

# AGRO EM QUESTÃO

Revista de Iniciação Científica da Faculdade CNA

**AGRO EM QUESTÃO: REVISTA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA  
FACULDADE CNA**

ANO I, nº 2 – ISSN **2594-5866**

(SEGUNDO SEMESTRE DE 2017)

BRASÍLIA-DF

DEZEMBRO DE 2017

## **Faculdade CNA**

Diretor Geral:  
Daniel Klüppel Carrara

Coordenadora do Curso de Tecnologia em Gestão de Agronegócio:  
*Professora Sofia Mitsuyo Taguchi da Cunha*

Coordenadora da Educação a Distância:  
*Professora Dyovanna de Polo de Souza Pinto*

Coordenador de Políticas Editoriais:  
*Professor Jonas Rodrigo Gonçalves*

Projeto Gráfico da Capa e Diagramação:  
*Assessoria de Comunicação – Instituto CNA*

Revisão Ortográfica e diagramação: *Jonas Rodrigo Gonçalves*

Conselho Editorial:  
*Alan Fabricio Mailinski  
Joaci Franklin de Medeiros  
Jonas Rodrigo Gonçalves  
Maria Aparecida de Assunção  
Paulo André Camuri*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

AGRO EM QUESTÃO: Revista de Iniciação Científica da Faculdade CNA

Faculdade CNA – ano I, n. 2 (jul./dez.)-. Brasília-DF:

ICNA, 2017.

Semestral.  
ISSN : 2594-5866

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução parcial ou total, sem o consentimento expresso dos editores. As opiniões emitidas nos artigos assinados são de inteira responsabilidade de seus respectivos autores, e estas não refletem, necessariamente, o posicionamento desta IES, dos órgãos desta publicação, de seu organizador ou de seu editor.

## **Sumário**

1 Governança corporativa no agronegócio: proposta para implementar <i>compliance</i> na atividade bovinocultura de corte no Brasil (Michelle Moura Marques de Resende Ferro Costa) .....	05
2. Logística e seus benefícios para empresas (Marinalva da Silva Souza Rocha, Jonas Rodrigo Gonçalves, Lisandra Renata da Silva) .....	29
3. Desempenho de duas Semeadoras-adubadoras para milho no noroeste de Minas Gerais (Jéssica Kelissane da Silva Oliveira) .....	38
4. A importância da Auditoria de Recursos Humanos (Girlene Braga de Souza, Jonas Rodrigo Gonçalves, Lisandra Renata da Silva) .....	44
5.Os dois pilares da Política Externa da China para as regiões do Pacífico e da Ásia Central: impactos para as exportações brasileiras de bens agropecuários (Thiago Siqueira Masson) .....	54
6. Estratégias de comercialização de soja (Alessandro Aveni) .....	58

# **1 Governança corporativa no agronegócio: proposta para implementar compliance na atividade bovinocultura de corte no Brasil**

*Michelle Moura Marques de Resende Ferro Costa<sup>1</sup>*

## **Resumo**

O presente artigo pretende propor a utilização da governança corporativa e *compliance* na atividade de bovinocultura de corte no Brasil. O objetivo do estudo é elaborar proposta para implementar *compliance* na atividade de bovinocultura de corte no Brasil, definindo *compliance*, governança corporativa, agronegócios no Brasil e bovinocultura de corte no Brasil. A metodologia utilizada para o desenvolvimento da proposta para implementar *compliance*, será baseada em bibliografia especializada, documentos e estudos recentes sobre sistema de *compliance* e governança corporativa. O *compliance*, na atividade de bovinocultura de corte, contribui para uma boa governança corporativa, por ser uma função evidentemente proativa, que pretende assegurar que as unidades organizacionais, observem procedimentos e controles definidos para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, e simultaneamente atendam aos requisitos legais estabelecidos pelos órgãos normativos. Assim, reduz os riscos associados à reputação e os riscos de sanções legislatórias. Um bom programa de *compliance* confere à organização a credibilidade necessária para se alinhar à tendência mundial com melhores práticas na condução dos negócios.

**Palavras-chave:** Bovinocultura. Brasil. *Compliance*. Governança Corporativa.

## **Abstract**

*This article intends to propose the use of corporate governance and compliance in beef cattle breeding activity in Brazil. The objective of the study is to elaborate a proposal to implement compliance in beef cattle breeding activity in Brazil, defining compliance, corporate governance, agribusiness in Brazil and beef cattle breeding in Brazil. The methodology used to develop the proposal to implement compliance will be based on specialized bibliography, documents and recent studies on compliance system and corporate governance. Compliance in beef cattle farming contributes to good corporate governance, since it is a clearly proactive function, which aims to ensure that the organizational units observe procedures and controls defined to achieve the strategic objectives of the institution, while simultaneously meeting the Requirements established by the regulatory bodies. It thus reduces the risks associated with reputation and the risks of legislative sanctions. A good compliance program gives the organization the credibility to align itself with the world trend with best practices in the conduct of business.*

**Keyword:** Brazil. Cattle. *Compliance*. Corporate Governance.

---

<sup>1</sup> Formada em Administração pela Anhanguera Educacional em 2008, tendo como principais experiências o trabalho em administração financeira e controles internos no SENAR Administração Central, onde trabalhou por quase 4 anos. E-mail: michellemresende@gmail.com. O presente artigo é o trabalho de conclusão do curso de Gestão de Projetos do Agronegócio, da Pós Graduação da Faculdade de Tecnologia CNA (FATECNA) sob a orientação da Professora Doutora Andreia Cristiane Stanger. E-mail: andreia.stanger@gmail.com e co-orientação do Professor Doutor Carlos André de Melo Alves. E-mail: camelodfprof@gmail.com.

## 1.1 Introdução

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2015).

Para simplificar, pode-se dizer que governança é um conjunto de princípios e práticas que permeiam um modelo de gestão, seja no âmbito corporativo, familiar ou social.

O termo *compliance* origina-se do verbo em inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar algo imposto. *Compliance* é o ato de cumprir, de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos, impostos às atividades de qualquer negócio. A utilização do *compliance* busca mitigar o risco atrelado à reputação e ao regulatório/legal. *Compliance* é uma expressão que se volta para as ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa. Não se pode confundir o *compliance* com o mero cumprimento de normas formais e informais. (MANZI, 2008; CANDELORO *et al.* 2012; SILVA, 2012).

O agronegócio brasileiro é moderno, eficiente e competitivo, é uma atividade próspera e rentável, porém são necessários que sejam cumpridas algumas regras, como todas as atividades.

O agronegócio é hoje a principal locomotiva da economia brasileira e responde por um em cada três reais gerados no país, conforme Portal do Agronegócio (2004).

O Brasil é um dos líderes mundiais na produção e exportação de vários produtos agropecuários. É o primeiro produtor e exportador de café, açúcar, álcool e sucos de frutas. (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2004).

O Brasil possui o maior rebanho bovino comercial mundial, totalizando 208 milhões de cabeças, em 2013, sendo atualmente um dos maiores exportadores de carne bovina, segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne - ABIEC (2014a). (FLORINDO *et al.*, 2015).

A bovinocultura de corte consiste em uma atividade econômica relevante para o agronegócio brasileiro, abastecendo todo mercado interno e gerando excedente de produção para exportação. (FLORINDO *et al.*, 2015 *apud* MACEDO, 2006; COUTINHO FILHO *et al.* 2006).

O presente artigo pretende propor a utilização da governança corporativa e *compliance* na atividade de bovinocultura de corte no Brasil.

Como objetivo geral, propõe-se elaborar proposta para implementar *compliance* na atividade de bovinocultura de corte no Brasil. Especificamente, o estudo busca definir *compliance* e explanar sobre governança corporativa, agronegócios no Brasil e bovinocultura de corte no Brasil.

Desde os anos 80, têm se modificado substancialmente as relações entre o mundo corporativo e a sociedade. Entre as consequências, há a pressão externa crescente pela adoção de padrões éticos, que gera valor a todos os seus *stakeholders* (os atores envolvidos na trajetória da empresa, como fornecedores, funcionários, clientes, etc.) o que impulsionou algumas organizações a adotarem programas preventivos e de monitoramento constante. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2009; CANDELORO *et al.* 2012; ASSI, 2013; IBGC, 2015).

É incontestável que a imagem da organização é um dos fatores que determinam o estreitamento das relações entre as partes para as negociações. Por isso, não se pode considerar que *compliance* seja modismo, mas sim uma necessidade diante da pressão da opinião pública e dos possíveis parceiros, sempre prezando pela transparência e integridade dos envolvidos. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009; CANDELORO *et al.* 2012; ASSI, 2013; IBGC, 2015).

Haverá, sempre, alguma regra ou normativo a ser seguido, seja em prestação de serviços ou contratação de terceiros ou compras e vendas, e essas regras ou normativos devem estar bem explícitas e claras, incluindo as penalidades nos casos de não cumprimento, para que se tenham processos seguros e dentro da conduta e ética da organização, essa é a função do *compliance*.

Um bom programa de *compliance* confere à organização a credibilidade necessária para se alinhar à tendência mundial com melhores práticas na condução dos negócios. (SALEM e LEITE, 2010; ASSI, 2013).

