR'97	ABR'97	MAY'97
Química	0	0	-86	0	52	0	0	0	0	0	0	0	0
Filter Tow	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plásticos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IFIP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rhodia-ster	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agro	-140	0	0	0	0	0	0	0	-90	0	0	0	0
Nutrição Animal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Farma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rhodia Mérieux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasteur Mérieux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Perdas</b>	<b>-140</b>	<b>0</b>	<b>-86</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-90</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabela 7-8: Lançamentos de perdas e lucros por atividade - ME (elaborado pela autora)

A determinação dos valores a vencer por idade nos gráficos 7-5 e 7-6 permitirá o conhecimento da distribuição dos saldos a receber em termos de prazos (após 30, após 60, após 90, após 120, após 150 dias) referentes ao mercado interno e externo, respectivamente, caracterizando a liquidez da conta de valores a receber presente no ativo da empresa.

Esta informação é de grande importância durante o gerenciamento de um negócio; pois, no caso de alguma mudança legislativa referente ao parcelamento das vendas, poderá ser determinado rapidamente quanto tempo o Grupo estaria preso ao sistema antigo, devido à existência de um saldo a receber de seus clientes negociados anteriormente.

A evolução do saldo a vencer pode ser melhor analisada através de uma comparação desta com a evolução do prazo médio de faturamento concedido pelas atividades para recebimento de suas vendas, sendo esta evolução descrita através das tabelas 7-9 e 7-10.

Esta análise possibilita um acompanhamento de possíveis causas para o aumento ou para a diminuição dos saldos citados. Por exemplo, o saldo a vencer pode ter aumentado de um mês para o outro em função de maiores prazos concedidos e não em função de um aumento no valor faturado.

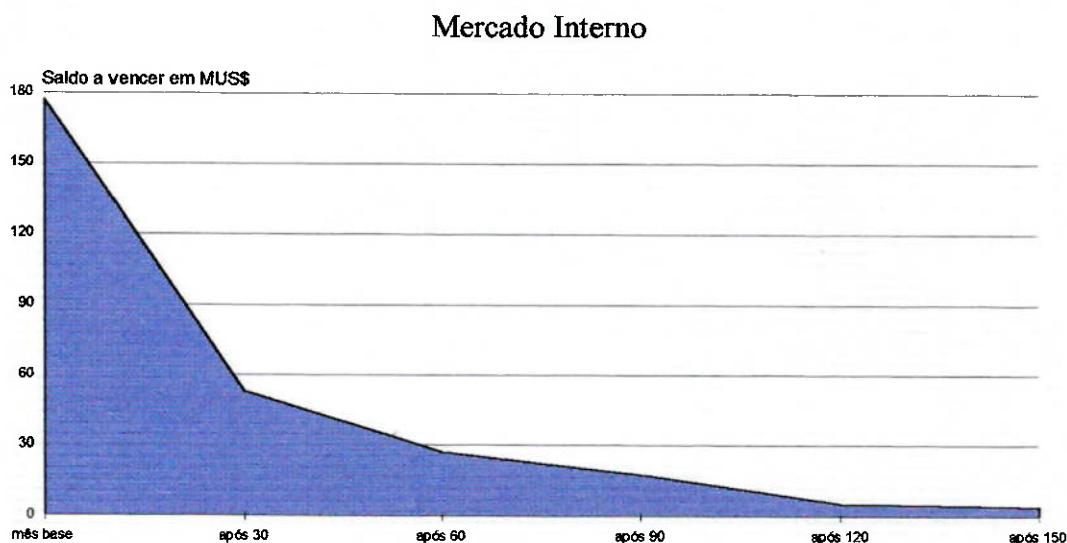


Gráfico 7-5: Saldo a vencer por idade - MI (elaborado pela autora)

Prazo Médio de Faturamento													
Dias	MAI'96	JUN'96	JUL'96	AGO'96	SET'96	OUT'96	NOV'96	DEZ'96	JAN'97	FEV'97	MAR'97	ABR'97	MAR'97
Química	31	36	34	32	37	35	36	32	31	34	38	34	33
Filter Tow	14	10	9	13	10	11	13	11	12	14	11	13	14
Plásticos	24	21	27	25	26	24	25	22	25	24	26	24	26
IFIP	23	23	22	23	24	24	25	24	23	24	25	22	24
Rhodia-ster	32	31	31	32	32	35	34	33	34	36	34	33	34
Agro	114	114	111	113	117	110	112	111	112	111	110	114	122
Nutrição Animal	83	55	58	86	56	55	59	53	55	56	55	83	89
Farma	20	26	26	20	26	26	27	26	24	25	23	26	21
Rhodia Mérieux	30	30	30	31	31	31	32	30	31	32	30	33	32
Pasteur Mérieux	32	33	31	35	32	36	31	35	32	33	31	35	33
Total Médio	57	57	56	57	59	57	58	56	56	57	57	59	61

Tabela 7-9: Prazo médio de faturamento por atividade - MI (elaborado pela autora)

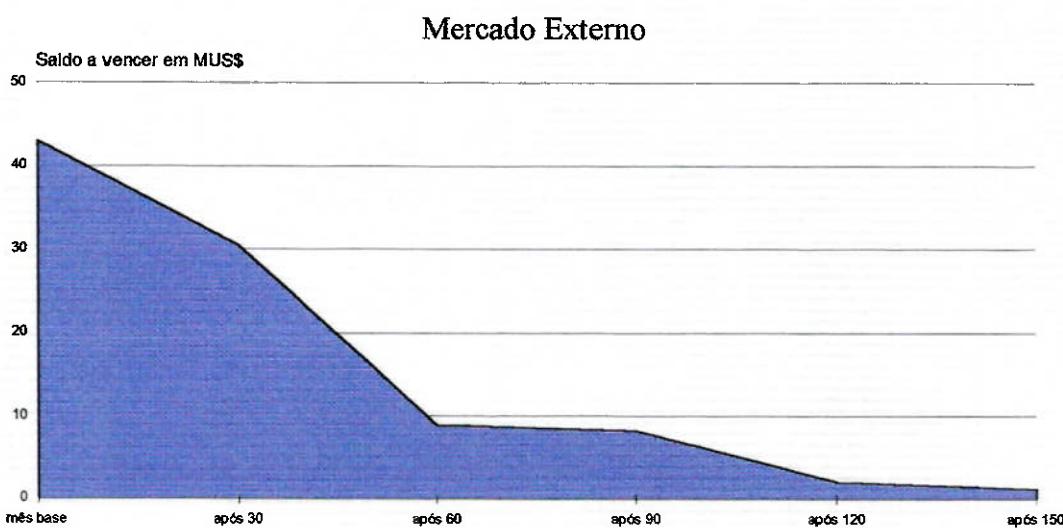


Gráfico 7-6: Saldo a vencer por idade (elaborado pela autora)

