

MAXIMIZAÇÃO DO LUCRO: ESTUDO DE CASO REALIZADO EM EMPRESA DO COMÉRCIO EXTERIOR PARANAENSE

FABRICIO VENDRAMIN¹

Discente do MBA em Gestão Financeira do Centro Universitário Curitiba - Unicuritiba

ALEX VOLNEI TEIXEIRA²

Mestrado em Ciência, Gestão, e Tecnologia da Informação - UFPR, Especialização em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário de Maringá e em Metodologia do Ensino pela Universidade Positivo. Professor e Coordenador Geral do Programa de Pós-Graduação Lato sensu do Centro Universitário Curitiba - UNICURITIBA.

RESUMO

Geralmente, as Micro e Pequenas Empresas – MPEs numa ótica de curto prazo são atrativas ao se analisar o indicador de rentabilidade. Já em sua análise de médio e longo prazo, apresentam várias deficiências relacionadas a sua gestão da informação, sejam decorrentes da engenharia da informação aplicada ou dos sistemas da informação adotados, bem como na sua gestão processual e financeira, as quais são responsáveis por impactos e performances desastrosas, visto que geralmente as MPEs não dispõem de mecanismos que objetivem a sua maximização dos lucros para o médio e longo prazo, situação esta que resulta na sua extinção, em média, após o seu quarto ano de existência. Desta maneira, o presente estudo de caso objetiva demonstrar que as MPEs podem gerar e maximizar seu lucro, através da adoção de metodologias e ferramentas como Lean Office e Fluxo Enxuto da Informação – FEI, conforme estudo realizado em empresa voltada para o Comércio Exterior, situada na Cidade de Curitiba, Estado do Paraná, no período compreendido entre 2011 e 2013, o qual demonstrou que a adoção de tais ferramentas é positiva e de retorno relativamente rápido, melhorando sua performance e maximizando seu lucro em R\$ 613.320,38 no período em questão, bem como demonstrar que as práticas aplicadas na companhia são atemporais e podem ser adaptadas para as MPEs de várias regiões e setores, obtendo resultados similares aos alcançados pela companhia em questão.

Palavras-chave: lucros; Comércio Exterior, Sistemas de Informação; Engenharia da Informação.

¹ Discente do MBA em Gestão Financeira do Centro Universitário Curitiba - Unicuritiba

² Mestrado em Ciência, Gestão, e Tecnologia da Informação - UFPR, Especialização em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário de Maringá e em Metodologia do Ensino pela Universidade Positivo. Graduado em Administração com ênfase em Marketing Universidade do Sul de Santa Catarina. Autor dos livros: A logística na Administração Pública (2014); Administração; Direito e Tecnologia a Serviço da Cidadania (2014); Sociedade, Direito e Sustentabilidade (2013). Professor e Coordenador Geral do Programa de Pós-Graduação Lato sensu do Centro Universitário Curitiba - UNICURITIBA. Pesquisador CNPq - Grupo de Pesquisa Cooperação e Relações Contratuais para o Desenvolvimento com sustentabilidade das Américas. Integrante do Comitê Científico do Centro Universitário Curitiba. Trabalhos e pesquisas nas áreas de Desenvolvimento e Inovação de Ambientes Virtuais corporativos, com ênfase em Gestão da informação, Sistemas de Informação, Engenharia de Informação, Processos Gerenciais, Gestão do Conhecimento, Criatividade e Inovação.

ABSTRACT

Usually, small and micro business (SME), under a short term perspective, is attractive if analyzed the profitability indicators. Though analyzing medium and long term, those businesses present a lot of deficiencies related to the information management, being them due applied information engineering or adopted information systems, as well the managerial finances and processes management, they are responsible for impacts and disastrous performances, since usually these kind of business do not dispose tools that intend the profit boost, in medium and long term. As a consequence of these factors, in average, after the fourth year, the business ceases its operations. Thereby, the present case study intends to demonstrate that SMEs can generate and boost its profit, throughout the adoption of tools and methods as Lean Office and Lean Flow of Information according case study performed in a foreign trade company, located in Curitiba, Paraná, in the period between 2011 and 2013, that demonstrated that adopting those tools is positive and has a relatively fast return of investment, improving its performance and boosting its profit in R\$ 613.320,38 in the period above stated, as well as demonstrating that these applied practices are timeless and are adaptable to SMEs in various sectors and regions, achieving similar results to those obtained by the company where the case was conducted.

keywords: profits; Foreign Trade; Information Systems; Information Engineering.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) compõem importante parcela da economia mundial. Conforme dados do SEBRAE (2005) no Brasil, essas empresas respondem por 99,2% das empresas formais, refletindo em 57,2 % do total de empregos gerados e por 26% da massa salarial. Por consequência, constituem um dos pilares importantes da economia brasileira, tendo a função de fomentar negócios, produtos e serviços demandados pela sociedade, mesmo apresentando rentabilidade em pequena escala.

Diante de tal expressividade, representando um dos importantes alicerces da economia nacional, ainda segundo o SEBRAE (2005) em torno de 60% da MPEs deixam de existir até o quarto ano de criação/fundação. De acordo com o boletim divulgado pelo órgão em questão, os principais pontos que justificam esta mortalidade precoce das empresas são decorrentes, segundo os empresários da carga tributária elevada, seguidos pela má gestão e administração e relacionados com problemas no capital de giro. (SEBRAE 2007)

As MPEs, atreladas ao cenário econômico atual positivo, reflexo dos adventos de copa do mundo ocorrida em 2014 e olimpíadas previstas para 2016, tornaram-se os principais combustíveis para a economia brasileira, aquecendo e movimentando todos os setores e negócios, os quais, em conjunto com as medidas políticas e econômicas, tornam o cenário de negócios atual promissor e próspero.

Sabe-se, ainda, que a globalização gera a necessidade da integração e interatividade entre os mais variados países, setores, culturas e economias. E é neste ínterim que a globalização faz com que as empresas tornem-se cada vez mais competitivas, busquem maior lucratividade e, conseqüentemente, longevidade.

Para tanto, torna-se imprescindível que as empresas adentrem também no mercado internacional com qualidade e competitividade frente aos concorrentes e preparadas para as recorrentes flutuações deste volátil segmento da economia.

O Comércio internacional funde-se num emaranhado de outros mercados, sendo necessário o perfeito entendimento do setor, das políticas monetárias, da análise dos custos, legislações, do mercado cambial, da oferta e demanda dos produtos, da busca pela inovação e, principalmente, objetivem a utilização assertiva dos investimentos, captação de recursos, obtenção e maximização dos lucros auferidos os quais resultem, conseqüentemente, na longevidade das empresas.

Faz-se necessário, também, a percepção dos cenários de negócios, financeiros e econômicos; da análise da macro e microeconomia, buscando soluções para a gestão administrativa e financeira das empresas, na redução de riscos e exposições cambiais, do entendimento das mais distintas legislações que regem os países, ramos e operações, que em conjunto, resultam na maximização dos lucros e saúde financeira da companhia.

Fundamentado neste cenário, quais mecanismos são imprescindíveis para que as MPEs consigam ter longevidade, obtendo lucro e, principalmente, o maximizando?

A resposta deste e de todos os questionamentos fundem-se no contexto ora apresentado, no emaranhado de teorias e possibilidades, sendo que o presente estudo de caso traz a luz as ferramentas, instrumentos, técnicas, metodologias e métodos que possibilitam a maximização do lucro auferido, para que, desta maneira, as MPEs não recaiam na estatística de dissolução acima constatada pelo SEBRAE (2005), especialmente para aquelas atuantes no agenciamento de cargas, delimitadas regionalmente no Estado do Paraná.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FATORES IMPACTANTES NA OBTENÇÃO E MAXIMIZAÇÃO DOS LUCROS

Considerando a complexidade do objeto do presente estudo de caso, faz-se necessária a compreensão da área de negócio ora pautada, do entendimento das boas práticas administrativas, contábeis, financeiras, informacionais, assim como as premissas legais que os norteiam a atividade do objeto do estudo.