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da proposta para implementar *compliance*, pode ser classificada, conforme Cruz e Ribeiro (2004) *apud* Vergara (2000) do ponto de vista de sua natureza, como uma pesquisa metodológica, que está voltada para os métodos e instrumentos utilizados para deter e manusear a realidade, ou seja, para os meios destinados a alcançar um determinado fim.

Segundo Soares (2003), do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa será qualitativa, pois o pesquisador interpretará os fatos, procurando solução para o problema proposto.

Do ponto de vista dos objetivos, segundo Cruz e Ribeiro (2004, p. 18), a pesquisa será descritiva, pois pretende expor as vantagens de se implementar governança corporativa e *compliance* na bovinocultura de corte.

Em relação aos procedimentos técnicos ou fontes de informação, também de acordo com Cruz e Ribeiro (2004, p. 18) será realizada pesquisa bibliográfica, com estudos e documentos já publicados sobre governança corporativa, *compliance*, agronegócios e bovinocultura de corte no Brasil, sobretudo os da Febraban, IBGC e do MAPA, bem como normativos e demais legislações correlatas.

No segundo capítulo, será apresentado o histórico, a definição e aplicabilidade de *compliance* e governança corporativa, as diferenças e as semelhanças entre *compliance* e auditoria interna e explanar sobre agronegócios e bovinocultura de corte no Brasil.

No terceiro capítulo, serão citados os órgãos reguladores e suas regulamentações.

No quarto capítulo, será explanado sobre agronegócios e interação com a administração pública.

No quinto capítulo, será apresentada a proposta para implementar políticas de governança corporativa e *compliance*.

Este artigo não tem a pretensão de esgotar o tema ou cobrir de forma exaustiva todos os aspectos ligados a *compliance*, governança corporativa e bovinocultura de corte, mas sim propor a utilização da função *compliance*.

## 1.2 Referencial Teórico

Nesse capítulo será abordado o histórico, definição de governança corporativa, *compliance*, agronegócio no Brasil e bovinocultura de corte no Brasil. Será abordado também as diferenças e semelhanças entre *compliance* e auditoria interna.

### 1.2.1 Governança Corporativa

A governança corporativa nasceu e evoluiu da equidade, transparência e responsabilidade pelos resultados – sustentabilidade dos negócios. (MANZI, 2008).

Para Oliveira et al. (2008, p. 193):

o conceito de governança corporativa existe há pelo menos 50 anos, sendo que nos últimos anos vem se transformando em uma preocupação importante em diversos países, seja em mercados desenvolvidos ou em emergentes, sendo o conjunto de mecanismos internos e externos que visam a harmonizar e compatibilizar a relação entre gestores e acionistas, dada a natural separação entre controle e propriedade.

A governança corporativa é conceituada de várias maneiras, porém, para Chiavenato e Sapiro (2009), o significado de governança corporativa é o relacionamento que a organização pretende ter com seus acionistas e investidores para determinar e controlar a direção estratégica e seu desempenho diante de suas expectativas e utilizada pelas organizações como um meio para estabelecer uma ordem entre as partes (proprietários e seus executivos de alto nível) cujos interesses possam estar em conflito.

Pode se simplificar a definição de governança dizendo que é um conjunto de princípios e práticas que permeiam um modelo de gestão, seja no âmbito corporativo, familiar ou social. (CANDELORO et al., 2012).

Para CANDELORO et al (2012), esse conjunto de princípios e práticas deve ser a base da atuação da organização, definindo os papéis das partes, suas obrigações, seus direitos, as soluções para possíveis conflitos, mantendo a harmonia necessária ao desenvolvimento sustentável do negócio.

No Brasil, o debate em torno deste tema se intensificou bastante nas últimas décadas, nas medidas em que as relações entre administradores, acionistas majoritários e minoritários sofreram profundas alterações com a reestruturação societária provocada pelas privatizações, e entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, principalmente estrangeiros e investidores institucionais. O crescente número de grupos brasileiros que passaram a ter acesso aos negócios internacionais através *American Depository Receipts* (ADR) e *Global Depository Receipts* (GDR) tem estimulado e tornado essencial o esforço em busca de boas práticas de governança corporativa. (OLIVEIRA et al., 2008).

Para Oliveira et al. (2008, p. 194):

Governança corporativa representa o conjunto das práticas adotadas pelas corporações empresariais nos aspectos concernentes a:

- Transparência e publicidade dos atos praticados pela diretoria, executivos e demais representantes legais;
- Divulgação das informações e fidedignidade das ações;
- Observância e o controle de legalidade;
- Dever do respeito estrito das leis;
- Prestação de contas e o dever de diligência e responsabilidade dos administradores e acionistas das companhias.
- 

Segundo Machado (2015, p. 21):

A finalidade de governança corporativa é aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital, contribuir para sua perenidade, mediante estratégia das corporações, gerenciamento eficaz das organizações, com eficiência de suas operações e a geração de resultados em uma adequada taxa de retorno aos acionistas, com respeito à sociedade, ao meio ambiente e ao interesse social.

Os princípios básicos da governança corporativa, de acordo com o IBGC (2009) são:

- Transparência: obrigação e desejo de informar resultados e ações.
- Equidade: tratamento igual para todos os sócios e demais partes interessadas.
- Prestação de contas: os agentes da governança corporativa prestam contas e são responsáveis pelos seus atos e omissões.
- Responsabilidade corporativa: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

A governança corporativa tem como um dos pilares o *compliance* por fortalecer o ambiente de controles internos da instituição, monitorando a conformidade com a regulação e políticas internas, gerando a legitimidade no mercado e aumentando a transparência, o que favorece a vantagem competitiva e proporciona a sustentabilidade da organização. (FEBRABAN, [entre 2005 e 2016]).

### **1.2.2 Compliance**

A função de *compliance* originou-se nas instituições financeiras, por volta de 1960, nos Estados Unidos da América, por esse motivo o histórico de *compliance* será baseado no mercado financeiro e de bancos. (MANZI, 2008; ASSI, 2013).

Para Assi, (2013, p. 19) o *compliance* é a ferramenta de governança corporativa, no que refere se aos sistemas, processos, regras e procedimentos adotados para gerenciar os negócios da instituição, proporcionando aprimoramento da relação com os investidores.

A SEC (*Securities and Exchanger Commision*<sup>2</sup>), em 1960, começou a insistir na contratação de *compliance officers* para criação de procedimentos internos de

<sup>2</sup> A *Securities and Exchanger Commission* (Comissão de Valores Mobiliários), frequentemente abreviada SEC, é uma agência federal dos Estados Unidos que detém a responsabilidade primária pela aplicação das leis de títulos federais e a regulação do setor de valores mobiliários, as ações da nação e as opções de câmbio, e outros mercados de valores eletrônicos nos Estados Unidos.

controles, treinamento de pessoal e monitorar as áreas de negócios para ocorrência de efetiva supervisão. (ASSI, 2013).

Em 1980, a atividade de *compliance* se expande para as demais atividades financeiras no mercado americano. (MANZI, 2008).

Em 1988, foi estabelecido o primeiro Acordo de Capital de Basileia, estabelecendo padrões para determinação do capital mínimo das instituições financeiras. (ASSI, 2013).

Na década de 1990 são lançadas as 40 recomendações sobre lavagem de dinheiro da *Financial Action Task Force*, ou Grupo de Ação Financeira sobre Lavagem de Dinheiro (FAFT-GAFI<sup>3</sup>), revisada em 1996. Foi complementado o primeiro Acordo de Capital, de 1988, incluindo risco de mercado dentro do cálculo de capital mínimo definido anteriormente. Divulgado pelo Comitê da Basileia 25 princípios para supervisão bancária eficaz. Em 1998, iniciou-se a era dos controles internos, com a publicação do Comitê da Basileia dos 13 princípios concernentes à supervisão, pelos administradores, e à cultura/avaliação de controles internos. (ASSI, 2013).

Ainda na década de 1990, no Brasil, é publicada pelo Congresso Nacional a Lei 9.613/98, que dispõe sobre crimes de lavagem de dinheiro e ocultação de bens, a prevenção da utilização do sistema financeiro nacional para os atos ilícitos previstos na referida Lei e cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF). (ASSI, 2013).

No Brasil, a função de *compliance* originou-se, também, nas instituições financeiras, em 1998, por meio de legislações específicas, mas nada impede de serem implementadas nas empresas não financeiras. (ASSI, 2013).

Em 2003, o Comitê da Basileia divulga as práticas recomendáveis para a gestão e supervisão dos riscos operacionais e publica o documento consultivo referente à função de *compliance* nos bancos – *Consultiv document – The compliance function in bank*. (Silva, 2009 apud Elson Gewehr, 2011).

Silva (2009 apud PREISWERK, 2011, p. 117) refere que “o termo *compliance* é utilizado em vários contextos. Encontra-se hoje no vocabulário dos juristas assim como no dos bancários, economistas, químicos, médicos, informáticos ou agricultores”.

Conforme define Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), o *compliance* é um termo inglês que deriva do verbo “*to comply*” que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que é imposto. Ou seja, o *compliance* consiste no dever de cumprir, de estar em conformidade com, e de fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição.

Silva (2009 apud PREISWERK, 2011, p. 119) afirma que: “Hoje a função de *compliance* já não pode ser ignorada e significa, por isso, um desafio cada vez maior para cada um de nós numa altura em que se está a repensar os valores materiais ou não, associados ao negócio da carteira por vários motivos, tanto nacionais como internacionais.”