Prazo Médio de Faturamento													
Dias	MAR'96	JUN'96	JUL'96	AGO'96	SET'96	OUT'96	NOV'96	DEZ'96	JAN'97	FEV'97	MAR'97	ABR'97	MAR'97
Química	77	84	74	73	78	78	79	78	86	87	80	83	80
Filter Tow	0	0	0	0	0	0	60	60	0	48	0	34	0
Plásticos	0	0	0	0	0	0	75	78	84	77	82	79	0
IFIP	0	0	0	0	0	0	66	48	75	70	83	90	0
Rhodia-sier	54	53	52	54	51	55	46	43	51	52	49	44	54
Agro	120	108	107	116	88	88	96	84	124	0	108	96	84
Nutrição Animal	100	120	115	116	114	114	110	120	0	24	120	112	120
Farma	0	0	0	0	0	0	0	72	0	0	0	0	0
Rhodia Mérieux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	46	29
Pasteur Mérieux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Médio	87	93	88	89	85	85	84	77	92	61	95	77	73

Tabela 7-10: Prazo médio de faturamento por atividade - ME (elaborado pela autora)

Quanto a riscos sistêmicos: país, setor e concentração em clientes, estes podem ser apresentados através da determinação dos saldos a vencer e vencidos por país para os quais o Grupo exporta, por setor da economia que o Grupo atende e por concentração em clientes do Grupo.

Estas informações permitirão à diretoria visualizar a situação dos saldos do Grupo em relação a determinados setores e países, além de permitir a verificação da pulverização ou não deste saldos dentre os clientes.

As concentrações em relação aos clientes de mercado interno e externo serão respectivamente apresentadas através dos gráficos 7-7 e 7-8, que indicarão o número de clientes responsáveis por certos valores, em dólares, do saldo clientela total em aberto. Esta relação será muito importante para verificação do quão pulverizado ou concentrado encontra-se o Grupo perante seus clientes.

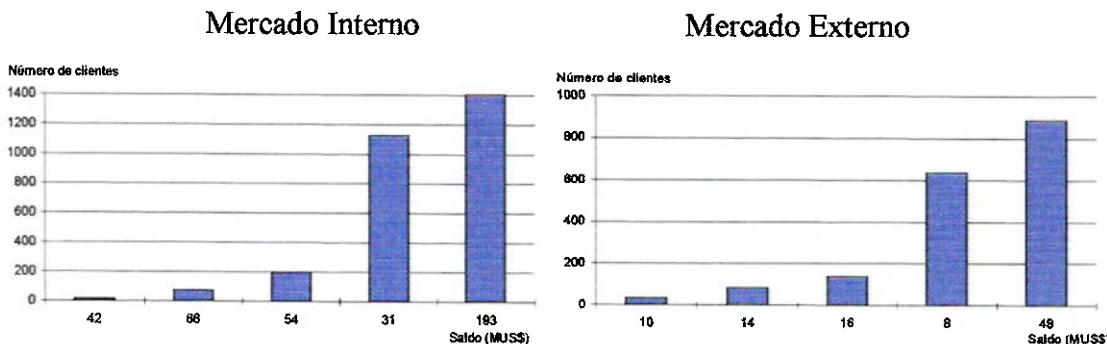


Gráfico 7-7: Concentração em clientes do mercado interno (elaborado pela autora)

Gráfico 7-8: Concentração em clientes do mercado externo (elaborado pela autora)

A concentração em setores econômicos poderá ser detectada através da apresentação, apenas para o mercado interno, dos gráficos 7-9 e 7-10, contendo, respectivamente, os valores consolidados de saldos a vencer e vencidos, divididos por setor da economia. Esta divisão permitirá à diretoria um acompanhamento do engajamento em setores econômicos e caso algum setor comece a ter problemas, a diretoria saberá quanto possui de saldo em aberto engajado em tal setor.

Assim, este tipo de informação permitirá à empresa um monitoramento da concentração em setores e adoção de estratégias específicas em virtude da situação dos mesmos. O andamento destes setores deverá ser acompanhado através de indicadores publicados periodicamente no mercado.

Os setores definidos como abrangentes da maioria das vendas do Grupo e que serão adotados para elaboração dos gráficos, são: Agropecuária (incluindo agricultura e saúde animal), Farmacêutico, Automobilístico, Vestuário/Calçados, Construção Civil, Embalagens e Diversos (incluindo os setores de eletro-eletrônicos, tabaco, alimentício e de bens de consumo não duráveis: detergentes, cosméticos, entre outros de menor volume).

A tabela 7-11 com os valores da relação percentual entre o valor de saldo vencido e o valor do saldo clientela total, abertos por setor econômico, acompanhará estes gráficos, permitindo fácil visualização de quanto os valores vencidos representam na carteira engajada em determinados setores.

Mercado Interno

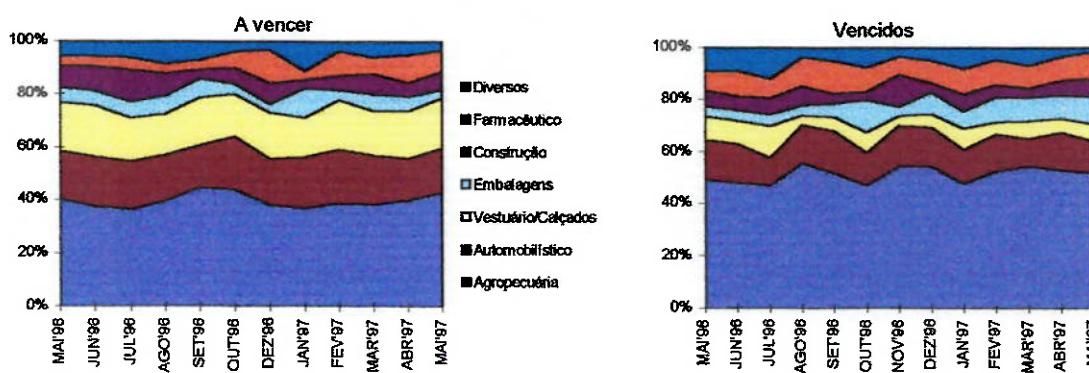


Gráfico 7-9: Saldo a vencer por setor econômico (elaborado pela autora)

Gráfico 7-10: Saldo de vencidos por setor econômico (elaborado pela autora)

Vencidos/Saldo Clientela		MAI'96	JUN'96	JUL'96	AGO'96	SET'96	OUT'96	NOV'96	DEZ'96	JAN'97	FEV'97	MAR'97	ABR'97	MAI'97
%														
Agropecuária	40%	37%	35%	43%	42%	36%	41%	38%	41%	42%	34%	42%	41%	
Automobilístico	16%	15%	13%	15%	16%	13%	16%	16%	15%	15%	13%	15%	14%	
Vestuário/Calçados	8%	9%	11%	5%	7%	8%	5%	7%	8%	5%	8%	7%	10%	
Embalagens	5%	5%	6%	5%	7%	10%	4%	7%	6%	8%	10%	11%	12%	
Construção	8%	8%	9%	5%	5%	13%	4%	6%	5%	5%	8%	9%	20%	
Farmacêutico	9%	11%	9%	13%	13%	11%	9%	10%	11%	11%	11%	12%	12%	
Diversos	11%	11%	12%	6%	8%	9%	7%	8%	10%	8%	10%	5%	4%	
Total médio	6%	7%	8%	8%	7%	8%	9%	8%	8%	8%	10%	10%	8%	

Tabela 7-11: Saldo vencido sobre saldo clientela total por setor econômico (elaborado pela autora)

Atendendo à necessidade de verificação de concentração em países importadores de produtos do Grupo, serão elaborados os gráficos 7-11 e 7-12, específicos para o mercado externo, referentes, respectivamente, à evolução dos valores consolidados vencidos e valores consolidados a vencer distribuídos por país/continente. A tabela 7-12 apresentada abaixo destes gráficos trará os valores percentuais de vencidos sobre saldo clientela total, abertos por país/continente.