BENEDICTO (2004) *et al* discorre sobre a importância que os papéis representam na administração moderna, enfatizando o papel da contabilidade financeira ao discorrer que:

Além de permitir o conhecimento dos eventos econômicos que se desenvolvem no ambiente empresarial, a contabilidade financeira é útil no controle das transações efetuadas pela pessoa jurídica, sendo, portanto, importante para todas as pessoas, físicas e jurídicas, com ou sem fins lucrativos pois todas elas experimentam o desenvolvimento de eventos econômicos que precisam ser monitorados para que se tornem viáveis ao longo do tempo. (BENEDICTO et al; 2004:02)

Isto posto, o sistema contábil abrange o processo de registro dos eventos econômicos com a principal finalidade de organizar e resumir informações que possam ser consultadas a qualquer tempo e que forneçam o perfil econômico em um determinado período ao longo do ciclo do negócio. (BENEDICTO 2004).

SANTOS (2009) completa a teoria de BENEDICTO (2004) acrescentando que os propósitos da empresa definem sua própria razão de existir, justificando-se em termos amplos e relativamente abstratos, tais quais aumentar a fatia de participação no mercado consumidor, aumentar a produção com os mesmos recursos disponíveis, diminuir custos operacionais, manter os custos financeiros e elevar o índice de liquidez da empresa.

Neste contexto, MEYER (1984) salienta que os objetivos principais de uma empresa podem ser agrupados em quatro categorias, das quais: 1) o *lucro*, dentro da sua dupla ótica: de retorno dos proprietários e da economia da empresa; 2) a *expansão* da empresa: seja em relação a ela mesma, seja em relação ao mercado em que participa; 3) a *segurança*: que corresponde ao desejo da empresa de assegurar o seu futuro e continuidade e; 4) a *autonomia* ou independência: objetivo pelo qual a empresa pretende livremente decidir seu destino.

Segundo DRUCKER (1999), o lucro não é uma causa mas sim uma consequência – resultado do desempenho da empresa em marketing, inovação e produtividade. É um resultado necessário a serviço de funções econômicas essenciais, sendo o lucro primeiramente o teste de desempenho, o único teste eficaz como descobriram os russos quando tentaram aboli-lo no início dos anos 20.

Para o estudioso, a obrigação fundamental da empresa em um sistema livre é gerar e maximizar os lucros, cumprindo as obrigações com seus acionistas e proporcionando um fluxo de caixa adequado para saldar os compromissos financeiros, uma vez que uma empresa que não produz lucros está fadada a desaparecer, e este desaparecimento dependerá, única e exclusivamente, da paciência dos seus credores, do tamanho dos seus recursos líquidos e das demandas de seus acionistas.

Desta maneira, considerando a grande gama de variáveis que devem ser pautadas para o entendimento e obtenção e conseqüentemente maximização do lucro nas empresas, visto as várias facetas envolvidas no processo de obtenção do tão esperado resultado financeiro, faz-se necessária uma correta leitura de todas as dimensões macroeconômicas e, também, que sejam compiladas informações internas, regionais e locais, nas quais as companhias encontram-se inseridas. (BASSI, 2000)

E é nesse contexto que podemos citar o planejamento estratégico financeiro e o conhecimento interno da empresa frente ao mercado que atua, conforme cita KOTLER (1975), a *“Metodologia gerencial que permite estabelecer uma direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente interno e externo”*.

O planejamento estratégico, essencial para o direcionamento de qualquer negócio, deve ser uma ferramenta de gestão efetivamente utilizada pelas organizações, a qual estabelece metas, objetivos e diretrizes estratégicas, determinando o que cada grupo dentro da organização vai fazer e quais os recursos para que as metas sejam alcançadas.

De acordo com KOTLER e ARMSTRONG (1993), planejamento estratégico é a base da empresa, contando com uma clara definição da missão, objetivos e o desenvolvimento de um bom portfólio de negócios, resultando na obtenção e maximização dos lucros do objeto principal da empresa.

No nível corporativo, a empresa define a proposta geral de sua missão, em seguida essa missão é transformada em objetivos de apoio detalhado que orienta toda

a empresa. Vale citar a afirmação de HAMPTON (1983) sobre planejamento estratégico:

A hipótese amplamente aceita de planejamento estratégico é simples: usando um limite de tempo de vários anos, a alta administração reavalia a sua atual estratégia encarando as oportunidades e ameaças no meio ambiente e analisando os recursos da empresa a fim de identificar os seus pontos fracos e fortes. (HAMPTON, 1983)

Isto em vista, existem algumas ferramentas que visam a análise interna da empresa, mensurando os pontos fortes e fracos da empresa, das quais destacamos a análise *Swot – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, que serve de base para a preparação de uma missão, é como um banco de informações sustentáveis, baseada na missão que as metas, os objetivos e estratégias são criadas. (OLIVEIRA, 2009)

Sob esta fundamentação que SOUZA (2008) discorre e reafirma que, ao fazer uma escolha ou tomar uma decisão, o objetivo primário visa os ganhos futuros os quais visam, basicamente, otimizar os recursos, o capital, os custos, as receitas e as disponibilidades visando, conseqüentemente, obter lucro, o qual, por sua vez, pode e deve ser maximizado.

É nesse ponto que dois fatores são colocados lado a lado: um seria o retorno esperado pelo investimento que atrai o investidor e, conseqüentemente, o risco que o afasta.

Neste íterim que citamos LUDICÍBUS (1998), que afirma:

Frequentemente, os responsáveis pela administração estão tomando decisões, quase todas importantes, vitais para o sucesso do negócio. Por isso há a necessidade de dados, de informações corretas, de subsídios que contribuam para uma boa tomada de decisão. (LUDICÍBUS; 1998:01)

Pondera SOUZA (2008) e completa a tese de LUDICÍBUS (1998), afirmando que uma boa decisão tomada é feita quando melhor for o nível de informação do gestor sendo, desta maneira, menor o nível de risco que o mesmo estará sujeito. No entanto, se fosse possível prever os riscos futuros, a partir do conhecimento perfeito das forças que atuam nos ambientes interno e externo do investimento, a tomada de decisão seria tomada sem risco.

Confirmada a ponderação de SOUZA (2008) que LUDICÍBUS (1998) discorre:

Evidentemente, o processo decisório decorrente das informações apuradas pela Contabilidade não se restringe apenas aos limites da empresa, aos administradores e gerentes, mas também a outros segmentos. (LUDICÍBUS; 1998:02)

Ou seja, LUDICÍBUS (1998) confirma que uma tomada de decisão assertiva provém da análise de diversas variantes, das quais enfatiza, além das já citadas, a análise dos outros segmentos, tais quais se citam a análise dos investidores, do mercado de negócios, dos fornecedores, das instituições financeiras e governamentais, dos sindicatos e demais que fomentam a tomada de decisão.