---

<sup>3</sup> O Grupo de Ação financeira (GAFI) é chamado, em inglês, de *Financial Action Task Force (FATF)*, e, em francês, de *Groupe d'Action Financière (GAFI)*. É um organização intergovernamental, com sede em Paris, criada em 1989 por iniciativa do G-7, com o objetivo de desenvolver e promover políticas nacionais e internacionais de prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo.

As responsabilidades da função *compliance* devem ser conduzidas por um programa de *compliance* cujo objetivo é o planejamento de atividades, tais como implementação e revisão de políticas e procedimentos, gestão de risco de *compliance*, monitoramento e disseminação de sua cultura para os membros da instituição. (MANZI, 2008, p. 48).

Não se pode confundir o *compliance* com o mero cumprimento de normas formais e informais, pois o seu alcance é mais amplo. “é um conjunto de regras, padrões, procedimentos ético e legal, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários.” (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012, p. 30).

*Compliance* contribui para a governança corporativa à medida que fortalece os controles internos da organização e mitiga os riscos atrelados à reputação e riscos de sanções regulatórias, disseminando elevados padrões éticos. (MANZI, 2008; ASSI, 2013).

Sem ética, não há governança ou *compliance*, uma vez que os padrões éticos colaboram para que a organização atinja seus objetivos e perenidade no mercado. (MANZI, 2008).

Conforme FEBRABAN ([entre 2005 e 2016]), o que significa “ser e estar” em *compliance*:

- “Ser *compliance*” é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes.
- “Estar em *compliance*” é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos.

“Ser e estar *compliance*” é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.

Conforme Silva (2009 *apud* PREISWERK) antes de tudo, *compliance* é um conceito comportamental. Cada um de nós, como indivíduo, independente ou como membro de um grupo, organização ou empresa tem de estar, conforme a sua função e as suas responsabilidades, em *compliance* e provar constantemente a sua competência de *compliance*. Isto significa estar em conformidade com princípios éticos e morais, com convenções, leis e regulamentos. Este cumprimento pode ser facultativo ou obrigatório. Além de um indivíduo, também uma empresa, instituições estatais ou mesmo um Estado podem estar ou não em conformidade. Não estar em *compliance* pode resultar em sanções.

A missão de *compliance*, para a FEBRABAN ([entre 2005 e 2016]), é zelar pelo cumprimento de leis, regulamentações, autorregulações, normas internas e os mais altos padrões éticos, norteando e conscientizando quanto à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos às organizações, clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e sociedade, permitindo o crescimento sustentável e a melhoria contínua do negócio.

A efetividade do *compliance* está diretamente relacionada à importância que é conferida aos padrões de honestidade e integridade na organização. O *compliance* deve começar pelo “topo” da organização, com o apoio da alta administração para a disseminação da cultura de *compliance*, com as atitudes dos executivos seniores, que devem “liderar pelo exemplo”, e com o comprometimento dos colaboradores, que devem se conduzir pela ética e idoneidade. (FEBRABAN, ([entre 2005 e 2016])).

### **1.2.2.1 Princípios de *Compliance***

Conforme a norma **AS 3806:2006**, os princípios que dão sustentação ao programa de *compliance* a serem implementados conforme as necessidades da organização são:

- Princípio 1: existe comprometimento por parte do corpo diretivo e da alta direção com o *compliance* eficaz, que permeia toda a organização;
- Princípio 2: a política de *compliance* está alinhada à estratégia e aos objetivos de negócio da organização e recebe o endosso do corpo diretivo;
- Princípio 3: são alocados os recursos apropriados para desenvolver, implementar, manter e melhorar o programa de *compliance*;
- Princípio 4: os objetivos e a estratégia do programa de *compliance* são endossados pelo corpo diretivo e pela alta direção;
- Princípio 5: as obrigações de *compliance* são identificadas e avaliadas;
- Princípio 6: a responsabilidade por resultados conformes é articulada e atribuída claramente;
- Princípio 7: as competências e as necessidades de treinamento são identificadas e levadas em consideração, a fim de permitir que os funcionários cumpram com suas obrigações de *compliance*;
- Princípio 8: comportamentos que criam e sustentam o *compliance* são estimulados, e comportamentos que comprometem o *compliance* não são tolerados;
- Princípio 9: existem controles para gerenciar as obrigações de *compliance* identificadas e para alcançar os comportamentos desejados;
- Princípio 10: o desempenho do programa de *compliance* é monitorado, mensurado e relatado;
- Princípio 11: a organização é capaz de demonstrar seu programa de *compliance*, tanto através de documentação quanto da prática e
- Princípio 12: o programa de *compliance* é analisado criticamente com regularidade e melhorado continuamente.

Os princípios de *compliance* não precisam ser tratados como coibido, mas uma realidade dos negócios. É necessário convencer aos administradores a obrigação de melhorias nos processos operacionais para uma boa gestão de *compliance*. (MANZI, 2008; ASSI, 2013).

Conforme Drago (2016), o *Compliance* não se limita aos atos de corrupção contra a administração pública ou instituição financeira. Deve incluir preocupações sobre livre concorrência (combate a cartéis e abusos praticados por monopolistas), questões trabalhistas (como trabalho escravo), questões ambientais (cumprimento das normas como reserva legal e descarte de embalagens), questões fiscais (contabilização de receitas e despesas e recolhimento de impostos), questões regulatórias (licenças necessárias), dentre outras questões.

### **1.2.2.2 Lei nº 12.846/13 ou Lei Anticorrupção**

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira (BRASIL, 2013).

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente (BRASIL, 2013).

Inclui atos que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra os princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, inclusive atos de corrupção, fraudes em licitações e obstrução às investigações.

A aprovação da Lei nº. 12.846/2013, no Brasil, elevou de vez a importância da estruturação das atividades de ética e *compliance* nas empresas como forma de reduzir passivos legais. O artigo 7º da Lei prevê ainda que a existência de programas internos, a fim de assegurar conformidade da companhia às normas, seja levada em consideração para fins de redução de pena. (SILVEIRA, 2014).

### **1.2.2.3 Risco de *compliance***

O risco de *compliance*, principalmente do agronegócio, está diretamente relacionado ao risco de sanções legais ou regulatórias, de perdas financeiras ou de reputação que a empresa pode sofrer como resultado da falha no cumprimento e aplicabilidade de leis, regulamentos, do código de ética e das regras de conduta estabelecidas pelas empresas (ASSI, 2013).

De acordo com Silva (2012) “o risco de *compliance* fundamenta-se na ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, decorrentes de violações ou da não conformidade relativamente a leis, regulamentos, determinações específicas, contratos, regras de conduta e de relacionamento com práticas instituídas ou princípios éticos que se materializam em sanções de caráter legal, na limitação das oportunidades de negócio, na redução do potencial de expansão ou na impossibilidade de exigir o cumprimento de obrigações contratuais”.

A melhor forma de combater o risco de *compliance* consiste em realizar o monitoramento, de modo que o negócio e as orientações regulamentares possam ser acompanhados continuamente e adaptados às constantes mudanças do mercado. Deste modo a organização pode claramente identificar os controles do negócio que possam vir a falhar.

#### **1.2.2.4 Diferenças e semelhanças entre as atribuições exercidas pelo Compliance e pela Auditoria Interna**

A auditoria interna efetua verificação de forma aleatória e temporal por meio de amostragens, certificando-se de que há o cumprimento das normas e processos instituídos pela alta administração, já o *compliance* executa tais atividades de verificações de forma rotineira e permanente, monitorando-as para assegurar, de maneira corporativa e tempestiva, que as diferentes unidades da organização estejam respeitando as normas aplicáveis a cada negócio, como prevenção e controle dos riscos envolvidos nas atividades.

Pode-se dizer que *compliance* é um canal dos órgãos reguladores junto à administração no que se refere à preservação da boa imagem, reputação e respeito às normas e controles, na busca da conformidade. (MANZI, 2008).

Para que exista uma boa governança corporativa, os trabalhos desenvolvidos pelo *compliance* e pela auditoria são essenciais. Ambos assistem à organização na consecução dos seus objetivos e devem manter independente o desempenho de suas atribuições. (FEBRABAN, [entre 2005 e 2016], p.17).

Segue abaixo Quadro 1 com diferenças e semelhanças entre o *compliance* e a auditoria interna:

Quadro 1 - Diferenças e semelhanças entre o *compliance* e a auditoria interna

<b>COMPLIANCE</b>	<b>ATIVIDADE</b>	<b>AUDITORIA INTERNA</b>
Vital aos processos de governança corporativa da organização.	Semelhante	Vital aos processos de governança corporativa da organização.
Desempenha suas funções de forma independente.	Semelhante	Desempenha suas funções de forma independente.
Utiliza os relatórios da auditoria interna, quando cabíveis e disponibilizados.	Semelhante	Utiliza os relatórios do <i>compliance</i> , quando cabíveis.
Completa as funções desempenhadas pela auditoria interna, mantendo sua independência, sem sobreposição das atribuições desenvolvidas por ambas.	Semelhante	Completa as funções desempenhadas pelo <i>compliance</i> , mantendo sua independência, sem sobreposição das atribuições desenvolvidas por ambas.
Reporta o resultado de suas atividades à alta administração, ao conselho de administração e/ou comitê de auditoria.	Semelhante	Reporta o resultado de suas atividades à alta administração, ao conselho de administração e/ou comitê de auditoria.
Subsídia o gerenciamento dos processos, monitorando a conformidade com as diretrizes estabelecidas pela organização.	Diferente	Avalia a aderência e integridade dos processos e de controles internos da organização, aferindo se estes estão adequados às diretrizes estabelecidas pela organização e normas emitidas pelos reguladores.