Os países/continentes escolhidos para fazerem parte dos gráficos são:

- América do Norte, Euro-Ásia (Europa e Ásia): continentes com países representando risco muito baixo;
- Argentina, Chile: Países de risco baixo e alto volume;
- Colômbia, México e Uruguai: Países de risco baixo e médio volume;
- Outros da América Latina: Incluindo países de alto/médio risco<sup>3</sup> e baixo volume (Bolívia, Equador, Paraguai, Peru, Rep. Dominicana, Venezuela e países da América Central).

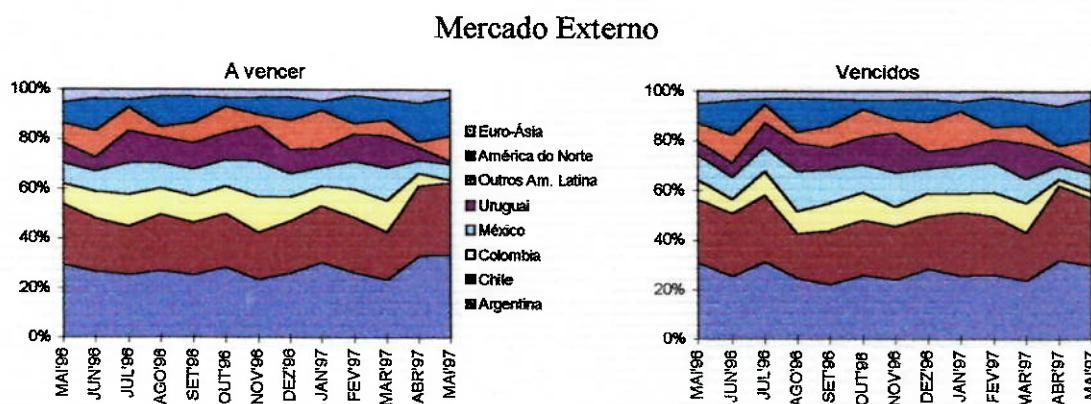


Gráfico 7-11: Saldo a vencer por país  
(elaborado pela autora)

Gráfico 7-12: Saldo vencido por país  
(elaborado pela autora)

<sup>3</sup> Segundo a classificação de risco definida pelo Grupo Rhône-Poulenc.

Vencidos/Saldo Clientela		MAI'96	JUN'96	JUL'96	AGO'96	SET'96	OUT'96	NOV'96	DEZ'96	JAN'97	FEV'97	MAR'97	ABR'97	MAI'97
%		10%	10%	11%	11%	8%	13%	15%	14%	14%	13%	11%	9%	12%
Argentina		10%	10%	11%	11%	8%	13%	15%	14%	14%	13%	11%	9%	12%
Chile		9%	7%	9%	9%	22%	10%	19%	29%	7%	7%	30%	7%	10%
Colombia		25%	18%	18%	15%	7%	7%	12%	14%	22%	14%	11%	36%	8%
México		11%	12%	13%	11%	14%	10%	13%	12%	13%	14%	15%	13%	11%
Uruguai		16%	17%	18%	23%	23%	32%	14%	17%	22%	20%	13%	8%	
Outros da América Latina		18%	19%	17%	17%	25%	16%	25%	25%	27%	17%	14%	14%	14%
América do Norte		15%	24%	18%	18%	22%	13%	15%	7%	6%	3%	5%	8%	8%
Euro-Ásia		6%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	na	na
Total médio		10%	14%	5%	8%	5%	5%	8%	3%	7%	9%	9%	6%	10%

Tabela 7-12: Saldo vencido sobre saldo clientela total por país (elaborado pela autora)

A preocupação com o risco do país para o qual as exportações são realizadas sugere a obtenção de informações sobre os valores de saldos a vencer e vencidos em países considerados de risco.

Além da apresentação dos valores a vencer e vencidos por país de risco, serão especificados os limites de saldo clientela<sup>4</sup> que a gerência financeira permite estarem expostos por atividade em tais países, assim como os atuais saldos expostos.

O controle sobre os valores expostos em países de risco serão monitorados através da tabela 7-13, montada para mercado externo, contendo o saldo total engajado e o valor que está exposto por país considerado de risco (recebíveis não assegurados através de garantias).

Com este última, será apresentada a tabela 7-14 contendo o valor exposto aberto por atividade do Grupo, comparado com o limite de exposição determinado para a mesma.

#### Saldo Clientela (KUSS) - Risco País

País de risco	Saldo clientela (S)	Exposição (E)	% E/S
Bolívia	350	106	30%
Equador	204	186	91%
Guatemala	39	8	21%
Paraguai	1034	867	84%
Peru	476	256	54%
Rep. Dominicana	8	8	100%
Venezuela	659	380	58%

Tabela 7-13: Saldo clientela por país de risco (elaborado pela autora)

<sup>4</sup> O limite de exposição será tratado durante a elaboração do relatório como um dado fornecido, entretanto, sua elaboração será apresentada no final deste capítulo.

Atividades	Total Exposto (T)	Limite de Exposição(L)	Saldo (L-T)
Química e IFIP	252	416	164
Filter Tow	0	32	32
Plásticos	33	44	11
Rhodia-ster	1203	136	-1067
Agro	323	336	13
Nutrição Animal	0	32	32
Farma	0	32	32
Rhodia Mérieux	0	88	88
Pasteur Mérieux	0	30	30

Tabela 7-14: Exposição das atividades no mercado externo (elaborado pela autora)

Estas informações permitirão ao Grupo gerenciar a exposição em países considerados de risco e a utilização dos limites pelas atividades.

Antes da apresentação dos limites para exportação aos responsáveis pelas áreas de crédito, foram realizadas várias reuniões a fim de que se tornasse clara a preocupação com o risco político e a necessidade de seu monitoramento. Além deste aspecto, foi também abordado o papel do serviço corporativo de crédito neste controle do risco político não como um centro controlador que impõe normas, mas sim como um centro monitorador que difunde regras do grupo, através de uma análise mais abrangente sobre risco “versus” rentabilidade.

Houve certa resistência aos valores de limite calculados, sobretudo na Rhodia-ster, empresa que vende ao mercado externo volumes muito acima do limite determinado.

Esta atividade é a única que realiza as análises de seus clientes no mercado externo adequadamente, fato que contribui para o elevado volume de exportações. Entretanto, apesar da Rhodia-ster possuir uma análise comercial adequada de seus clientes, o que permite um conhecimento da capacidade dos mesmos honrarem suas dívidas, a atividade não monitora o risco da ocorrência de problemas políticos, econômicos ou sociais nos países onde encontram-se tais clientes, o que impediria a saída de divisas e consequentemente o pagamento das importações realizadas.