Porém, indo ao encontro do das teorias de SOUZA (2008) e LUDICÍBUS (1998), frisa-se que na teoria Keynesiana do Investimento é de grande importância

analisar o cenário político e econômico. De modo que a política econômica seria analisar as políticas monetárias, fiscal, de crédito, do comércio exterior, enfim, as decisões governamentais em todas as áreas afetam tanto direta quanto indiretamente nos resultados no mundo dos negócios, portanto, devendo ser analisada criteriosamente, bem como o comportamento dela nos últimos anos e as suas principais tendências

Em seguida deve ser analisada a conjuntura nacional e regional, levantando as séries históricas relevantes e analisando alguns indicadores financeiros para análise de projetos de investimentos. (GHEMAWAT, 2007)

Justificando esta tendência, BASSI (2000) reforça a importância do comércio internacional e do seu crescimento exponencial nas últimas décadas, refletindo no aumento das inovações tecnológicas e elevação dos investimentos internacionais, elementos estes identificados como indissolúveis da integração que é, simultaneamente, causa e efeito da globalização e majoração dos lucros obtidos pelas empresas.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL NO CONTEXTO ECONÔMICO ATUAL

BASSI (2000) explana os motivos pelos quais uma atividade milenar, como o comércio internacional, está modificando o mundo atualmente, respondendo e justificando que o comércio internacional é a principal força motriz do crescimento econômico mundial e um dos fatores que determinam a projeção de novas potências econômicas no cenário mundial.

Vários países, dentre eles inclui-se o Brasil, demoraram a se integrar no comércio internacional, devido a políticas protecionistas que visavam a estimular a sua industrialização, cenário este que foi alterado na década de 90, com a abertura de seus mercados e, pouco depois, com as políticas de estabilização econômica praticadas pela maioria dos governos, os quais reduziram drasticamente as taxas de inflação, situação esta que eliminou a possibilidade das empresas obterem ou maximizarem seus lucros no mercado financeiro. (BASSI, 2000)

Neste complexo contexto econômico, KEEDI (2007) completa o estudo ao afirmar que:

Muitos fatores podem ser utilizados como motivação para a realização do comércio exterior, apenas é necessário que se analise os diversos fatores existentes, e, mesmo apresentando todas as condições favoráveis ou contrárias, isso não será impedimento ao comércio, pois este poderá ser realizado independentemente de qualquer motivação lógica, muitas vezes por motivos comerciais, outras vezes por motivos político, interesse no produto estrangeiro. (KEEDI; 2007:19)

E é neste ínterim que as negociações internacionais são realizadas, movimentando e motivando, conforme FONSECA (2011), as operações de importação e de exportação entre os países, as quais se referem às entradas e saídas de mercadorias podendo compreender, inclusive, a prestação de serviços, os quais são configurados e enquadrados, perante a legislação brasileira, no momento do desembaraço aduaneiro.

Desta maneira, KEEDI (2007) completa FONSECA (2011) e ressalta que a importação pode ser conveniente uma vez que permite ao país comprador adquirir uma mercadoria de alta tecnologia, obtida por meio de caríssima pesquisa e de muitos anos de experiência.

Outro aspecto importante do comércio internacional correlaciona-se com a balança comercial dos países, justificada por FONSECA (2011), em que a relação comercial internacional *vem a ser a compra e a venda de bens e serviços entre países, por meio de moedas fortes, como o dólar americano, o euro europeu, o marco alemão, o yen japonês, o franco suíço, etc.*

O comércio exterior tem por finalidade a saída regulamentar de mercadorias e/ou serviços para além da fronteira territorial de um país, creditando, ainda, a tais transações a função de ser a principal forma de entrada e saída de divisas, imprescindíveis ao equilíbrio da balança comercial, as quais objetivam, como consequência, suprir as necessidades básicas de um país, bem como para pagamento de seus compromissos externos. (KEEDI, 2007)

Decorrente destas transações internacionais, outro aspecto importante é defendido por RATTI (2006), ao discorrer sobre controle cambial:

Com o objetivo de obter equilíbrio do balanço de pagamentos, o controle de câmbio compreende várias medidas, no sentido de restringir as importações ao nível das exportações, limitar os gastos com serviços estrangeiros, viagens internacionais, etc., e limitar os movimentos de capitais para o exterior. (RATTI; 2006:191)

LOPEZ (2008) confirma a teoria de RATTI (2006), reforçando que no comércio exterior, principalmente nas transações cambiais que envolvem os países, existe a intervenção das instituições financeiras, controlando as flutuações da taxa de câmbio do país, administradas, no Brasil, pelo BACEN.

Nesta intermediação em função da taxa de câmbio (preço de uma moeda estrangeira medida em unidades monetárias da moeda nacional), livremente pactuadas entre as partes contratantes, existe o comprometimento do contratante a entregar determinada quantidade de moeda estrangeira, sendo comum no cenário do comércio exterior pois em território brasileiro não se transita outra moeda que não seja o real. (LOPEZ, 2008)

Além destas informações relativas a moeda e ao câmbio, outro aspecto abordado e defendido LOPEZ (2008) trata sobre as razões para importação/exportação, das quais o mesmo destaca: 1) Busca de maiores lucros; 2) Ampliação de mercados; 3) Novos produtos a serem ofertados; 4) Aumento da oferta e demanda, com consequentes aumento da produção e da produtividade; 5) Aprimoramento da qualidade; 6) Incorporação de tecnologias; 7) Redução do custo de produção; 8) Diversificação de riscos; 9) Novas ideias e crescimento empresarial; 10) *Know-how internacional.*

Em resumo, o processo de comércio internacional, segundo LOPEZ (2008), provém de um complexo processo que engloba várias frentes e várias tomadas de decisão, sempre iniciadas na análise do mercado interno e externo, na concorrência, na tomada de decisões, no diferencial competitivo, na qualidade e na diferenciação dos produtos e/ou serviços frente aos concorrentes, dentre outros, as quais movimentam o mercado financeiro nacional e, conseqüentemente, acabam por movimentar comercialmente e financeiramente o Brasil.

Uma vez compreendidas as características do mercado selecionado, a empresa deve fazer um diagnóstico interno, uma análise de suas forças e fraquezas... a empresa avalia sua real capacidade exportadora em face de um determinado mercado, de forma a conhecer seu potencial em relação aos competidores. (LOPEZ; 2008:33).

Reforça, ainda, que cada área na qual a empresa seja mais forte que seus concorrentes, representam uma vantagem competitiva sobre os mesmos, sendo que o diagnóstico interno e a engenharia financeira utilizada pelas empresas brasileiras – e em especial as do Estado do Paraná – um diferencial imprescindível para que a mesma mantenha a longevidade e aumente, conseqüentemente, suas margens de lucro.

Para tanto, LOPEZ (2008) retoma e defende a utilização da técnica de para identificação dos referidos aspectos, a qual se denomina *Swot Analysis*:

Trata-se de um processo relativamente simples, suficiente para estabelecer se a empresa tem gerenciamento e equipe com experiência internacional, se a produção pode acompanhar o incremento ocasionado pelas exportações e se há recursos para financiar investimentos na área. (LOPEZ; 2008:33).

RATTI (2006) acrescenta algumas definições ao discurso de LOPEZ (2008) sobre o Sistema de Comercio Exterior - SISCOMEX, que além de ser um instrumento para integrar as atividades de registro, acompanhamento e controle das operações, o SISCOMEX permite: 1) Simplificação e padronização das operações de comercio exterior, com redução da burocracia; 2) Redução do tempo para liberação das mercadorias importadas e para o embarque das mercadorias a serem exportadas; 3) Ampliação do número de atendimentos no País; 4) Eliminação de diversos formulários e documentos e de uma série de controles paralelos, que seriam substituídos por um único documento no final do processo.

Além do domínio sobre o comércio exterior, tornam necessários os entendimentos acerca de todas as áreas, sejam finanças, contábeis, administrativas, gerenciais, dentre outras, independentemente da correlação que elas tenham com as demais áreas da economia e demais ciências, visto que nas últimas décadas, todos os aspectos tornaram-se relevantes no relacionamento entre países, apoiados pela política externa, interna, econômica e intimamente relacionada e influenciada pela política comercial existente entre os países e blocos econômicos. (HOJI, 1999)

Com o advento da globalização nas últimas décadas, a mesma provocou grandes e radicais mudanças no cenário econômico e governamental e, conseqüentemente, na forma de atuação das empresas ligadas aos negócios internacionais.