(Continuação)

Aponta a falha, podendo recomendar a solução, auxiliando no monitoramento.	Diferente	Aponta a falha, podendo ou não recomendar solução. Não se envolve na elaboração e implementação da solução, porém avalia se a falha apontada foi corrigida e o risco relacionado, mitigado.
Executa trabalhos de forma rotineira e permanente, com vistas a assegurar a existência de um sistema de controle interno efetivo, consoante as diretrizes estabelecidas pela alta administração.	Diferente	Executa trabalhos de forma regular, com base em cronograma previamente elaborado, por mecanismo de avaliação dos principais riscos e ameaças aos objetivos da organização, com a finalidade de aferir o cumprimento das diretrizes estabelecidas e instituídas pelo conselho de administração e/ou pela alta administração, bem como leis e regulamentos.

Fonte: Função de *Compliance* – FEBRABAN ([entre 2005 e 2016], p. 17).

*Compliance* e auditoria devem ser igualmente, independentes reportando-as apenas à alta administração. O *compliance* deve acompanhar os pontos falhos identificados pela auditoria interna até que sejam regularizados, confirmando intersecção das duas áreas. (FEBRABAN [entre 2005 e 2016]; MANZI, 2008; ASSI, 2013).

O que deve ficar claro é que o *compliance*, os processos, os controles internos e as pessoas devem trabalhar em prol dos negócios da organização, conforme Figura 01 e não deve ser um entrave.

Figura 01 – Diagrama de Assi



Fonte: Assi (2016)

### **1.2.3 Agronegócio no Brasil**

O agronegócio brasileiro é moderno, eficiente e competitivo, é uma atividade próspera, segura e rentável. Com o clima privilegiado, o solo fértil, a disponibilidade de água e a inigualável biodiversidade, energia solar abundante e quase 13% de toda a água doce disponível no planeta, o Brasil tem 388 milhões de hectares de terras agricultáveis férteis e de alta produtividade, dos quais 90 milhões ainda não foram explorados. Esses fatores fazem do Brasil um lugar de vocação natural para a agropecuária e todos os negócios relacionados à suas cadeias produtivas. O Brasil é um dos poucos países do mundo onde é possível plantar e criar animais em áreas temperadas e tropicais. Favorecida pela natureza, a agricultura brasileira pode obter até duas safras anuais de grãos, enquanto a pecuária se estende dos campos do Sul ao Pantanal de Mato Grosso - a maior planície inundável do planeta. (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2004).

O Brasil é o país mais extenso da América do Sul e o quinto do mundo com potencial de expansão de sua capacidade agrícola sem necessidade de agredir o meio ambiente. (ECOAGRO, [entre 2007 e 2014]).

O agronegócio é hoje a principal locomotiva da economia brasileira e responde por um em cada três reais gerados no país, conforme Portal do Agronegócio (2004).

O Brasil é um dos líderes mundiais na produção e exportação de vários produtos agropecuários. É o primeiro produtor e exportador de café, açúcar, álcool e sucos de frutas. Além disso, lidera o *ranking* das vendas externas de soja, carne bovina, carne de frango, tabaco, couro e calçados de couro. (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2004).

O agronegócio é um setor de grande relevância para a economia brasileira, visto sua participação efetiva na composição do PIB, no equilíbrio da balança comercial e na geração de emprego. Entre os segmentos do agronegócio nacional, o Sistema Agroindustrial (SAG) da carne bovina se destaca pela sua competitividade nacional e internacional, seu crescimento significativo e participação no mercado internacional. (MAIA; CALEMAN; TEIXEIRA, 2014).

Segundo o *United States Department of Agriculture*<sup>4</sup> (USDA), a produção mundial de carne bovina em 2011 foi de 56,85 milhões de toneladas equivalente carcaça (tec), constatando um aumento de 13% no intervalo entre os anos de 1991 e 2011. (MAIA; CALEMAN; TEIXEIRA, 2014 *apud* USDA, 2012).

### **1.2.4 Bovinocultura de corte no Brasil**

O Brasil possui o maior rebanho bovino comercial mundial, totalizando 208 milhões de cabeças, em 2013, sendo atualmente um dos maiores exportadores de carne bovina, segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne - ABIEC (2014a). Sua produção tem apresentado taxas crescentes, proporcionadas pelo aumento de produtividade, resultado do melhoramento genético dos animais e da adequação do manejo e reforma de pastagens, gerando maiores taxas de lotação de animais por hectare. (FLORINDO *et al.*, 2015).

A criação de gado vem se tornando uma atividade mais complexa, provocando o reposicionamento dos integrantes da cadeia produtiva. Exemplifica-se que nas duas últimas décadas ocorreram transformações significativas no mercado consumidor de carne bovina, interna e externamente, contemplando exigências sanitárias e qualidade para atender os

<sup>4</sup> Departamento da Agricultura dos Estados Unidos. USDA é o órgão público que cuida da agricultura nos Estados Unidos, tendo como objetivo desenvolver e executar políticas relacionadas à agricultura, apoiar os agricultores e pecuaristas, promover o comércio de bens agrícolas, garantir a segurança alimentar, proteger os recursos naturais, apoiar as comunidades rurais e também garantir que as necessidades do povo estadunidense sejam atendidas. (WIKIPÉDIA).

novos hábitos de consumo. Essas exigências promoveram reações ao longo da cadeia produtiva que acabaram por determinar alterações tanto na forma de criação, no tipo de gado, quanto na gestão dos negócios (FOREST; BINOTTO; MALAFAIA, 2015 *apud* SCHLESINGER, 2010).

A bovinocultura de corte consiste em uma atividade econômica relevante para o agronegócio brasileiro, abastece todo o mercado interno e gera excedente de produção para exportação. Nas últimas décadas, houve grande crescimento da produção brasileira, em virtude de condições climáticas favoráveis para produção de animais em regime de pastagens a baixos custos e as técnicas modernas de produção, bem como, ao avanço genético dos animais. (FLORINDO *et al.*, 2015 *apud* MACEDO; COUTINHO FILHO *et al.* 2006).

Todas as Unidades de Federação brasileira possuem pecuárias, sendo que a maior concentração está nas regiões Centro-Oeste e Sudeste. Os estados com maiores rebanhos brasileiros são o de Mato Grosso com 29 milhões de cabeças, Minas Gerais com 24 milhões, Goiás com 22 milhões e Mato Grosso do Sul com 21 milhões. (FLORINDO *et al.*, 2015 *apud* IBGE, 2012).

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (2016), o Brasil é um dos líderes mundiais na exportação de carne bovina.

Em 28 de julho de 2016, Brasil e Estados Unidos assinaram, acordo bilateral para venda da carne bovina *in natura* brasileira para o país norte-americano. O acordo é um contrato sanitário e fitossanitário. Desde que todas as exigências sejam cumpridas, ele garante que não sejam levantadas barreiras para a venda da carne em função de burocracia (PORTAL BRASIL, 2016).

Um contrato desse tipo define regras sobre como a carne deve chegar a cada um dos países envolvidos, inclusive temperatura, forma de armazenamento e outros aspectos que garantem que aquele produto não fará mal aos consumidores ou trará impactos ecológicos indesejados (PORTAL BRASIL, 2016).

Um mês após a assinatura do acordo bilateral, o Brasil exportou 126,5 toneladas de carne bovina *in natura* para os Estados Unidos, o que equivale a cerca de 500 mil dólares (MAPA, 2016).

Segundo a Secretaria de Relações Internacionais do Agronegócio (SRI) do MAPA, como foi o início das vendas, a tendência é de crescimento.

A abertura do mercado norte-americano à carne bovina *in natura* brasileira foi considerada uma conquista importante pelo governo brasileiro, com a possibilidade de abertura de novos mercados, já que os Estados Unidos são muitos exigentes em questões sanitárias. (MAPA, 2016).

Após dois meses do acordo que quebrou barreiras americanas para a carne *in natura* brasileira, o setor passa por um momento de união para atender aos padrões sanitários, produtivos e competitivos para a carne bovina. Dessa forma, uma série de cuidados devem ser tomados, como por exemplo: o planejamento, a administração, os produtos a serem utilizados devem ser nobres, de laboratórios confiáveis, produtos de longa ação, com tecnologia que funcione realmente. Os produtores têm que ter muito cuidado com os produtos que usam, porque a carne bovina brasileira irá para mercados muito exigentes, afirma o pecuarista Paulo Acauan, que exporta para países como Chile e Egito. (CANAL RURAL, 2016).

Nos últimos dois anos, a capacidade produtiva de carne bovina da Austrália vem reduzindo, o que pode ser mais uma oportunidade para o Brasil, pois com

menos carne australiana no mercado internacional, a pecuária brasileira pode passar por um dos momentos mais promissores da história. (CANAL RURAL, 2016).

O Brasil é o segundo maior produtor mundial e o maior exportador de carne bovina do mundo. “O país é um exemplo para o mundo de como produzir de forma sustentável, garantindo um produto de qualidade e com escala capaz de suprir qualquer mercado consumidor do mundo”, enfatiza Tatiana Palermo. (MAPA, 2016).