Conclui-se que a atividade encontra-se muito exposta ao risco político, pois apesar de seus clientes terem patrimônio para honrar com suas obrigações, estes podem ser impedidos de serem transferidos para a atividade caso o país esteja em crise. Sugere-se que a atividade busque garantias de seus clientes a fim de reduzir tal exposição.

Inicialmente as atividades aceitaram a proposta de limites sugerida a partir deste trabalho, apesar da mesma encontrar-se ainda em fase de discussão. Além disto, outras propostas estão sendo analisadas e discutidas, tal como a contratação de um seguro para este tipo de risco, serviço já oferecido por algumas instituições no exterior.

#### **7.4.2 Os Sistemas de Obtenção de Informações para Mercado interno**

As informações sobre clientes atendidos no mercado interno e suas respectivas faturas, referentes às atividades: Química, Plásticos, Nutrição Animal, IFIP, Farma e Filter Tow, estão cadastradas no sistema de crédito e cobrança (SCC) da Rhodia S/A. Este sistema foi desenvolvido por uma equipe de profissionais da própria Rhodia S/A, utilizando um banco de dados (IMS-DB) em linguagem Cobol.

Estas informações estão armazenadas no “mainframe” central (computador de grande porte), podendo ser exploradas através programas específicos montados no sistema “SAS”.

A sigla “SAS” significa “Statistical Analysis System”, ou seja, Sistema de Análises Estatísticas. Esta denominação é devido à sua origem estatística, entretanto, o “SAS” não se presta somente a resolver problemas matemáticos, pois desenvolveu-se a ponto de tornar-se uma linguagem de quarta geração completa.

O “SAS” pode então ser definido como um sistema computacional voltado para analisar dados. Entenda-se como sistema um conjunto de programas computacionais que trabalham juntos. Este sistema foi adotado para as explorações de dados nos mais diversos “softwares”, permitindo a montagem de relatórios personalizados, sendo as informações exploradas a partir de um banco de dados em arquivo seqüencial inserido na biblioteca do “SAS”.

Foi criada uma rotina no SCC, para que no terceiro dia útil do mês, após fechamento dos valores do mês anterior, o banco de dados seja automaticamente transformado em arquivo seqüencial e enviado para a biblioteca do “SAS”, podendo ser, neste último, explorado da maneira desejada.

Os programas para exploração dos dados e montagem do relatório em “SAS” serão solicitados à área de informática da empresa, que possui pessoal especializado em programação nos diversos sistemas utilizados.

O SCC possui o cadastro do cliente e as faturas em aberto referentes ao mesmo. Na tela do cadastro tem-se os seguintes campos: razão social, número do cadastro geral de contribuinte (CGC), endereço, limite de crédito, entre outras menos importantes.

Na tela da fatura tem-se o número da fatura, a data de emissão, a data de faturamento, o tipo de produto faturado, a razão social, CGC do cliente e o segmento de mercado do cliente referente àquela fatura. O mesmo cliente pode atuar em mercados diferenciados, logo, poderá possuir classificação diferenciada de segmento de mercado em faturas distintas, dependendo do produto adquirido.

Os saldos das atividades especificados em valores a vencer (total e por idade), vencidos (total e por idade) e por setor econômico definido como relevante, além dos prazos médios de faturamento, serão obtidos diretamente dos dados contidos nas faturas: data de faturamento, data de vencimento e especificação do setor econômico.

A concentração em relação aos clientes pode ser obtida através de um programa que calcule o número de clientes responsáveis por uma parte, a ser discriminada, do valor em dólares do saldo em aberto.

Os saldos de valores a vencer e vencidos por setor econômico, dentre os setores definidos como relevantes, também serão determinados a partir das informações contidas nas faturas. Cabe citar que os segmentos econômicos definidos nas faturas não necessariamente são os mesmos setores econômicos definidos para montagem dos gráficos, logo, estes segmentos deverão ser reagrupados adequadamente.

As atividades que não possuem informações no sistema SCC do Grupo são: Rhodia-ster, Rhodia Mérieux e Pasteur Mérieux, pois estas adotaram o sistema Magnus para armazenagem e exploração de seus bancos de dados, logo, deverão enviar para a financeira corporativa as seguintes informações, via relatório impresso ou correio eletrônico “Exchange”:

<b>Saldo Clientela</b>	
<i>a vencer</i>	total
	por setor econômico
	por idade
<i>vencidos</i>	total
	por setor econômico
	por idade
	<b>jurídico</b>
<i>prazo médio concedido</i>	

*Tabela 7-15: Informações de mercado interno via relatório impresso (elaborado pela autora)*

Estas atividades deverão enviar ainda, um arquivo seqüencial contendo CGC e saldo do cliente, para que tais informações sejam consolidadas num arquivo contendo informações do CGC e saldo dos clientes de todas as atividades. A partir deste arquivo, será montado o gráfico 7-7, representando a concentração do saldo dentre os clientes do Grupo todo.

O sistema “SAS”, de onde será retirada a maior parte das informações, é atualizado todo terceiro dia útil. As informações da Rhodia Mérieux e Pasteur Mérieux serão enviadas até o quarto dia útil e as da Rhodia-ster até o sétimo dia útil. Com base nas datas levantadas, é previsto que o relatório referente a mercado interno possa estar sendo emitido, inicialmente, no décimo dia útil do mês seguinte ao que se refere.

#### **7.4.3 Os Sistemas de Obtenção de Informações para Mercado Externo**

As informações referentes às exportações das atividades: Química, Plásticos, Nutrição Animal, IFIP, Farma, Filter Tow e Rhodia Mérieux, estão armazenadas no sistema em

“Clipper” do câmbio, controlado na Rhodia S/A. Este sistema mantém seu banco de dados em “Dbase” e também pode ser explorado pelo “SAS”, através da transferência via arquivo seqüencial.

O banco de dados contendo cadastro de clientes importadores, assim como de faturas de exportação em aberto, encontra-se armazenado em um microcomputador específico, monousuário, diferentemente das informações mencionadas até agora, as quais encontram-se armazenadas em um computador central.

Na tela do cadastro do cliente temos os seguintes campos: razão social, CGC, endereço, país, limite de crédito, entre outras menos importantes.

Na tela da fatura temos o número da fatura, a data de emissão, a data de faturamento, a data de embarque, o tipo de produto faturado, a razão social, o CGC do cliente e o país do importador.

Os saldos das atividades especificados em valores a vencer (total e por idade), vencidos (total e por idade), a vencer e vencidos distribuídos por país/continente definido como relevante, além dos prazos médios de faturamento, serão obtidos diretamente dos dados das faturas.

Estas informações serão adquiridas através da elaboração de um programa de exploração em “SAS”, pois o banco de dados em “Clipper” será transferido à biblioteca do “SAS” via arquivo seqüencial.