Os países passaram a se proteger comercial e economicamente por meio de formação de blocos econômicos regionais como a União Europeia, MERCOSUL, Nafta, e outros. (HOJI; 1999:503).

Desta maneira, o estudioso defende que o capital não tem pátria, além de frisar que o capital especulativo sempre está em busca da rentabilidade e aos retornos do risco previamente assumido e, com a liberação das fronteiras econômicas e financeiras, o capital acaba por “migrar instantaneamente” entre os países. Tal

fenômeno explica um vértice das crises financeiras e econômicas mundiais que tomam proporções globais tão logo as mesmas se iniciam.

Outro vértice apontado por HOJI (1999) diz respeito as empresas multinacionais, as quais, por venderem seus produtos e serviços em vários países, conseguem reduzir seus custos por meio de economias de escalas

Desta forma, aliando a globalização às atividades desempenhadas pelas empresas, uma determinada empresa está competindo com empresas de outros países, com relação ao preço e a qualidade de tudo que comercializam. Porém, tal situação acaba por apresentar riscos, os quais são similares aos riscos das transações de crédito que normalmente são efetuadas, acrescentando de dois outros: O risco político e o risco de câmbio.

O risco político existe quando o governo do país do devedor não permite a remessa de divisas para o exterior, em determinadas circunstâncias... mesmo que o devedor tenha recursos em moeda nacional suficientes para pagar o compromisso, não é possível adquirir a moeda da dívida para remetê-la ao exterior... o risco de câmbio pode ser definido como a variação inesperada e não quantificável da moeda estrangeira em relação a moeda local. (HOJI; 1999:504-5)

Por este motivo, CASTELLANO (2009) completa as teorias de HOJI (1999) e discorre que, por existirem tais incertezas, são efetuadas transações que visam evitar ou reduzir tais riscos, sendo que além do profundo conhecimento dos cenários econômicos de forma global, fazem-se necessários a adoção de instrumentos de proteção, dentre as quais FRANCO (2004) finaliza afirmando que:

As opções são muitas, mas o espírito é o mesmo: proteger-se da volatilidade do mercado usando instrumentos financeiros de todo o tipo. (FRANCO; 2004)

Outro ponto defendido por ROBERTS (2000) de suma importância nas finanças internacionais é a previsão da taxa de câmbio. Por mais que isso seja um excelente mecanismo, não tem como prever a variação do câmbio de longo prazo, deixando o mercado bastante vulnerável em relação a uma crise econômica.

O mercado de cambio é inicialmente aberto com uma taxa de abertura e atrelado a ela vem à taxa de mercado futuro, onde analistas preveem como ficara uma média do mercado, já o mercado tem oscilações durante todo o dia finalizando com uma taxa de fechamento de mercado, a qual se denomina taxa futura, podendo resultar em positiva ou negativamente nos resultados das transações efetuadas.

Já para RATTI (2006) o Banco Central do Brasil atua como órgão fiscalizador deste sistema, controlando a entrada e a saída de divisas e administrando as reservas cambiais. Tais transações geram taxas cambiais, as quais por muitos anos eram fixadas pelo Banco Central.

Na determinação destas taxas eram levados em consideração: o grau de inflação do Brasil e em determinados países selecionados, maior ou menor interesse em aumentar ou diminuir exportações e importações, suas repercussões sobre os níveis de preços internos, etc. (RATTI; 2006:209).

Todavia, com a Resolução n.º 1.552 de 22/12/88 do Banco Central foi o primeiro passo para a liberação das taxas uma vez que a partir dela algumas

operações cambiais poderiam ser realizadas a taxas livremente convencionadas entre as partes. Nascia, neste momento, o Mercado Cambial de Taxas Flutuantes.

A partir dessas alterações, o mercado cambial brasileiro passou a compreender três segmentos: 1) Mercado de taxas flutuantes; 2) Mercado de taxas livres; 3) Mercado paralelo (negro).

Entretanto, RATTI (2006) frisa que embora as taxas cambiais possam ser livremente fixadas no mercado, o Banco Central tem a plena liberdade de intervir na formação delas, uma vez que é o grande detentor de divisas, acaba atuando e alterando a referida taxa com a compra ou venda da moeda.

Sob livre flutuação de divisas, quaisquer desequilíbrios de balanço de pagamento são eliminados pelo ajuste automático das taxas de câmbio, os quais impactam, diretamente, nos resultados da empresa e, conseqüentemente, na sua maximização dos lucros auferidos.

E é neste emaranhado de teorias que se fundem o comércio exterior e a administração estratégica financeira, tornando-se necessárias e indispensáveis para a sobrevivência do negócio dependendo, basicamente da lucratividade, onde o lucro passa a ser um importante padrão para medida do sucesso, seja a empresa como um todo, seja para determinados departamentos ou áreas, ou até para divisões de negócios. (LUDICÍBUS, 1998)

2.3 O GERENCIAMENTO ENXUTO NAS ORGANIZAÇÕES

HARADA et al (2013) referência em seu artigo WOMACK e JONES (1996, apud ALMEIDA, 2009, p. 21) os quais definem mentalidade enxuta (ME) como o estudo das aplicações de novas tecnologias de trabalho, alinhando os processos com o objetivo de especificação e criação de valor, realização de tarefas ininterruptamente e foco na eficácia.

ALMEIDA (2009) complementa afirmando que a ME consiste em gerenciar todo o conjunto de atividades operacionais que geram valor para o cliente, desde a matéria prima até o produto acabado, do projeto do produto ao lançamento, visando a sua melhoria por meio da redução de dos desperdícios.

Neste contexto, a acirrada competitividade do mundo empresarial obriga as empresas a adotarem novas práticas e redesenhar seus fluxos de trabalho. Tais adequações anteriormente eram aplicadas somente nas bases produtivas e fabris, adaptadas para o ambiente administrativo, sendo que a mentalidade enxuta aparece como suporte para as mudanças ocorridas nas empresas e nos contextos empresariais atuais. (HARADA et al 2013)

Segundo os autores, este novo contexto empresarial exige também, uma mudança de paradigma para as empresas, pois passa a considerar outros aspectos da produção, enumerando em cinco princípios da ME: 1) Especificação do que é o valor para a empresa da perspectiva do cliente final (ALMEIDA, 2009); 2) Mapeamento do fluxo ou cadeia de valor (ALMEIDA, 2009; TURATI, 2007); 3) Determinar as ações que geram desperdício e eliminá-las se possível; 4) A demanda do cliente determina o esforço direcionado a determinada ação; 5) Priorizar sempre a melhoria dos processos, de modo a almejar a perfeição operacional, apesar de ser uma realidade utópica, torna-se útil no sentido de guiar os processos da empresa. (ALMEIDA, 2009)

Neste contexto, TEIXEIRA (2014) ressalta que a Engenharia da Informação objetiva fornecer os meios para reagir as mudanças nas necessidades de informação de uma organização, constituindo a infraestrutura necessária para fornecer resultados rápidos e, em seguida, permitindo a criação de processos eficazes.

Segundo MCGEE e PRUSAK (1994), outro aspecto de suma importância diz respeito a Informação. Conforme defendem os estudiosos, as transformações econômicas, políticas, tecnológicas e sociais que têm ocorrido nos últimos anos têm aumentado o valor da informação, valor este que é determinado pelo usuário, através do seu uso, reuso e importância que assume para cada um. Outro fator determinante da sua importância está relacionado à velocidade com que a informação é gerada, utilizada e descartada. (DIAS, 2006)

Segundo HARADA et al (2013) em seu artigo, a mentalidade enxuta surgiu relacionada à produção física de componentes para automóveis pela Toyota, porém pode ser estendida para as demais áreas, uma vez que o pensamento enxuto visa buscar melhores formas de trabalho, baseado na eliminação de desperdícios e na busca pela perfeição, ideal para qualquer tipo de empresa.