### 1.3 Agências Reguladoras do Brasil

Nesse capítulo serão apresentadas as agências reguladoras do Brasil e suas funções.

Regulação, no atual contexto, abrange: a edição de normas; a fiscalização do seu cumprimento; a atribuição de habilitações (por exemplo, autorização, permissão, concessão); a imposição de sanções; a mediação de conflitos (para preveni-los ou resolvê-los, utilizando variadas técnicas, por exemplo: consulta pública; audiência pública; celebração de compromisso de cessação e compromisso de ajustamento). Não se inclui necessariamente na atividade regulatória a fixação de políticas para o setor, mas seria viável a contribuição das agências para tanto, com a participação de representantes de todos os segmentos envolvidos. Agências reguladoras fiscalizam a prestação de serviços públicos. Além de controlar a qualidade na prestação do serviço, estabelecem regras para o setor (QUEIROZ, 2010 *apud* MEDAUAR, 2002).

Para Assi (2013), a função das agências reguladoras é o de realizar o equilíbrio dos contratos de serviço, monitorando o processo de negociação contratual entre os prestadores e os usuários. Atuando como um terceiro imparcial que controla a relação de consumo do serviço público, com o nítido escopo de harmonização dos interesses opostos, concretizando a função estatal nos setores de regulação.

As agências reguladoras foram criadas para fiscalizar a prestação de serviços públicos praticados pela iniciativa privada. Além de controlar a qualidade na prestação do serviço, estabelecem regras para o setor. Atualmente, existem dez agências reguladoras. A regulação envolve medidas e ações do Governo que envolvem a criação de normas, o controle e a fiscalização de segmentos de mercado explorados por empresas para assegurar o interesse público. (BRASIL, 2009; ASSI, 2013).

Conhecendo as agências reguladoras federais existentes no Brasil, conforme Brasil (2009); Assi (2013):

- Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel): promove o desenvolvimento das telecomunicações no País. Criada em 1997, a agência tem independência administrativa e financeira e não está subordinada a nenhum órgão de governo. A Anatel tem poderes de outorga, regulamentação e fiscalização e deve adotar medidas necessárias para atender ao interesse do cidadão.
- Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP): foi criada em 1998 para regular as atividades da indústria de petróleo e gás natural e dos biocombustíveis. Autarquia federal, vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME), a ANP estabelece regras, contrata profissionais e fiscaliza as atividades das indústrias reguladas.

- Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel): autarquia criada em 1996, regula e fiscaliza a geração, a transmissão, a distribuição e a comercialização da energia elétrica. Vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME), também atende a reclamações de agentes e consumidores e media os conflitos de interesses entre os agentes do setor elétrico e entre estes e os consumidores.
- Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS): Criada em 2000, é vinculada ao Ministério da Saúde. A ANS promove a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regula as operadoras setoriais, inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores, e contribui para o desenvolvimento das ações de saúde no país.
- Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa): foi criada em 1999, tem independência administrativa e autonomia financeira e é vinculada ao Ministério da Saúde. A agência protege a saúde da população ao realizar o controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços que devem passar por vigilância sanitária, fiscalizando, inclusive, os ambientes, os processos, os insumos e as tecnologias relacionados a esses produtos e serviços. A Anvisa também controla portos, aeroportos e fronteiras e trata de assuntos internacionais a respeito da vigilância sanitária.
- Agência Nacional de Águas (ANA): Criada no ano 2000, a ANA é vinculada ao Ministério do Meio Ambiente (MMA), mas tem autonomia administrativa e financeira. A agência implementa e coordena a gestão dos recursos hídricos no país e regula o acesso à água, sendo responsável por promover o uso sustentável desse recurso natural, a fim de beneficiar não só a geração atual, mas também as futuras.
- Agência Nacional do Cinema (Ancine): é uma autarquia especial e, por isso, tem independência administrativa e financeira. Criada em 2001 e vinculada ao Ministério da Cultura (MinC), a agência tem como objetivo principal o fomento à produção, à distribuição e à exibição de obras cinematográficas e videofonográficas. Além disso, a Ancine regula e fiscaliza as indústrias que atuam nessas áreas.
- Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq): Criada em 2001, é vinculada ao Ministério dos Transportes e tem autonomia financeira e administrativa. A agência implementa, em sua área de atuação, as políticas formuladas pelo ministério e pelo Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte (Conit). Além disso, regula, supervisiona e fiscaliza os serviços prestados no segmento de transportes aquaviários e a exploração da infraestrutura portuária e aquaviária exercida por terceiros.
- Agência Nacional dos Transportes Terrestres (ANTT): foi criada em 2001, é vinculada ao Ministério dos Transportes e tem independência administrativa e financeira. A agência é responsável pela concessão de ferrovias, rodovias e transporte ferroviário relacionado à exploração da infraestrutura.
- Agência Nacional de Aviação Civil (Anac): Criada em 2005 para substituir o Departamento Nacional de Aviação Civil, a Anac tem a função de regular e fiscalizar as atividades do setor. É responsabilidade da autarquia, vinculada à Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República, garantir segurança no transporte aéreo, a qualidade dos serviços e respeito aos direitos do consumidor.

Apesar de encontrar matérias informando sobre reuniões e encontros para discussão de criação de agência específica para as atividades de agronegócios ou

do setor de carnes, não há registro de criação até o momento (GLOBO RURAL, 2012; MAPA, 2014).

Sendo assim, pode-se considerar que o responsável pela regulação do agronegócio no Brasil é o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) é responsável pela gestão das políticas públicas de estímulo à agropecuária, pelo fomento do agronegócio e pela regulação e normatização de serviços vinculados ao setor. No Brasil, o agronegócio contempla o pequeno, o médio e o grande produtor rural e reúne atividades de fornecimento de bens e serviços à agricultura, produção agropecuária, processamento, transformação e distribuição de produtos de origem agropecuária até o consumidor final. (MAPA, 2016).

O MAPA para conseguir atingir seus objetivos, conta com uma estrutura fixa de cinco secretarias, 27 superintendências estaduais e suas respectivas unidades, uma rede de seis laboratórios, além de duas vinculadas, o Instituto Nacional de Meteorologia (Inmet) e a Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (Ceplac). (MAPA, 2016).

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) são empresas públicas que atuam sobre ingerência e coordenação do Mapa. Também são entes descentralizados do ministério, organizados sobre a forma de sociedades de economia mista, as Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S.A (Ceasa/MG), a Companhia de Armazéns e Silos de Minas Gerais (Casemg) e a Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (Ceagesp). Além disso, o ministério coordena as ações e políticas de 28 Câmaras Setoriais e 8 Câmaras Temáticas relacionadas aos diversos setores produtivos do agronegócio brasileiro. (MAPA, 2016).

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento é organizado em secretarias, responsáveis pelos diferentes setores do agronegócio nacional.

#### **1.4 Agronegócios e interação com a administração pública**

O Agronegócio e sua complexa cadeia com diversas situações de interação com a administração pública que requerem cuidado especial, conforme Drago (2016):

- Com relação aos fornecedores de insumos, a obtenção de licenças de operação perante autoridades como Anvisa, MAPA e prefeituras, as licenças para utilização e comercialização de produtos químicos, o desembarque aduaneiro para importador de matéria-prima;
- Para a atividade produtiva, as necessárias licenças ambientais (que estipulam, por exemplo, questões relacionadas a reservas legais e projetos de irrigação), o financiamento público do plantio, colheita e exportação, a obtenção do seguro rural, as certificações de origem do produto ou rastreabilidade;
- No processamento, as licenças de operação e questões de certificação e rastreabilidade igualmente se aplicam, dentre outras; para os armazéns agropecuários, os registros e licenças para construção e operação e os procedimentos de certificação;

- Na comercialização, importação ou exportação de produtos agroindustriais, questões de certificação de produtos, licenças para importação e exportação, desembarque aduaneiro e financiamento público.

Resumindo, diversas são as situações de risco para as empresas do agronegócio no tocante a qualquer forma de interação com a administração pública. São situações que propiciam a discussão sobre vantagens indevidas oferecidas a agentes públicos que podem gerar penas altíssimas para a organização e para as pessoas físicas envolvidas (DRAGO, 2016).

## **1.5 Proposta para implementar *compliance* na bovinocultura de corte**

Tomando como referência o cenário corporativo brasileiro atual, são poucas as organizações que possuem profissionais de *compliance* ou grupos de profissionais dedicados apenas à *compliance*, ou sequer sabem o que é *compliance*. (MANZI, 2008; CANDELORO et al.2012).

Por se tratar de uma nova cultura, implementar o *compliance* no agronegócio não será uma tarefa fácil e será imprescindível que haja o comprometimento integral da alta administração da organização com as atividades de *compliance*, pois a implementação de *compliance* dependerá do engajamento da alta administração ou da alta gerência ou do proprietário e da autonomia dada aos profissionais que participarão da implementação. (MANZI, 2008; CANDELORO et al. 2012; ASSI, 2013).