A concentração em relação aos clientes, como no caso de clientes do mercado interno, pode ser obtida através de um programa que calcule o número de clientes correspondente a um valor discriminado do valor em dólares da carteira de saldo em aberto.

Para a elaboração das tabelas 7-13 e 7-14, os valores referentes aos saldos engajados em países de risco também serão retirados de informações das faturas, entretanto, os valores expostos, ou seja, valores a vencer ou vencidos de clientes localizados em países

de risco e que não oferecem garantias, serão solicitados à cada área de crédito, sendo que devem ser enviados via relatório impresso ou correio eletrônico “Exchange”. Os valores de limites máximos que as atividades poderão possuir expostos em países de risco serão elaborados e fornecidos às mesmas pela função corporativa de crédito.

As atividades que não possuem informações no sistema do câmbio da Rhodia S/A, Rhodia-ster e Pasteur Mérieux, deverão enviar as mesmas via relatório ou correio eletrônico “Exchange”, no seguinte formato:

<b>Saldo Clientela</b>	
<i>a vencer</i>	total
	por país definido
	por idade
<i>vencidos</i>	total
	por país definido
	por idade
	<b>jurídico</b>
<i>prazo médio concedido</i>	
<i>exposição nos países de risco</i>	

*Tabela 7-16: Informações de mercado externo via relatório impresso (elaborado pela autora)*

As informações da Rhodia-ster também estão armazenadas em sistema “Clipper”, apesar de não estarem disponíveis na Rhodia S/A, logo, os programas desenvolvidos na Rhodia S/A para exploração das informações serão transferidos para esta atividade, que deverá executá-los mensalmente e enviar os relatórios impressos para a financeira corporativa.

Estas atividades deverão enviar ainda, um arquivo seqüencial contendo CGC e saldo do cliente, a fim de que seja consolidado com as demais atividades e montado o gráfico representativo da concentração do saldo em relação aos clientes do Grupo.

Como no caso do mercado interno, o sistema “SAS” é atualizado todo terceiro dia útil. As informações da Pasteur Mérieux serão enviadas até o quarto dia útil e as da Rhodia-

ster até o sétimo dia útil. Deve-se citar que os valores de exposição devem ser enviados pelas áreas de crédito das atividades até o sétimo dia útil, a fim de que a data prevista para distribuição do relatório, décimo dia útil, não seja prejudicada.

#### **7.4.4 Avaliação das Informações**

Numa etapa posterior, serão avaliadas as informações em termos de consistência, confiabilidade e precisão, para que possa ser iniciada a etapa de distribuição das mesmas.

A primeira avaliação ocorrerá após a montagem do relatório, através de uma análise a ser realizada pela função corporativa de crédito visando a verificação da consistência das informações apresentadas. Esta avaliação pode ocorrer através de leitura e comparação dos valores obtidos, que devem representar valores totais coerentes.

Numa segunda etapa da avaliação, após a determinação da consistência de informações e possíveis reformulações de programas, partir-se-á para um contato com as áreas de crédito a fim de ser verificada a validade das informações conseguidas via sistema.

As atividades deverão validar ou não as informações apresentadas, justificando uma possível diferença dos dados retirados do sistema em relação aos reais, caso esta ocorra. Estes casos deverão ser estudados à parte e soluções deverão ser levantadas de forma a permitir o refinamento dos dados retirados do sistema.

Como etapa final de avaliação, antes do relatório ser posto em circulação, o mesmo será apresentado à diretoria e aos gestores das áreas de crédito, que deverão opinar sobre a relevância das informações e tipo de apresentação escolhido.

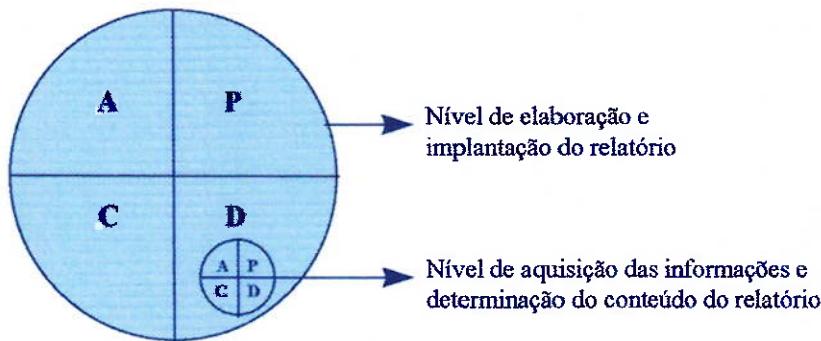
Será através das avaliações que poderão ser realizadas alterações no programa e possível replanejamento do relatório, caso alguma informação seja considerada irrelevante.

Foram apresentadas as etapas de avaliação a serem implementadas antes da introdução do relatório, entretanto, deve-se citar que constantes avaliações deverão ser realizadas

após o relatório entrar em circulação, pois somente através do “feedback” dos usuários é que o mesmo continuará cumprindo sua missão, não caindo em desuso.

Percebe-se a aplicação de uma metodologia de trabalho coerente com o conceito do ciclo “PDCA” ou ciclo de Deming<sup>5</sup> em vários níveis do trabalho.

1. Planejamento da elaboração do relatório (P);
2. Aquisição dos dados e montagem do relatório (D), na qual tem-se um planejamento das aquisições das informações (P), montagem dos programas em “SAS” (D), uma avaliação dos dados retirados do sistema (C) e implantação de ações corretiva (A);
3. Checagem da relevância das informações e adequação do formato da apresentação do relatório (C);
4. Implantação de ações corretivas, alterações na apresentação do relatório, inclusão e/ou eliminação de informações (A).



*Figura 7-1: Aplicação do Ciclo PDCA em vários níveis do projeto (elaborado pela autora).*

## 7.5 Elaboração de Limites para Exposição das Atividades no Mercado Externo

Neste tópico, será apresentado o cálculo dos limites que serão permitidos estarem expostos pelas atividades, sem garantias, por país considerado de risco político. Este limite é apresentado no relatório de crédito em comparação aos atuais valores expostos, sendo importante a apresentação de seu cálculo a fim de que não permaneçam dúvidas a respeito da elaboração de tal relatório.

<sup>5</sup> O ciclo PDCA trata-se de uma sequência de atividades necessárias para que um objetivo seja atingido, sendo estas: Planejamento das ações a serem implementadas (Plan), implementação (Do), avaliação dos resultados e comparação com o esperado (Check) e estabelecimento de melhorias (Act).

Antes da introdução do cálculo, serão apresentadas algumas informações relevantes em termos de justificativa à importância do controle das exportações.

### 7.5.1 A Regulamentação das Exportações

Sabe-se que o governo tem mantido controle rígido sobre as divisas do país, sobretudo devido ao déficit na balança de pagamentos brasileira. O balanço de pagamentos é descrito por SANDRONI (1989) como sendo “pagamentos de todos os tipos feitos por um país aos demais países e os pagamentos recebidos por esse país de todo o mundo.”

O autor salienta que algumas transações importantes não são necessariamente pagamentos, como empréstimos e financiamentos obtidos no exterior ou investimentos diretos realizados por empresas multinacionais, entretanto, estas transações geradoras de entrada de divisas no país podem dar lugar a pagamentos de juros, remessa de lucros para o exterior, entre outros.