No setor administrativo, ou especificamente em um escritório, ao invés de fluxo de valor, podemos considerar os fluxos de informações e de conhecimento como elementos presentes nos processos, sendo que a esta variação do pensamento enxuto deu-se o nome de Lean Office (escritório enxuto). (TURATI; 2007; GREEF, FREITAS E ROMANEL, 2012).

Porém, no escritório a identificação do valor não é tão simples como numa fábrica, uma vez que sofre variações conforme ambiente, área e negócio desenvolvido. Todavia, a produção, neste caso, os serviços, são definidos pela demanda do cliente, que no caso é variável e a consequente busca pela perfeição possibilita a melhoria, minimizando os erros e desperdícios, além da possibilidade de impactar a organização como um todo. (GREEF, FREITAS E ROMANEL, 2012)

HARADA et al (2013) cita ALMEIDA (2009) e classifica em quatro grupos principais de desperdícios no meio administrativo: 1) de *peessoas*: desalinhamento de objetivos, de alocação, de espera, de movimentação e processamento; 2) de *processos*: de controle variabilidade, alteração imprópria, estratégico, confiabilidade, padronização, sub-otimização, programação, fluxo desbalanceado, inspeção e erros; 3) de *ativos*: inventários, de estoque em processo, ativo fixo e transportes, dentre outros e; 4) de *informação*: de tradução, falta de informação, transporte paralelo, irrelevância e falta de acuracidade.

Porém, segundo ALMEIDA (2009), diante de um cenário em que praticamente tudo acarreta em desperdícios, a adoção de medidas para eliminá-los faz-se necessária, sendo que, segundo o estudioso, algumas das soluções existentes referem a:

- Utilização de tecnologias para minimizar o tempo gasto, a movimentação e o índice de erros;
- Utilização de ferramentas que propiciem ao cliente a possibilidade de controle dos seus próprios pedidos, evitando erros e possibilidades de retrabalho;
- Disponibilização de materiais online, reduzindo o uso de papéis e a duplicidade de documentos e;
- Eliminação de intermediários na transmissão de informações, reduzindo o processamento desnecessário. (ALMEIDA, 2009)

Com a adoção destas e de outras orientações, é possível determinar novas práticas de trabalho e melhorar o ambiente, aumentando o desempenho e reduzindo o gasto desnecessário de recursos, conseqüentemente, maximizando o lucro da empresa. Entretanto, TAPPING e SHUKER (2003) e GREEF, FREITAS e ROMANEL (2012) são citados por HARADA et al (2013), os quais descrevem as orientações para promover e manter as melhorias no ambiente cujo qual o Lean Office foi implantado, das quais:

- comprometimento com o Lean: é preciso que todos na empresa se comprometam com a nova filosofia. São necessários treinamentos, capacitações, comunicação eficiente sem distinção hierárquica. Os incentivos devem partir da alta administração, uma vez que ela é provedora de recursos e muitas vezes servem como referência para os demais;
- escolha do fluxo de valor: os fluxos de valor devem estar alinhados com os percursos reais das unidades de trabalho;
- aprendizado sobre o lean: disseminação dos conceitos do lean, a fim de garantir que todos saibam sua importância e seus impactos na empresa;
- mapeamento do estado atual: oportuniza a avaliação geral do problema. A partir do mapeamento é possível identificar os pontos conflitantes e que podem ser eliminados;
- identificação de medidas de desempenho do lean: compartilhar com a equipe de trabalho as melhorias da nova metodologia de trabalho. É importante que cada funcionário saiba o impacto de seu esforço no resultado final;
- mapeamento do estado futuro: etapa e, que a participação de todos na empresa é necessária, pois todos os problemas que impactem no produto final são relevantes, independentemente de seu nível de atuação.

TEIXEIRA (2014) completa a propositura conceitual, afirmando que a Engenharia da Informação assume papel estruturante e estratégico, propondo um arranjo nas relações entre Sistemas de Informação, Gestão da Informação e a Engenharia da Informação, uma vez que além de articular os demais sistemas, propicia o entendimento ampliado dos fluxos, processos, descartes e reuso da informação. Registra, ainda, que foram identificadas três categorias conceituais distintas que ampliam o conceito da Gestão da Informação como atividades de organização da informação para facilitar a busca, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação da informação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa utilizado foi o de estudo de caso. Esse método foi utilizado para relatar a experiência empresarial em profundidade, com o propósito de utilizá-lo como instrumento de gestão para as empresas que se enquadrem no cenário corporativo ora mencionado.

O presente estudo de caso se deu em três fases. Na primeira fase foram efetuados os levantamentos documentais necessários para a elaboração do estudo de caso em questão. Na segunda fase, os dados foram devidamente analisados e qualificados, analisando e mapeando os processos e procedimentos adotados

conforme as premissas nas quais se fundamenta o presente estudo, as quais embasaram a terceira fase, a qual consiste no confronto dos resultados antes e após as adoções dos métodos que resultaram na maximização dos lucros da empresa alvo do presente estudo de caso.

Após a escolha da empresa, ora denominada ABC, foram analisados os resultados dos últimos 3 exercícios fechados (2011, 2012 e 2013), verificando qualitativamente os resultados obtidos nos três exercícios e buscando traçar paralelos e evidências que justificassem os resultados obtidos em cada exercício. Segundo a abordagem de CARVALHO (2006), torna-se necessária a identificação, análise e a representação gráfica dos fluxos de informações do ambiente objeto do presente estudo de caso. GREEF (2010) avança além da representação gráfica dos processos, buscando a consolidação do Fluxo Enxuto da Informação (FEI).

Quadro 1 – comparativo de metodologias de CARVALHO (2006) e GREEF (2010)

CARVALHO (2006)	GREEF (2010)
	FEI (Fluxo Enxuto de Informação)
Diagnóstico da organização	Diagnóstico e especificação do Fluxo de Informação em ambiente de escritório
Definição das atividades	
Representação gráfica os fluxos	Avaliação do Fluxo
Proposta de melhorias	
Análise dos resultados	
	Reflexão do FEI

Fonte: GREEF et al (2013)

Conforme descrito na metodologia defendida por GREEF (20010), o FEI é o ponto de partida para o diagnóstico da empresa ora analisada, sendo que o mesmo apresenta pontualmente algumas vantagens, das quais: 1) permite a compreensão do estado atual e o planejamento dos estados futuros conforme valor atribuído aos processos; 2) apresenta uma gestão e execução de maneira transparente e fundamentada na experiência, garantindo a acurácia/veracidade da informação; 3) delimita a abrangência e o escopo do que será desenvolvido; 4) explicita ações baseadas na confidencialidade/privacidade da informação e; 5) permite a compreensão da amplitude da informação ao determinar fluxos de trabalho e de produto, bem como os principais agentes internos e externos a organização.

Fluxo que preza o diagnóstico, o planejamento e o monitoramento de seus componentes, a contínua melhoria, a eliminação o desperdício de recursos, e cujo valor é a informação pertinente à demanda, clara, organizada em prol de ágil recuperação, confiável, que tem uma identidade, apresentada e detalhada de modo a facilitar seu entendimento, a padronização de atividades a ela relacionadas, e a identificação de erros quanto á sequências das mesmas. (GREEF, 2010 p 68).