### **1.5.1 Motivos para implementar *compliance* na organização**

Um bom programa de *compliance* confere à organização a credibilidade necessária para se alinhar à tendência mundial com melhores práticas na condução dos negócios, reduz os riscos associados à reputação e os riscos de sanções legislatórias, difundido elevados padrões éticos. Ajuda à:

- Evitar que a empresa envolva-se em atos de corrupção;
- Aumento concreto do valor da empresa, pois atos de corrupção estarão mitigados;
- Redução das penalidades previstas por leis brasileiras e estrangeiras;
- Possibilidade de penalizar o parceiro comercial ou agente corruptor interno;
- Maior facilidade em identificar o ato de corrupção;
- Simplificação para obtenção de um Acordo de Leniência<sup>5</sup>.

Não pode ser esquecido que o profissional de *compliance* deve ter autonomia, ter voz ativa e participação significativa nas discussões envolvendo os assuntos de sua competência.

Na implantação do programa de *compliance* necessitam ficarem claras as definições das responsabilidades de cada envolvido.

---

<sup>5</sup> Acordo de Leniência é o acordo celebrado entre a Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE) - que atua em nome da União - e pessoas físicas ou jurídicas autoras de infração contra a ordem econômica, que permite ao infrator colaborar nas investigações, no próprio processo administrativo e apresentar provas inéditas e suficientes para a condenação dos demais envolvidos na suposta infração. Em contrapartida, o agente tem os seguintes benefícios: extinção da ação punitiva da administração pública, ou redução da penalidade imposta pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). (JUSBRASIL,2008).

### 1.5.2 Etapas para adoção de práticas de *compliance*

O *compliance* é bastante amplo e pode causar dúvidas quanto aos quais elementos devem-se considerar no *compliance*. Seguramente o foco na conformidade das práticas deve se dar de acordo com a realidade do agronegócio, conforme as atividades que a empresa desempenha na sua respectiva cadeia de atuação, e observando-se os maiores riscos a que a empresa está sujeita no seu dia-a-dia (DRAGO, 2016).

Como não há modelo padronizado, entende-se que cada empresa deverá identificar, organizar e implementar a melhor proposta de *compliance*, conforme as necessidades da organização.

É importante que o profissional de *compliance* entenda como funciona a organização e todos os departamentos. Que crie procedimentos que sejam possíveis de serem realizados. Que mapeie o trabalho e controle os pontos mais críticos.

Para Silveira (2014), há diversas formas de se aprimorar a conformidade da empresa aos regramentos impostos interna e externamente.

Será apresentado no Quadro 2, dez elementos para adoção de práticas efetivas de *compliance*:

Quadro 2 - Elementos para adoção de práticas efetivas de *compliance*

	Elementos	Descrição
1	Identificação dos principais regramentos aplicáveis.	Seleção das regulações externas a serem cumpridas pelo programa de <i>compliance</i> . Exemplo: Lei 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), normas da ANVISA, do MAPA.
2	Elaboração das diretrizes, políticas, procedimentos e normas internas.	Criação ou ajuste das diretrizes, procedimentos e políticas. Inclui desde a criação de documentos abrangentes - tais como código de ética e política para contribuições políticas - até políticas com exemplos de atitudes esperadas em situação do cotidiano - tais como regras para relacionamentos com agentes públicos e consultores de negócios, incluindo as penalidades previstas, caso não sejam cumpridas às normas. É essencial que as regras sejam criadas em linguagem simples e de forma customizada à realidade da organização. Ademais, as regras devem ser bem estabelecidas, isto é, integradas ao processo diário de trabalho dos colaboradores e sem burocracias desnecessárias (que tendem a levar ao seu descumprimento).
3	Estruturação organizacional da área de <i>compliance</i> .	Definição do responsável pela centralização das atividades de conformidade. Dependendo do porte da empresa e dos riscos decorrentes de não conformidades, pode-se criar o diretor de <i>compliance</i> . Nesse item inclui também a definição da composição, funcionamento e atribuições do comitê de <i>compliance</i> , bem como a forma de prestação de contas e reporte do diretor de <i>compliance</i> e do comitê à

		<p>diretoria e conselho.</p> <p>É fundamental que sejam alocados recursos humanos, financeiros e tecnológicos compatíveis com a importância do tema para empresa.</p>
4	Avaliação dos principais riscos e ameaças de não conformidade.	<p>Identificação das áreas, funções e unidades sujeitas a riscos mais relevantes de não conformidade, levando em consideração a probabilidade de ocorrência e os impactos para organização. No caso de empresas que exportam, por exemplo, os envolvidos no processo de exportação representam naturalmente um risco crítico de <i>compliance</i> para a empresa.</p>
5	Implantação de ações de treinamento, conscientização e comunicação.	<p>Realização de treinamentos para executivos e colaboradores visando a assegurar o entendimento das políticas vigentes, importância para o sucesso de longo prazo da organização, penalidades em caso de descumprimento, e relação com os valores da empresa.</p> <p>Os agentes de <i>compliance</i> e executivos de unidades consideradas críticas devem receber treinamento específico em maior profundidade.</p> <p>Adicionalmente, a empresa deve estruturar um canal de comunicação para esclarecimento contínuo de dúvidas sobre políticas corporativas e comportamentos desejados em situações específicas.</p>
6	Criação de canal de denúncias para reporte de violações por funcionários e outros stakeholders.	<p>Criação de mecanismos para reporte de violações por funcionários e outras partes interessadas. O canal deve assegurar a proteção dos denunciantes, bem como investigações independentes de denúncias.</p> <p>Deve-se também estruturar uma ouvidoria independente a fim de receber sugestões e críticas dos clientes, bem como criar mecanismos a fim de divulgar, voluntariamente, aos reguladores eventuais, não conformidades relevantes identificadas.</p>
7	Monitoramento periódico e independente das práticas adotadas.	<p>Realização de auditorias internas e de <i>compliance</i> independentes, principalmente nas atividades consideradas as de maior risco.</p>
8	Documentação de todas as atividades de <i>compliance</i> .	<p>Registro e armazenamento da documentação referente às atividades de <i>compliance</i>, tais como treinamentos, atas de reuniões do comitê de <i>compliance</i>, denúncias, investigações, auditorias, punições, como</p>

		foram resolvidos etc. Nesse item inclui também o gerenciamento de todas as normas e políticas em um repositório central que permita rápido envio aos envolvidos em caso de atualização de normas, políticas ou regulamentos.
9	Incorporação de <i>compliance</i> na avaliação dos executivos.	Integração de questões relativas ao <i>compliance</i> no processo de avaliação de desempenho dos executivos, com impactos potenciais sobre a remuneração e promoção de carreira. Como por exemplo, pode-se definir que eventuais não conformidades relevantes podem resultar em um fator de desconto na remuneração, ou mesmo inviabilizar a ascensão organizacional por determinado período.
10	Criação de indicadores para avaliação do programa de <i>compliance</i> .	Elaboração de relatórios baseados em medidas objetivas a fim de permitir que a diretoria e conselho monitorem o desempenho do programa de <i>compliance</i> . Entre os parâmetros a serem acompanhados, destaca-se: número de treinamentos realizados, número de denúncias, reporte de atitudes suspeitas, resultados das investigações iniciadas, punições de órgãos reguladores etc.

Fonte: Governança Corporativa: o essencial para líderes – SILVEIRA (2014, p. 111 e 112) com modificações feitas pelo autor.

Para Silveira (2014), deve-se destacar, entretanto, que pouco valerá o investimento nos elementos acima se as empresas interpretarem o *compliance*, apenas, como um conjunto de regramentos frios e distantes do dia a dia, a serem mantidos sob cuidado de escalões inferiores. A chave para o sucesso, na verdade é implantar uma cultura de confiança e integridade com o engajamento direto da alta gestão, notadamente do diretor-presidente e demais lideranças.

O papel do conselho de administração, em todo o processo de implementação, é fundamental, já que ele é o responsável, em última instância, pela aderência da empresa às leis e demais normas. Entre outras tarefas, o conselho deve aprovar e revisar as políticas corporativas relativas ao *compliance*, interagir direta e periodicamente com o responsável pela área, e monitorar o cumprimento do programa por meio de relatórios com indicadores objetivos (SILVEIRA, 2014).

### 1.5.3 Metodologia para implantação do programa de *compliance*

A implantação do programa será dividida em 3 fases com as atividades a serem executadas:

- Fase 1:
  1. Identificação das leis e normas que regem o agronegócio no Brasil;
  2. Descrição do Código de Ética da empresa de agronegócios;
  3. Criação do Comitê de Ética da empresa de agronegócios;
  4. Mapeamento de riscos da empresa de agronegócios;

- 5. Implementar mecanismos de denúncias para a empresa de agronegócios.
- Fase 2:
  1. Desenhar os procedimentos anticorrupção da empresa de agronegócios;
  2. Revisar os contratos com terceiros e fornecedores da empresa de agronegócios
  3. Suporte à implementação de melhorias identificadas ao final da fase 1 do projeto.
- Fase 3:
  1. Elaborar o plano de divulgação do Departamento de *Compliance* da empresa de agronegócios;
  2. Treinamento de *Compliance* e Ética para empresa de agronegócios.

Nenhum programa de *compliance* será efetivo sem o comprometimento pessoal da alta gestão, principalmente do conselho de administração e da diretoria executiva. (ASSI, 2013; MANZI, 2008; SILVEIRA, 2014).

## 1.6 Conclusão

A ideia deste trabalho iniciou a partir da preocupação em manter as empresas de agronegócios em conformidade com as legislações nacional e internacional, principalmente, as empresas de atividade de bovinocultura de corte, visto que o Brasil é um país de vocação natural para a agropecuária e todos os negócios relacionados à suas cadeias produtivas. A atividade de bovinocultura de corte foi escolhida, por ser uma das atividades mais representativas do país e estar em ascensão, devido decesso da Austrália nessa atividade.