Desta forma o autor refaz sua definição: “o balanço de pagamentos consiste no registro do conjunto de todas as operações de caráter econômico e financeiro de um país com o resto do mundo.” Estes registros são divididos no que se chamam contas.

<b>Contas</b>	<b>Valores registrados</b>
<i>Balança comercial</i>	importações e exportações
<i>Conta de serviços</i>	fretes, seguros, viagens internacionais, lucros, dividendos, etc
<i>Transferências unilaterais</i>	remessas de um país para outro, como no caso de manutenção de embaixadas
<i>Conta de capital</i>	empréstimos, financiamentos, investimentos diretos, amortizações, etc

Tabela 7-17: Contas da balança de pagamentos (elaborado pela autora).

A conta que sofrerá influências através do controle de crédito aos clientes localizados em países de risco será a conta de balança comercial, pois é nesta conta que serão registrados os valores recebidos dos clientes após pagamento.

Conforme já citado, as exportações são responsáveis pela entrada de divisas no país e tem sido incentivadas através de várias medidas governamentais, entretanto, o governo controla estas operações no que se refere à cobrança e prazos de recebimento, já que as divisas só entram no país caso o cliente pague a mercadoria exportada.

A transação comercial e financeira durante o processo de exportação das atividades do Grupo ocorre da seguinte maneira: o cliente realiza o pedido de compra através da OMC que avisa a atividade para enviar os documentos para retirada da mercadoria através de um banco cobrador brasileiro. Este último remete os documentos ao banco do importador, no exterior. O cliente importador deve retirar os documentos no banco em seu país, mediante aceitação da dívida. De posse dos documentos, o mesmo retira a mercadoria já embarcada pela atividade, terminando aí a transação do produto.

Quando o prazo de pagamento do cliente vencer, o mesmo vai ao banco importador e paga a atividade, discriminando a fatura a ser paga. O banco importador remete o valor correspondente à fatura ao banco cobrador, que através de um contrato de câmbio já fechado, transfere o dinheiro em Reais para a atividade (fechamento do contrato de câmbio).

Segundo FORTUNA (1996), contrato de câmbio é um acordo segundo o qual o exportador vende as divisas estrangeiras a um banco comprador brasileiro. O fechamento do contrato de câmbio pode ser realizado antes ou após o embarque, sendo processado através de um banco autorizado a operar em câmbio. O fechamento do contrato de câmbio é exigido pelo Banco Central, já que as empresas não podem manter conta corrente em moeda estrangeira.

O fluxo simplificado da transferência da mercadoria e do pagamento pelo importador pode ser visualizado no esquema a seguir.

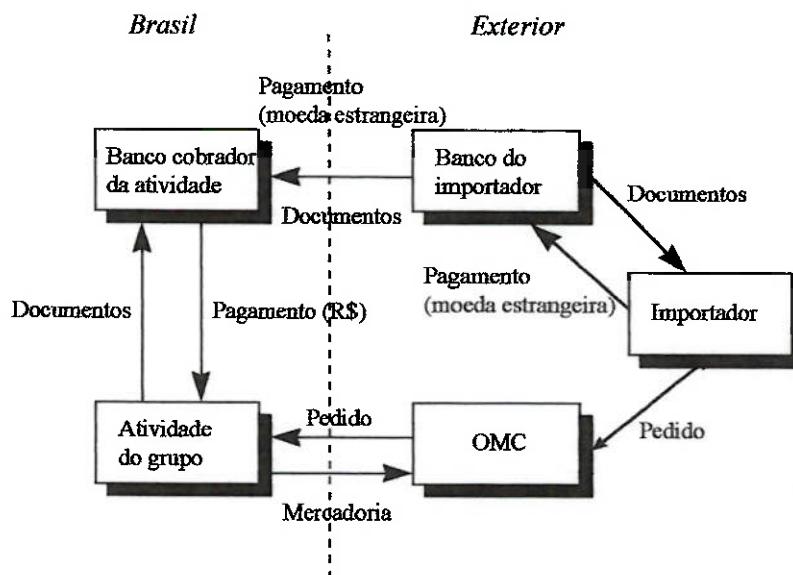


Figura 7-2: Fluxo de exportação das atividades do Grupo Rhodia (elaborado pela autora).

### 7.5.2 As Exportações das Atividades do Grupo Rhodia

Caso as empresas realizem operações de exportação irregulares, as mesmas são punidas pelo Banco Central com penalidades que variam de multa à cassação do direito de exportar.

O Grupo Rhodia passou por um problema em uma de suas atividades, a qual não será aqui citada nominalmente por exigência da empresa, durante a época em que o Banco Central permitia que os documentos fossem remetidos diretamente pelo exportador, sem a intermediação de bancos, visando agilizar a entrega da mercadoria.

Esta remessa direta era permitida, entretanto, a empresa exportadora deveria responsabilizar-se por adquirir a aceitação da dívida mediante assinatura do importador. O fato foi que, durante uma situação de inadimplência de um cliente, o Banco Central exigiu que a empresa do Grupo protestasse o mesmo através dos documentos assinados, mas a atividade não possuía a assinatura de aceitação da dívida.

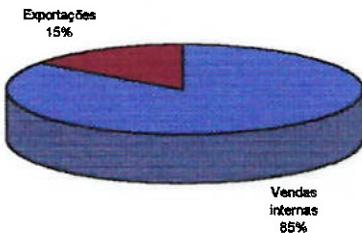
Como uma das exigências para que a remessa direta pudesse ser realizada era que o exportador adqurisse a assinatura de aceitação da dívida, o Banco Central cassou a permissão que havia sido dada ao Grupo Rhodia de remeter diretamente os documentos.

O Grupo Rhodia sofreu restrições do Banco Central em virtude de problemas ocorridos em uma de suas atividades em particular, o que leva-nos a perceber que o Banco Central considera as atividades como um Grupo que deve trabalhar e agir coerentemente.

Novamente a imagem de Grupo está em voga e esta visão consolidada perante o Banco Central foi mais um dos fatores que levou a diretoria financeira do Grupo a decidir monitorar os saldos expostos de suas atividades no mercado externo.

Neste trabalho, será elaborado um valor de limite máximo que cada atividade poderá possuir em aberto com clientes nos países considerados de risco político. Este limite levará em consideração apenas países de risco, pois é este o tipo de risco que as atividades não tem sensibilidade para analisar.

Este limite deverá garantir que caso algum país importador tenha problemas para remeter divisas para fora ou caso algum cliente saudável economicamente tenha problemas decorrentes da situação econômica de seu país, a perda afete o mínimo possível o ativo do Grupo.



*Gráfico 7-13: Participação das exportações no faturamento da empresa (elaborado pela autora).*

### 7.5.3 A Montagem do Limite

Para a finalidade específica de montagem do limite, as exportações do Grupo Rhodia serão consideradas de caráter puramente marginal, ou seja, as margens de contribuição geradas serão destinadas, do ponto de vista do crédito, somente para cobrir os custos fixos associados às exportações, assim como para garantir uma remuneração mínima dos acionistas. Esta consideração será adotada, já que a finalidade do limite é garantir a posse do valor principal caso algum país importador não pague suas dívidas comerciais.