Isto posto, no ambiente escolhido Departamento de Controladoria Financeira – DCFIN, devidamente autorizado iniciaram-se a leitura dos documentos, manuais, procedimentos e normas internas, bem como conversas informais com os responsáveis e observação direta do fluxo de trabalho da empresa em questão, objetivando o mapeamento e obtenção dos FEI e o paralelo existente, ou não, entre o FEI aplicado e a maximização dos lucros da empresa objeto do presente estudo de caso.

Na estrutura da empresa analisada, o DCFIN consolida e controla todos os procedimentos e processos existentes, sendo responsável pela criação, aprovação, validação e mapeamento das eventuais correções existentes, uma vez que detêm o acesso global do processo (produto) da companhia e a autonomia para solicitar, sugerir e executar as medidas corretivas necessárias em qualquer etapa.

A empresa ABC, a seguir qualificada, está dividida em 3 grandes áreas inter-relacionadas: a *área comercial*, responsável pelo fomento dos clientes; a *área operacional*, responsável pela operacionalização dos serviços ora contratados e pela *área financeira*, responsável pela área de finanças, controladoria, contabilidade, recursos humanos e gestão administrativa. Todas estas grandes áreas são geridas pela Diretoria com o suporte da célula de DCFIN.

Tendo em vista que a DCFIN é a área responsável por todas as áreas da empresa alinhadas aos propósitos e direcionamentos da gestão diretiva da empresa, a mesma foi escolhida para justificar e responder os questionamentos do presente estudo de caso, por meio de análises diretas e indiretas dos seus números, indicadores, metodologias, processos e procedimentos adotados, demonstrando se a maximização dos lucros da empresa pode, ou não, ser realizada no âmbito administrativo e, também, de que forma a mesma foi alcançada.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA / SETOR (CIDADE)

A Empresa escolhida para o estudo de caso está situada na cidade de Curitiba, estado do Paraná, foi constituída há mais de 7 anos, com bases comerciais nos estados de Santa Catarina, São Paulo e Pernambuco, com 22 funcionários registrados e composta por uma rede de representantes em todos os portos do Brasil, totalizando por volta de 180 colaboradores indiretos (sem vínculo trabalhista), doravante será denominada de “Empresa ABC”.

Para o presente estudo, foram utilizados os seus dados e resultados reais, conforme levantamentos efetuados na empresa em questão dos seus exercícios fechados de 2011, 2012 e 2013, os quais traçam parâmetros que justifiquem a possível maximização do seu lucro e os fatores que, conseqüentemente, a levaram a tal resultado.

Segundo SEBRAE (2006), à internacionalização das MPEs está formatando um novo e próprio modelo fundamentado em um esforço coordenado com suas presentes atividades. São alvos de suas ações não somente as empresas que comercializam diretamente seus produtos no exterior, mas, também, as que se integram em uma cadeia de produção exportadoras, importadoras, prestadoras de serviços e demais atreladas, com destaque as empresas Paranaenses.

No Paraná, segundo a Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina – APPA, o intenso trabalho desenvolvido pelo órgão na retomada de parte de cargas que utilizavam portos de estados vizinhos contribuiu para que 41 milhões de toneladas de cargas fossem movimentadas pelos portos paranaenses em 2011. Pelo corredor de exportação passaram 14 milhões de toneladas de soja, milho, farelo de soja e açúcar. Foram movimentados 680 mil contêineres, 230 mil veículos, gerando uma receita cambial das exportações de 17,6 bilhões de reais.

Neste cenário promissor, as empresas relacionadas com o comércio exterior, principalmente as paranaenses, têm se destacado e cada vez mais ampliado seus negócios.

Ressalta-se, ainda, que o Comércio Exterior apresenta várias subáreas, dentre as quais se destacamos, neste momento, o despacho aduaneiro e o agenciamento de cargas, sendo este último o objeto social da Empresa ora denominada ABC, o qual consiste na compra de espaços em navios para transporte internacionais e a revenda para os clientes que desejam importar e/ou exportar, agregando valores e serviços nesta cadeia de serviços.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados ora encontrados do presente estudo são de ordem não probabilística, qualitativos e que traçam parâmetros com todas as áreas da empresa, pelo intermédio da análise do DCFIN nos exercícios de 2011, 2012 e 2013, consolidando os resultados obtidos e comparando as medidas adotadas para que os mesmos fossem alcançados.

A DCFIN apresentou os dados relativos aos exercícios em questão, agrupando e consolidando em grandes áreas, conforme aderência dos assuntos após a aplicação da FEI, Lean Office e demais ferramentas ocorridas no início de 2012, dos quais: 1) o resultado líquido do exercício; 2) o resultado sobre variação cambial; 3) a redução e consolidação dos erros operacionais; 4) o mapeamento de processos e; 5) os resultados da controladoria aplicada. Dos dados:

Quadro 2 – Dados obtidos

	2011		2012		2013	
Variação Cambial	R\$ 6.697,80	25%	R\$ 9.178,22	35%	R\$ 10.512,87	40%
Redução de erros	(R\$ 16.098,33)	40%	(R\$ 12.643,82)	32%	(R\$ 11.371,81)	28%
Mapeamento de processos	0	0%	27	68%	13	33%
Engenharia Financeira (Gestão: aplicação/investimentos/negociações)	R\$ 39.157,49	6%	R\$ 198.971,13	32%	R\$ 375.191,76	61%
Controladoria Aplicada (redução de custos)	R\$ 357,98	2%	R\$ 7.898,12	€36 %	R\$ 13.929,13	63%

Fonte: do Autor

Frisa-se que foram analisados os dados relativos ao exercício de 2013 com a finalidade de demonstrar que os resultados no exercício de 2012 comparados ao exercício de 2011 não foram ao acaso ou reflexos isolados da operação da empresa ABC, mas sim decorrentes da aplicação da FEI, Lean Office e demais ferramentas, ocorridos no início de 2012.

Iniciamos com a análise do indicador denominado variação cambial (grifo do autor), o qual teve sua performance melhorada 75% nos anos de 2012 e 2013 ao se comparar com o ano de 2011. Reforça-se que a variação cambial no comércio exterior resulta em melhoria do desempenho da operação financeira da empresa, visto que pode aumentar o valor do lucro final da mesma. Porém, se a gestão relacionada a este

indicador não for realizada de forma assertiva, as perdas ocorrem na mesma proporção resultando, conseqüentemente, em prejuízos.

Financeiramente, torna-se claro o impacto positivo da variação cambial, uma vez que refletiu em R\$ 26.388,89 de lucro direto para a empresa ora denominada ABC no período analisado.

Após a adoção de controles mais simplificados, mapeamento de processos (FEI), lean office financeiro e tomadas de ações mais efetivas e eficazes, a performance passou de 25% em 2011, correspondente a R\$ 6.697,80 para R\$ 9.178,22 (35%) em 2012 e R\$ 10.512,87 em 2013 (405), confirmando que as metodologias adotadas foram satisfatórias para o desempenho positivo da empresa ABC no que tange a variação cambial em que a empresa estava sujeita.

O mapeamento de processos, item fundamental do FEI e lean office, resultou em dois importantes e impactantes resultados: na redução de erros e no entendimento da linha de trabalho dos funcionários, otimizando, ao máximo, o potencial produtivo de cada um.

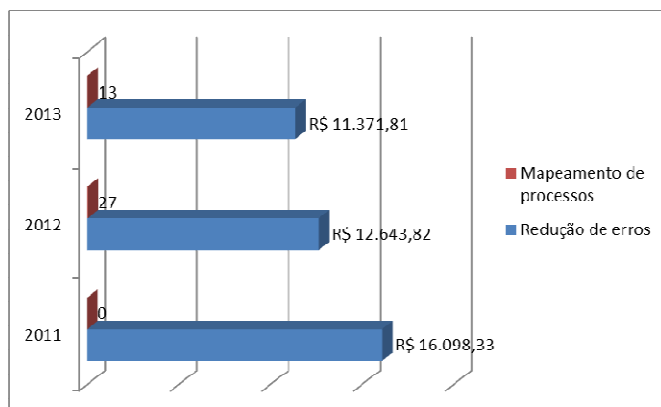
FRANK et al (2012) graficamente aborda e defende que a maximização dos lucros pode ser analisada pelo seu custo variável médio – CVM e por seu custo total médio – CTM, apresentando um resultado lucrativo a empresa cujo rendimento total excede seu custo total.