O presente artigo esclareceu sobre o que é governança corporativa, *compliance*, agronegócios no Brasil e atividade de bovinocultura de corte no Brasil e discorreu da utilização da governança corporativa e *compliance* na atividade de bovinocultura de corte no Brasil.

O *compliance*, na atividade de bovinocultura de corte, contribui para uma boa governança corporativa, por ser uma função evidentemente proativa, que pretende assegurar que as unidades organizacionais, observem procedimentos e controles definidos para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, e simultaneamente atendam aos requisitos legais estabelecidos pelos órgãos normativos. Assim, fortalece os controles internos da empresa, reduz os riscos associados à reputação e os riscos de sanções legislatórias, difundido elevados padrões éticos. Um bom programa de *compliance* confere à organização a credibilidade necessária para se alinhar à tendência mundial com melhores práticas na condução dos negócios.

O tema é importante para que possa ser compreendido melhor os fatos da empresa. É um conceito que deve ser disseminado em todas as empresas de agronegócios, não só na atividade de bovinocultura de corte, pois possibilita a compreensão de como proceder para que o conceito funcione numa vertente prática e quais as funcionalidades que detém, para que as empresas alcancem o êxito, e consequentemente os negócios tenham êxito. É um tema muito relevante para estudar e, é certo que aspectos práticos ficaram por explorar. Não foi possível, por motivo de limite de tempo, realizar uma pesquisa em campo e aplicar a proposta sugerida. Dessa forma, fica a sugestão para aproveitamento da proposta para implantar o *compliance* na atividade de bovino de corte para futuros trabalhos a serem realizados.

## Referências

- ASSI, Marcos. **Gestão de compliance e seus desafios:** Como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul, 2013.
- \_\_\_\_\_. **Curso Controles Internos - Foto, lista de e-mails e documentos.** [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: < michelle\_moura@hotmail.com >. em: 23 set. 2016.
- BRASIL. Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013. **Lei Anticorrupção.** Brasília, DF.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Embarques de carne bovina in natura aos EUA somaram 126,5 t em setembro.** Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2016/10/embarques-de-carne-bovina-in-natura-aos-eua-somaram-126-t-em-setembro>>. Acesso em: 21 out. 2016.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Brasil e EUA negociam abertura do mercado de carne bovina.** Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2016/03/brasil-e-eua-negociam-abertura-do-mercado-de-carne-bovina>>. Acesso em: 23 out. 2016.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Ministério.** Brasil. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/ministerio>>. Acesso em: 24 out. 2016.
- OLIVEIRA, Alexandre Martins Silva de et al. **Contabilidade Internacional:** gestão de riscos, governança corporativa e contabilização de derivativos. São Paulo: Atlas, 2008.
- CANAL RURAL. **Abertura do Mercado dos EUA para carne bovina pode revolucionar pecuária no Brasil.** 2016. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/pecuaria/abertura-mercado-dos-eua-para-carne-bovina-pode-revolucionar-pecuaria-brasil-64506>>. Acesso em: 03 nov. 2016.
- CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º:** riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** Fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica:** Teoria e Prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004. 324 p.
- DRAGO, BRUNO DE LUCA. **Compliance no Agro: Do que se trata?**. 2016. Disponível em: <<http://blogs.canalrural.com.br/leidaterra/2016/05/11/compliance-no-agro-do-que-se-trata/>>. Acesso em: 24 set. 2016.
- \_\_\_\_\_. **O que a agroindústria tem a ver com o Compliance?**. 2016. Disponível em: <<http://blogs.canalrural.com.br/leidaterra/2016/05/18/compliance-no-agro-o-que-o-seu-empreendimento-agroindustrial-tem-ver-com-isso/>>. Acesso em: 30 set. 2016.
- ECOAGRO. **O agronegócio no Brasil:** A agropecuária brasileira é um bem gigantesco, um campo cheio de oportunidades de investimento e desenvolvimento.. entre 2007 e 2014. Disponível em: <<http://www.ecoagro.agr.br/agronegocio-brasil/>>. Acesso em: 21 out. 2016.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - Febraban (Brasil). **Função de Compliance.** Brasil: Febraban, ([entre 2005 e 2016]). 32 p. Disponível em <<http://www.febraban.org.br/7rof7swg6qmyvwjcfwf7i0asdf9jyv/sitefebraban/funcoescompliance.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2016.
- FLORINDO, Thiago José et al. Análise das exportações de carne bovina brasileira: Uma aplicação do modelo Constant Market Share. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE

ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL - SOBER, 53., 2015, João Pessoa. **Anais...** . João Pessoa: Ufpb, 2015. p. 1 - 11.

FOREST, Marlene; BINOTTO, Erlaine; MALAFAIA, Guilherme Cunha. Governança e Coordenação na Cadeia Produtiva da Carne Bovina: O CASO DA HOLDING MSX GROUP. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL - SOBER, 53., 2015, João Pessoa. **Anais...** . João Pessoa: Ufpb, 2015. p. 1 - 20.

GLOBO RURAL (Brasil). FPA discute criação de uma agência reguladora do setor de carnes. 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2012/06/fpa-discute-criacao-de-uma-agencia-reguladora-do-setor-de-carnes.html>>. Acesso em: 24 out. 2016.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2009. 73 p.

\_\_\_\_\_. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015. 108 p.

MACHADO, Cláudio Morais. **A importância dos preceitos de governança corporativa e de controle interno sobre a evolução e a internacionalização das Normas de Contabilidade e Auditoria**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2015.

MAIA, Roberta Luiza Gomes; CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; TEIXEIRA, Maísa Gomide. Sistema agroindustrial da bovinocultura de corte em Mato Grosso do Sul: Padrão das transações entre os agentes econômicos e mecanismos de governança. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL - SOBER, 52., 2014, Goiânia. **Anais...** . Goiânia: Heterogeneidade e Suas Implicações no Rural Brasileiro, 2014. p. 1 - 16.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil**: Consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008. 140 p.

PORTAL BRASIL. **Entenda o acordo para venda de carne entre Brasil e EUA**. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/07/entenda-o-acordo-para-venda-de-carne-entre-brasil-e-eua>>. Acesso em: 03 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Governo Nacional. **Agências reguladoras fiscalizam a prestação de serviços públicos**: Além de controlar a qualidade na prestação do serviço, estabelecem regras para o setor. 2009. Última modificação: 06/01/2016 12h40. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2009/11/agencias-reguladoras>>. Acesso em: 24 out. 2016.

PORTAL DO AGRONEGÓCIO. **O que é?**: Modernização, superprodução, pecuária. 2004. Fonte: MAPA. Disponível em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/pagina/o-que-e>>. Acesso em: 21 out. 2016.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (Brasil). Federação Brasileira dos Bancos - Febraban (Org.). **Função de Compliance**. Brasil: Pricewaterhousecoopers International Limited, 2009. 30 p. Disponível em: <[http://www.abbi.com.br/download/funcaodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaodecompliance_09.pdf)>. Acesso em: 08 set. 2016.

**SALEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Org.). Gestão Estratégica do departamento Jurídico Moderno: Caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2010. 498 p.**

SÉRIE RISK MANAGEMENT. AS 3806:2006: Programas de Compliance. Brasil e América Latina: Risk Tecnologia, 2008. Disponível em:

- <<https://books.google.com.br/books?id=1wXFCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=true>>. Acesso em: 20 out. 2016.
- SILVA, Andreia Alexandra de Oliveira Braga da. **Risco de compliance:** função, consolidação e desafios do mercado global. 2011. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional Área Científica de Análise Organizacional, U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E LISBOA Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Lisboa, 2012.
- SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa:** o essencial para líderes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica:** lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.
- QUEIROZ, João Eduardo Lopes. Por uma agência reguladora do agronegócio. Belo Horizonte: Meritum, 2010. 52 p. Disponível em: <[www.fumec.br/revistas/meritum/article/download/895/677](http://www.fumec.br/revistas/meritum/article/download/895/677)>. Acesso em: 24 out. 2016.

## **2. Logística e seus benefícios para empresas**

*Marinalva da Silva Souza Rocha<sup>6</sup>  
Jonas Rodrigo Gonçalves<sup>7</sup>  
Lisandra Renata da Silva<sup>8</sup>*

### **Resumo**

A logística vem apresentando bons resultados quando empregados corretamente, pensando nisso, foi elaborado uma questão chave para que usando logística pudesse ser respondida. Ao colocar dúvidas hipóteses óbvias surgiram, porém, hipóteses não trazem consigo ações, e por se tratar de uma área muito ampla que seria de apoio a uma empresa, me senti obrigada a focalizar em três pontos chaves, logística, transporte e armazenamento, com a agregação de vários autores renomados em suas áreas, fiz dos ensinamentos deles minha prática.

**Palavras-chave:** Logística. Transporte. Armazenamento.

### **Abstract**

*Logistics has been showing good results when used correctly , thinking it was drawn up a key issue for using logistics could be answered . By placing doubts obvious hypotheses emerged, but assumptions can not bring actions, and it is a very broad area that would support the company , I felt compelled to focus on three key points , logistics, transport and storage. With the addition of several renowned authors in their fields , made of them teaching my practice.*

**Keywords:** Logistics. Transportation. Storage .

### **Introdução**

A logística vem apresentando bons resultados quando empregado corretamente, e de forma coerente, economizando tempo, dinheiro, e material. Tudo vem sendo elaborado de modo a se tornar engrenagens, onde um setor sempre se move simultaneamente com o outro.