Os limites determinados serão revistos anualmente ou em um prazo menor se necessário e o cálculo dos mesmos será realizado com base nos seguintes conceitos:

- Receita Total (RT) - Valor da venda dos produtos;
- Custo variável (CV) - Valor que varia de acordo com o volume de produção, por exemplo, gastos com materiais;
- Custo fixo (CF) - valor independente do volume produzido em determinado período, por exemplo, aluguel;
- Margem de contribuição por unidade (MC) - diferença entre a receita obtida com a venda dos produtos e o custo variável dos produtos;
- Valor Econômico Criado (VEC) - representa o valor de uma empresa, após descontado do resultado operacional, o valor que os acionistas aplicaram na mesma.

O conceito de VEC será aplicado durante o cálculo do limite, logo, a fim de que tal conceito possa ser melhor entendido, serão descritos os passos para o cálculo do mesmo:

$$RT - CV^6 = MC$$

$$MC^7 - CF = ROP$$

Sendo ROP = Resultado Operacional.

O valor do resultado operacional (ROP) foi por muito tempo utilizado como indicador da situação econômica das empresas, entretanto, foi suplantado pelo conceito de VEC, sendo este, um indicador que vai um passo além do ROP, calculado da seguinte maneira:

$$ROP - CE = VEC$$

Sendo CE = Custo de Capital Engajado (Capital Social).

O custo de capital engajado refere-se ao valor investido pelos acionistas na empresa e que espera-se ser remunerado. Este valor subtraído do ROP leva a um novo indicador econômico da situação de uma empresa: o VEC, valor realmente agregado à mesma.

---

<sup>6</sup> Considerado o custo variável total e não o custo variável unitário.

<sup>7</sup> Considerada a soma de todas as margens de contribuição unitárias.

A partir dos conceitos descritos, pode-se apresentar o modelo de cálculo para os limites a serem adotados pelo Grupo Rhodia, ressaltando novamente a questão das exportações terem caráter marginal para efeito específico do cálculo do limite.

$$L = MC - Rt - Re - Ca - CE$$

Onde:

L = Limite (quantidade de venda que pode estar exposta, sem garantias de recebimento, em determinado país);

MC = Margem de Contribuição (diferença entre a receita das vendas e o custo variável);

Rt = Risco de transferência do país;

Re = Risco econômico do país;

Ca = Custos agregados de exportação;

CE = Custo de Capital Engajado.

A margem de contribuição, conforme já exposto, será obtida pela diferença da receita obtida com as vendas e do custo variável total decorrente da fabricação e exportação das mercadorias. Os custos agregados representam os gastos fixos referentes à atividade de exportação e que não existiriam caso a mesma não exportasse, tal como a área de logística de exportação.

O custo de capital engajado corresponde à remuneração mínima dos acionistas. Segundo norma da Rhône-Poulenc, em virtude de comparação com as empresas do setor Químico, este custo é hoje de 9% ao ano em relação ao valor faturado. Este valor estará cobrindo não só a desvalorização do dinheiro investido na empresa mas também os riscos das indústrias químicas em geral. Nesta etapa está sendo introduzido o conceito de VEC no cálculo do limite, ou seja, busca-se uma garantia na remuneração do capital investido pelos acionistas.

O risco econômico e o risco de transferência variam de acordo com o país em questão e são também determinados pela Rhône-Poulenc, estes riscos devem ser subtraídos da margem de contribuição para formação do limite, funcionando como um “prêmio” que os exportadores pagam aos acionistas pelo risco que estão correndo.

O valor destes riscos varia de acordo com o país e são calculados pela Rhône-Poulenc através do valor e demanda pelos títulos emitidos pelos respectivos países, já sendo atualmente determinados por analistas especialistas neste tipo de análise, fisicamente localizados na Rhône-Poulenc (França).

	Venezuela	Equador	Peru	Bolívia	Paraguai	Países da Am. Central
Rt*	3,0%	3,0%	2,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Re*	1,5%	2,0%	1,5%	2,0%	2,0%	2,0%

Tabela 7-18: Riscos políticos determinados pela Rhône-Poulenc (elaborado pela autora).

\* A porcentagem será aplicada sobre o valor faturado, ou seja, exportado.

Cada atividade possuirá limites de valores que poderá manter em aberto (a receber) com clientes localizados em países de risco, sem a exigência de garantias dos mesmos. Estes valores serão apresentados no Relatório de Crédito Corporativo paralelamente aos valores reais expostos, estes últimos fornecidos pelas respectivas áreas de crédito, permitindo um acompanhamento da situação das atividades.

Como exemplo de cálculo do limite, supõe-se uma atividade nas seguintes condições:

MC = 38% do valor total exportado em dólares;

Rt para o país “A” = 4%;

Re do país “A” = 2%;

Custo de processamento da venda externa = US\$800/processo;

Quantidade média de vendas para o país “A” = 20 processos/mês;

Prazo médio de recebimento do país “A” = 3 meses;

Vendas médias no país “A” = 167 KUSS/mês.

O limite de exposição para tal atividade será calculado da seguinte maneira:

$$Ca = (800 \times 20)/167.000 = 9,6\%$$

$$CE = 9\% \times (3/12) = 2,3\%$$

$$L = 38\% - 4\% - 2\% - 9,6\% - 2,3\% = 20,1\%.$$

A atividade exemplificada possui limite de exposição de 20,1% de seu saldo clientela, ou seja, este é o valor máximo de saldo não vinculado a garantias que a atividade pode manter em aberto no país “A”.



## **CAPÍTULO VIII**

---

# **Conclusão**

## 8. Conclusão

Este trabalho objetivou abranger uma análise sobre o processo de descentralização de poderes, atualmente bastante comum nas organizações, e sua influência no contexto da área financeira do Grupo Rhodia no Brasil.

Detectou-se, através de um estudo sobre a estrutura organizacional do Grupo e sua comparação com estudos teóricos e experiências em outras organizações, a importância da centralização de certas decisões e iniciativas na área financeira corporativa, contribuindo para um monitoramento mais eficaz das áreas de crédito desagregadas.

Como proposta de melhoria, foi elaborado um serviço de crédito corporativo, a ser desenvolvido na gerência financeira corporativa, responsável essencialmente por:

- Animar as áreas de crédito, através da formação e atuando como intermediador do Grupo de Crédito (Família de Crédito que deverá se reunir periodicamente para troca de experiências);
- Disseminar regras e normas do Grupo;
- Monitorar o desempenho das atividades em relação à concessão de crédito (realizado indiretamente, garantindo a permanência da descentralização das áreas de crédito, esta última adotada para que as mesmas pudessem estar próximas dos mercados específicos nos quais atuam);
- Determinar as políticas de exportação, assim como, os limites de valores que podem estar expostos (vendas a receber sem garantias do cliente) em países considerados de risco.

A descrição dos clientes, missão, funções, forma de gerenciamento e demais características deste serviço foram apresentadas com base em conceitos teóricos citados e discutidos durante a apresentação da proposta.