O estudioso aborda ainda a situação inversa, discorrendo prejuízo como lucro negativo:

Um lucro negativo: quando o preço for menor que o CTM na quantidade de maximização do lucro, a empresa tem uma perda, que é representada ao se traçar um gráfico, como a parte entre o CTM e o CVM, decorrente de todos os custos – diretos e indiretos – incorridos na produção. (FRANK et al, 2012 p 163).

Fundamentados na ótica no autor, ao se comparar 2011 com 2012 e 2013 percebe-se claramente que os valores despendidos com erros operacionais foram reduzidos proporcionalmente ao número de mapeamentos de processos e entendimentos do fluxo de informações da empresa, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 3 – Comparativo Mapeamento de Processos x Redução de Erros



Fonte: do Autor

Evidencia-se, que o mapeamento dos processos, inexistente em 2011 representava 40% do montante de erros do período analisado (2011 a 2013), totalizando R\$ 16.098,33 em prejuízos, sendo sensivelmente reduzidos para R\$ 12.643,82 (32%) em 2012 e R\$ 11.371,81 em 2013 (28%), reflexo direto da aplicação dos métodos de *lean office* e FEI, os quais são diretamente proporcionais a redução dos erros em questão através do mapeamento de 40 processos diretos, dos quais 27 processos foram mapeados em 2012 e 13 processos em 2013.

Os resultados acima, refletem diretamente na maximização do lucro nos períodos analisados pela redução dos erros existentes com a consequente elevação e aproveitamento do potencial produtivo de cada departamento.

Acredita-se, conforme evidências e tendências descritas, que no exercício de 2014 os valores relativos aos erros sejam ainda menores que os encontrados em 2013, visto a conscientização e adoção das técnicas descritas na presente análise.

Financeiramente, o resultado mais impactante é o que tange o item relacionado como Engenharia Financeira, nos quais a DCFIN atribui a alguns pontos específicos, destacando: a melhoria na performance das aplicações financeiras, o entendimento global do negócio e das negociações de contratos, fornecedores e a obtenção de descontos em escalas.

Nota-se que a gestão assertiva, a negociação de contratos com fornecedores, a busca de descontos através dos montantes envolvidos e a tomada de ações com conhecimento global são fatores impactantes e fundamentais para a sobrevivência das empresas, os quais resultaram na maximização dos lucros da Empresa ABC em R\$ 613.320,38 no período compreendido entre 2011 a 2013.

Ao se analisar o período de 2011, o valor relativo a estas transações é significativo, correspondendo a 6% do valor do período analisado e, em valores monetários, a R\$ 39.157,49 de lucro direto originado em aplicações e negociações com fornecedores.

Entretanto, em 2012 e 2013 após a implantação do *lean office* e do FEI, o percentual que era de 6% em 2011 passou para 32% em 2012 e atingiu 61% em 2013, correspondendo ao lucro de R\$ 198.971,13 e R\$ 375.191,76, respectivamente.

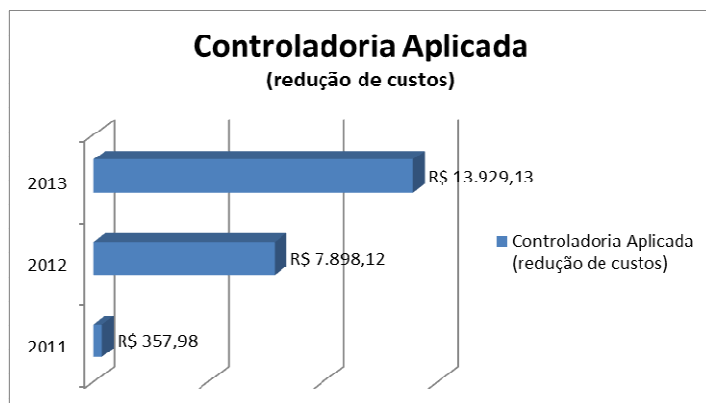
Desta maneira, verifica-se que o lucro nas operações financeiras da empresa ABC já existia, sendo o mesmo maximizado pela adoção dos métodos apontados no presente estudo de caso.

Questionado o DCFIN se existiram situações peculiares a operação da companhia que comprovassem ou justificassem esses valores e, ainda, sobre os acontecimentos ocorridos no período relativos a variações de volume, quantidade de transações, dentre outros, sendo que a resposta do DCFIN informou e justificou que o aumento do número de processos em 2012 e 2013 realmente ocorreu, os quais, em hipótese alguma, justificam a maximização do lucro na proporção ocorrida, visto que a maximização em questão ocorreu de forma exponencial, e o crescimento dos processos de forma progressiva.

Destaca-se, ainda, a redução obtida com a adoção eficientes e eficazes de controladoria, decorrentes do *lean office* e FEI, a qual gerou uma economia de R\$ 22.185,23 no período de 2011 a 2013, com ênfase de redução em 36% em 2012 e de 63% em 2013.

Tal resultado foi obtido através da otimização e utilização consciente dos recursos disponíveis na companhia e, também, através da adoção de outras ferramentas descritas neste estudo de caso, tais quais a FEI, EI, Lean office e outras ferramentas de gestão evidenciadas pelo Departamento de DCFIN da empresa ABC, resultando graficamente na evolução demonstrada no gráfico 4 – Controladoria:

Gráfico 4 – Controladoria

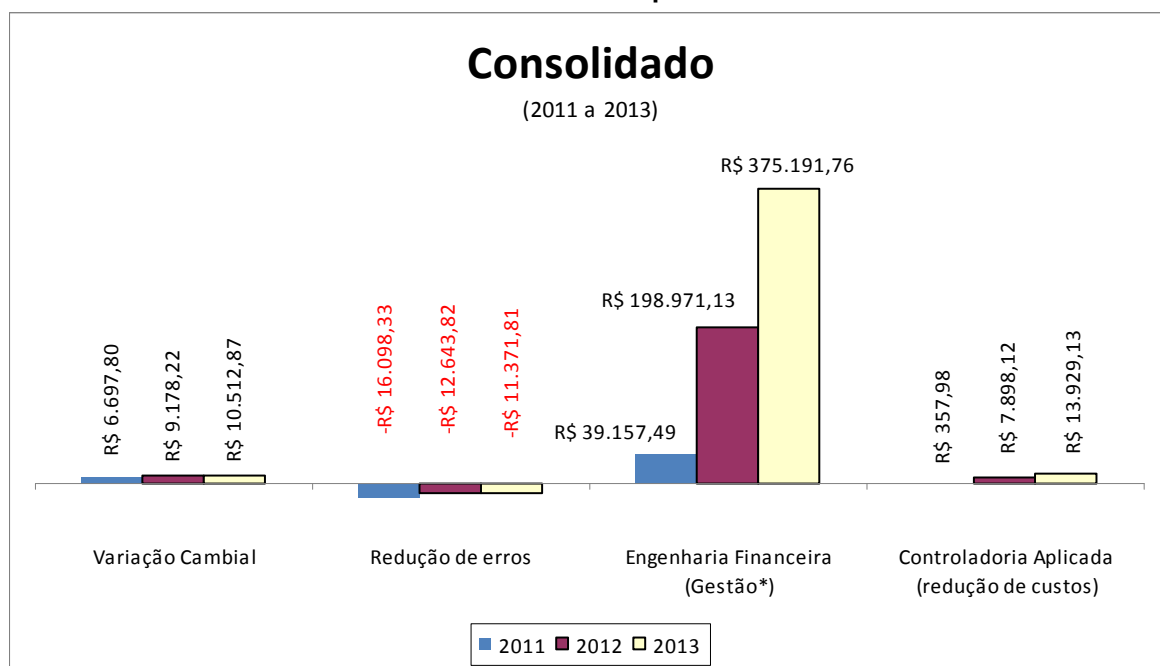


Fonte: do Autor

Considerando as informações do Gráfico 4, em que pese no que se refere ao DCFIN, o escritório ampliou suas instalações em 28% em 2012 comparando-se com 2011, reduzindo o seu custo.