Como forma de exemplificar a função deste novo serviço implantado na gerência financeira foi escolhida uma de suas atuações para ser detalhada neste trabalho. A

elaboração de um sistema de informações gerenciais e, consequentemente, do Relatório de Crédito Corporativo, visando auxiliar a diretoria financeira e os gestores das áreas de crédito na tomada de decisões foi detectada como uma aplicação bastante representativa da atuação do novo serviço.

Um estudo teórico sobre a montagem do sistema de informações gerenciais foi elaborado e tornou-se a base para que o relatório de crédito corporativo pudesse ser apresentado ao leitor.

Durante a implantação deste relatório na empresa, algumas dificuldades foram encontradas, dentre estas, a falta de comprometimento dos analistas das áreas de crédito, assim como dos analistas de sistemas responsáveis por elaborar os programas em “SAS”.

Este tipo de resistência foi sendo gradativamente reduzido através de um trabalho em relação à cultura organizacional da empresa, buscando esclarecer aos analistas de crédito que o monitoramento a ser realizado busca facilitar a gestão descentralizada e não reduzir a autonomia das áreas de crédito.

Este trabalho na cultura da organização no que se refere ao preconceito existente em relação à existência de áreas centralizadas monitoradoras foi, em sua grande parte, desenvolvido através de exposições realizadas durante as reuniões da Família de Crédito.

Os analistas de sistemas diretamente relacionados à implantação do relatório também foram convidados a participar destas reuniões, o que contribuiu de maneira expressiva para gerar um comprometimento real dos mesmos.

Outra dificuldade encontrada foi a confiabilidade dos dados existentes no sistemas da empresa, já que muitos analistas não cadastravam corretamente algumas informações sobre os clientes e suas respectivas faturas, especialmente a informação sobre setor econômico ao qual as mesmas pertencem.

Este tipo de relatório veio para garantir, de certa forma, a entrada de dados adequada por parte dos analistas de crédito e do pessoal de cobrança (controle das faturas), já que

este banco de dados será utilizado na montagem do relatório a ser distribuído para a diretoria financeira do Grupo e gestores das áreas de crédito.

O Grupo Rhodia estará adotando, a partir dos próximos anos, o sistema “SAP/R4”, facilitando a interface entre as diversas áreas das atividades e destas entre si. A implantação deste sistema é prevista para ser iniciada na atividade Agro como teste e será gradualmente expandida às demais.

Com a implantação do “SAP”, os dados e informações necessários para a montagem do relatório de crédito provavelmente serão mais facilmente obtidos, eliminando a necessidade da existência de programas em “SAS” para a aquisição dos mesmos no formato desejado, já que o “SAP” terá esta flexibilidade de personalização de relatórios e possível disponibilização dos mesmos na rede para seus usuários.

Através da apresentação da montagem do relatório de crédito, percebe-se a abrangência de atuação do serviço corporativo criado, influenciando desde a cultura organizacional em relação à descentralização “versus” centralização de poderes, a interface entre as atividades da empresa, até a operacionalização da coleta dos dados e informações via sistema informatizado.

O presente trabalho foi elaborado com base na detecção de problemas vigentes no departamento no qual a autora estagiou, e consequente proposta e implantação de melhorias. A adoção destas melhorias foi baseada na aplicação de conceitos e ferramentas com as quais a autora teve contato durante o curso de Engenharia de Produção, possibilitando uma complementação prática à formação acadêmica adquirida.

A autora desenvolveu e implantou um serviço detectado como importante para a melhoria de produtividade do Grupo, atuando na estrutura e cultura organizacional referente às áreas de crédito, sobretudo através de um trabalho nos sistemas de informações do Grupo. As contribuições da autora durante a elaboração do serviço e descrição de sua atuação encontram-se claramente delineadas durante a apresentação deste trabalho, alcançando os objetivo do trabalho de formatura.



## CAPÍTULO X

---

# Referências Bibliográficas

## 9. Referências Bibliográficas

- ALBRECHT, Karl. *Serviços internos*. São Paulo, Pioneira, 1994.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy*. São Paulo, McGraw-Hill, 1965.
- CERNY, Keith. *Making local knowledge global*. Harvard Business Review, v.74, n. 3, p. 22-38, May/June 1996.
- COSTA, Tabajara Bertelli. *Proposta para organização da controladoria corporativa de um grupo multidivisional*. São Paulo, 1995. (Trabalho de Formatura) Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- D'ESTAING, Oliver Giscard. *La décentralisation des pouvoirs dans l'entreprise*. Paris, D'organisation, 1968.
- FLEURY, Maria Teresa Leme & FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1996.
- FORTUNA, Eduardo. *Mercado financeiro*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1996.
- GIANESI, Irineu G. N. & CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo, Atlas, 1994.
- GODOY, Guilherme Kuntz. *Desenvolvimento e implantação de um sistema de informações gerenciais*. São Paulo, 1995. (Trabalho de Formatura), Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

- GONÇALVES, Marilson Alves. *Contribuição ao estudo dos processos de interdependência organizacional e tecnológica.* São Paulo, 1990. 210p. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- HANDY, Charles. *Balancing corporate power:* a new federalist paper. Harvard Business Review, v. 70, n. 6, p. 59-72, Nov./Dec. 1992.
- HANDY, Charles. *The age of unreason.* Boston, Harvard Business School Press, 1990.
- HUMBLE, John W. *Como melhorar os resultados da empresa.* São Paulo, Management Center do Brasil, 1969.
- KOCHEN, Manfred & DEUTSCH, Karl W. *Decentralization:* sketches toward a rational theory. Cambridge, Gunn & Hain, 1980.
- LOPES, MiKhail. *Quem paga, quanto, para saber o quê.* Revista Exame, n. 635, p. 98-101, maio 1997.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos.* São Paulo, Atlas, 1995.
- MICHEL, Albin. *Innover Pour La Vie:* Rhône-Poulenc 1895 - 1995. Paris, Public Histoire, 1995.
- MILLS, D. Quinn. *Rebirth of the corporation.* New York, John Wiley & Sons, 1991.
- MINTZBERG, Henry. *Structure in fives:* designing effective organizations. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Sistemas de informações gerenciais.* São Paulo, Atlas, 1992.

- PEREIRA, José da Silva. *Análise financeira das empresas*. São Paulo, Atlas, 1993.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- QUINN, James Brian. *Empresas muito mais inteligentes*. São Paulo, Makron Books, 1996.
- RHODIA S/A. “SAS” *Introdutório*. São Paulo, 1990 (Apostila do Centro de Informações da Rhodia S/A).
- SANDRONI, Paulo. *Balanço de pagamentos e dívida externa*. São Paulo, Ática, 1989.
- SILVA, Marcia Terra. A empresa moderna. In: CONTADOR, J. C. *Gestão de Operações*. São Paulo, Edgard Blücher / Fundação Vanzolini, 1997. p. 31-8.
- SODERO FILHO, Fernando Pereira. *Garantias nas operações de crédito*. São Paulo, Instituto Brasileiro de ciência Bancária (IBCB), 1987.