Por fim, foram consolidados os resultados da análise em questão, compreendidos entre os períodos de 2011 a 2013, sendo os mesmos separados em duas análises: 2011 – antes da adoção do lean office e FEI - e 2012 a 2013 – após a adoção do lean office e FEI - os quais resultaram nas evidências abaixo:

Gráfico 5 – Consolidado e comparativo entre exercícios



Fonte: Autor

Conforme demonstrado no Gráfico acima, tem-se a visão global dos resultados do FEI e do Lean Office, os quais resultaram no ganho financeiro representado pela variação cambial, com a redução de erros em processos e consequentemente absorção de prejuízos e redução do lucro, com a aplicação efetiva da controladoria e, com o indicador mais impactante relacionado a Engenharia Financeira a qual engloba a gestão das aplicações e dos investimentos e a melhora na performance das negociações em escala.

Neste cenário existem evidências e indicadores que atribuem os resultados positivos nos exercícios de 2012 e 2013 comparados com os dados de 2011 decorrem das mudanças ocorridas na Empresa ABC, diretamente relacionadas com a aplicação do Lean Office e FEI, os quais resultaram na maximização dos lucros de forma direta através do aumento dos valores monetários, quanto de forma indireta, com a redução dos erros e custos operacionais, demonstrados pela controladoria.

6 CONCLUSÃO

Este estudo demonstra que a utilização das ferramentas de FEI e Lean Office nas MPEs nos ambientes relacionados com o Comércio Exterior foram positivas, sendo as principais responsáveis pela maximização da empresa ora analisada.

Várias situações foram tratadas e descritas no presente estudo, o qual de forma imparcial e analítica, resultaram para a Empresa ABC uma maximização de R\$ 613.320,38 no seu lucro no período analisado, através das práticas e técnicas descritas no presente estudo de caso, as quais podem ser aplicadas de forma atemporal nas MPEs que se enquadrem na mesma faixa da empresa ora analisada, com a obtenção de resultados similares.

O conhecimento e utilização das variáveis resultantes deste estudo, têm como contribuição fundamental subsidiar as MPEs enquadradas no mesmo setor e segmento das metodologias de FEI e Lean Office e dos seus resultados positivos, refletidos de forma tangível com a maximização direta e indireta do seu lucro, bem como de forma intangível relacionada a melhoria processual e organizacional, resultando na geração de renda e emprego e garantindo a perpetuidade das organizações.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO DOS PORTOS DE PARANAGUÁ E ANTONINA – APPA. Visão Geral: Negócios. Paraná, 2014. Disponível em <<http://www.portosdoparana.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=98>>. Acesso em 20 agosto de 2014.

ALMEIDA, J.A.R. **Elaboração de um método para melhorias de fluxos de informação usando princípios da mentalidade enxuta e reengenharia de processos**. Universidade de São Paulo. São Carlos. 2009.

BASSI, E. **Empresas Locais e Globalização**: Guia de Oportunidades Estratégicas para o Dirigente Nacional. São Paulo. Editora Cultura. 2000.

BENEDICTO, DEDEON CARVALHO DE,. **Contabilidade Financeira**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 1ª reimpressão da ed 2004.

CASTELLANO, MURILO. **Gestão de Riscos: Por meio de Derivativos**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

DIAS, S.M.P.A. **Gestão da informação e as transformações do trabalho na percepção dos trabalhadores: estudo de caso no sistema logístico de uma empresa têxtil de Minas Gerais**. UFMG. Belo Horizonte. 2006.

DUCKER, P. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios: **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. Reimpressão. São Paulo: Editora Pioneira, 2009.

FRANCO, Delano ; BRANCO, Gustavo Castello;. **Risco e retorno nos hedge funds brasileiros**. 4º Encontro da Sociedade Brasileira de Finanças – SBFIN. Rio de Janeiro, jul. 2004.

FRANK, ROBERT H. **Princípios de Economia**. 4ª ed. Porto Alegre: Editora AMGH, 2012.

GHEMAWAT, GHEMAWAT. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. 2 ed. São Paulo: Editora Bookman, 2007.

GREEF, A.C. **Fluxo enxuto de informação: conceito e avaliação em ambiente de escritório**. Universidade Federal do Paraná. Curitiba. Paraná. 2010.

GREEF, A.C.. FREITAS, M.C.D.; ROMANEL, F.B. **Lean Office: operação, gerenciamento e tecnologias**. São Paulo, Editora ATL.

HAMPTON, D. R.; **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

HARADA, L.D; FREITAS, M.C.D.; GREEF, A.C. **Aplicação da mentalidade enxuta aos processos da gerência de contabilidade e orçamento de uma organização mista**. Universidade Federal do Paraná. Curitiba. Paraná. 2013.

HOJI, MASAKAZU. **Administração Financeira: Uma Abordagem Prática**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G (1993). **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.

KEEDI, SAMIR. **ABC do Comércio Exterior: Abrindo as Primeiras Páginas**. 3 ed. São Paulo: Editora Aduaneiras, 2007.

LOPEZ, JOSÉ MANOEL CORTIÑAS. **Comércio Exterior Competitivo**. 3 ed. São Paulo: Editora Aduaneiras, 2007.

LUDÍCIBUS, SERGIO DE; MARION, JOSÉ CARLOS; **Curso de Contabilidade: para não Contadores**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEYER, J. P. e ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, 61-89, 1984.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas**. São Paulo: Editora Atlas S/A.,1994.

RATTI, BRUNO. **Comércio Internacional e Câmbio**. 11 ed. São Paulo: Editora Aduaneiras, 2006.

ROBERTS, RICHARD. **Por Dentro das Finanças Internacionais**. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar Editor, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESA – SEBRAE. Boletim estatístico de micro e pequenas empresas. Brasília: 2005. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/GEM-2011:-Brasil-é-o-terceiro-país-com-maior-nº-de-empresas,detalhe,21 >. Acesso em: 13 ago. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESA – SEBRAE. Internacionalização das micro e pequenas empresas. Brasília: 2006. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Internacionalização-das-micro-e-pequenas-empresas.>>. Acesso em: 22 ago. 2014.

SANTOS, L.M. **Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas Adotadas por Micro e Pequenas Empresas**. 2009. Revista de Administração da UNIMEP, v. 7, n.3, Setembro/Dezembro - 2009 – Universidade Federal de Piracicaba, SP.

SOUZA, R.M. **Avaliação de custo, volume e lucro em micro e pequenas empresas comerciais: um estudo de caso**. 2007. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá.

TAPPING, D; SHUKER, T. **Value stream management for the lean office: steps to planning, mapping and sustaining lean improvements in administrative areas**. New York: Productivity, 2003.

TEIXEIRA A.,V. FREITAS DUARTE M.,C. LAURINDO A.,M. **Engineering information: conceptual elemets related information management and information systems**, EDULEARN14 Proceedings, PP. 6909-6915. 2014.

TURRATI, R.C. **Aplicação do Lean Office no setor administrativo público**. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos. 2007.