Para aplicar melhor este trabalho foi feito uma pergunta chave para que fosse respondida, e resolvida de forma eficiente: “A logística pode realmente contribuir para a organização de uma empresa e suas partes afins? Em caso de resposta afirmativa, “como?”.

A primeira hipótese foi totalmente certeira: “Se a logística for empregada de forma correta e coerente, pode sim contribuir para a organização da empresa e seus setores”, mas ainda falta a resposta de como se fará isso.

Por se tratar de uma área muito ampla, colocamos objetivos principais a serem cumpridos, para, com eles bem definidos, cumprir o objetivo de realizar os

---

<sup>6</sup> Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade JK (Brasília/DF).

<sup>7</sup> Mestre em Ciência Política; Especialista em Letras (Linguística: Revisão de Textos); Licenciado em Filosofia e Letras (Português e Inglês); Habilitado em Teologia, História, Sociologia e Psicologia; escritor autor de 34 livros técnicos e acadêmicos; professor universitário.

<sup>8</sup> Especialista em Gestão de Pessoas e Bacharel em Administração, pela Faculdade JK/Serrana; professora universitária.

principais serviços da empresa, utilizando a logística como base para a resolução, são eles: garantir que a ação diária seja feita com eficácia; analisar melhor rota do Caixeiro Viajante; Catalogar OS (Ordens de Serviço).

O trabalho elaborado é interessante, pois permite aprimorar e aplicar o conhecimento de forma eficiente no dia-a-dia, para a contribuição da empresa.

A metodologia utilizada neste trabalho foi de agregar vários autores renomados da área, e expor de forma simples e direta suas ideias, a fim de que se possa aplicar de forma segura uma ideologia defendida e já utilizada. Também foi distribuído um questionário entre os membros da empresa para que soubesse qual o foco do problema, e como resolvê-lo.

A pesquisa de campo foi feita em uma empresa de cobranças, que utilizava anteriormente os serviços dos Correios. No entanto, no intuito de diminuir os custos, foi estruturada uma frota de 24 entregadores, que utilizam como veículo principal motos disponibilizadas pela própria empresa, fazendo assim, entregas em todos os locais, e em tempo hábil.

## **Logística e seus benefícios**

A logística é uma ferramenta usada para sanar problemas tanto físicos quanto contratemplos discrepantes no dia-a-dia de uma empresa, família, ou vida social.

O uso da logística vem abrangendo-se a cada dia e tomando o espaço sem ao menos percebermos, estamos cercados por ela. Os gregos agregavam a logística o valor das quatro operações aritméticas básicas (adição, subtração, multiplicação e divisão), mas na área empresarial agregamos o valor planejamento, armazenagem, transporte e distribuição.

Como já dizia BULLER (2012, p.11) a necessidade de planejamento, alojamento, e deslocamento de tropas com suprimentos, armamentos, etc., fez com que começasse a história da logística.

Hoje se têm um vasto estudo, e profissionais que agregaram conhecimento somente para isso.

Logística significa contabilidade e organização e é um termo de origem grega. Logística também vem do francês (*logistique*), que significa uma arte que trata do planejamento e realização de vários projetos, muito utilizado durante as guerras. Logística também é utilizada como parte da álgebra e lógica matemática. (Dicionário.com.br)

De acordo com o dicionário que traz apenas o significado da palavra, sem o estudo aprofundado do que ela é, pode-se perceber que a logística já está inclusa a tempos dentro de planejamentos e projetos.

Moura (2006, p.15) afirma “de forma geral, a logística pode ser dita como um processo de gestão dos fluxos de produtos, de serviços e da informação associada, entre contratados e contratantes”. Com isso, Moura quis expressar que o contratado (fornecedor) usaria de seus recursos possíveis para que o contratante (cliente) receba seu produto e, ou serviço nas melhores condições possíveis.

Para Fernandes (2012, p.7) “a logística é a representante da ação de ganho, onde visa explorar vantagens competitivas, buscando a redução de custos, o que é o grande desafio na área global dos negócios”. Ele ainda completa dizendo:

A logística representa o elo entre todas as expectativas geradas pelos demais departamentos, como vendas, marketing, finanças, custos, pesquisa e desenvolvimento, produção, e todos os setores que somados visam um mesmo objetivo, o sucesso de suas metas. (FERNANDES, 2012, p.07)

A logística engloba setores, que engloba serviços, e que geram metas a serem cumpridas, e as cumprindo gera satisfação e lucro.

Marques (2012, p.9) cita que “no mais longínquos tempos”, (palavras do autor) a grande necessidade de transportar, armazenar, e conservar alimentos e outro produtos fez com que obrigatoriamente a logística se desenvolvesse. Em uma atividade tão simples foi possível retirar muita base, e assim com o avanço da tecnologia, recursos e conhecimento, a logística avançou, e ainda avança para todas as áreas.

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, a movimentação e o armazenamento de materiais, peças e produtos acabados e os fluxos de informação correlatos por meio da organização e dos seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras com o atendimento dos pedidos a baixo custo.

Em meio a pesquisa de campo, foi perguntado ao Gerente e ao Supervisor como eles avaliam o tempo do serviço, do envio ao arquivamento.

O gerente da empresa pesquisada respondeu: “É relativamente bom, estamos sempre dentro do prazo estabelecido pela chefia, e que também nos monitora através de relatórios.”.

O supervisor respondeu: “O tempo as vezes é apertado, pois temos uma grande demanda de entregas, mas com uma boa organização e ajuda da parte da equipe, conseguimos finalizar dentro do prazo.”.

Isso faz com que a tese de Dias (1993, p.1) seja observada, ele diz que “onde há o processo de gerenciamento estratégico, aquisição, transporte e armazenagem de materiais categoriza-se como logística”.

A empresa passa por uma forte averiguação nesse quesito de logística empresarial, estudando a melhor forma de gerencia, para melhorar o lucro e diminuir o nível de serviço de distribuição, isso se dá ao planejamento bem estruturado das atividades.

Casanova (2003, p.1) afirma que

as empresas que absorvem de boa forma a logística, tem tido mudanças na organização de sua estrutura, gerando atitudes e treinamentos diferenciados que demandam diretamente na gestão de negócios. [...] os estudos da logística tais como traslado, armazenagem de matérias e produtos, servem como objetivo satisfazer as necessidades e atender os requerimentos de maneira eficaz e com menor custo.

Visto isso, pode-se concluir de forma clara que sabendo tratar de pontos como planejamento, transporte, e armazenamento, podem gerar uma vantagem de tempo e dinheiro, será agregado o maior valor a empresa, ou aos negócios com maior custo benefício, diminuindo o tempo, consumindo somente o caixa necessário, e otimizando a entrega.

## **Transporte**

O transporte na logística é o veículo, meio de integração ou até mesmo um instrumento usado para que o produto ou serviço inicial saia do produtor / fornecedor, para o cliente. É muito importante que o transporte seja ágil e eficaz, entregando assim o produto ou serviço de forma coerente e sem danos.

Em meio à pesquisa de campo, foi perguntado ao Gerente e ao Supervisor se a quantidade de funcionários era o suficiente para o serviço diário.

O gerente respondeu: “Neste momento contamos com 24 funcionários, entre entregadores e motociclistas, e o serviço é efetuado dentro das exigências.”. O supervisor respondeu: “Sim, pois no momento os contratos da empresa são todos dentro do DF, não pressionando, assim, a equipe de trabalho.”.

Com essas respostas, pode-se citar Buller (2012, p.87) que afirma que “O transporte é a área da logística que recebe a maior atenção, devido a isso a logística integra, não é bem entendida”. Veja ainda:

A infraestrutura de transporte de uma nação influencia diretamente os custos e a eficiência do transporte. Condições precárias elevam os custos limitam a extensão do mercado de uma organização, ou seja, a organização eleva seu custo para alcançar maior abrangência de entregas, ou se restringe a entregas de pequena distâncias mantendo o custo baixo. (BULLER, 2012, p.87)

Buller explica claramente sobre o exponencial que a empresa pode alcançar, ou seja, mantenha-se custos altos para alcançar investidores e investimentos altos, ou se restrinja ao “campo” local, e utilize de pequenos custos.

Costa (2010, p.83) é bem direto quando diz que, “dependendo do nível a qual a empresa está, é necessário ter seu sistema de transporte próprio, agregando maior valor para empresa ao entregar com segurança, e também ao cliente em não ter que se deslocar a grandes distâncias.” A comodidade para o cliente hoje realmente é o que está agregando diferenças, para que estes prefiram uma empresa ou outra.

## **Possíveis veículos**

Arenales (2011, p.186) vem falando sobre o caixeiro viajante, em que este tem um conjunto de cidades e está por sua vez tem seus pontos específicos a serem passados, analisa-se então o percurso com menor tempo e menor gasto, fazendo com que o veículo passe apenas uma vez em cada ponto, retornando ao local de origem no final. Esse é um cálculo aritmético muito conhecido na matemática, porém sua aplicação se torna altamente eficiente quando empregada na logística de transporte.

Ao levantar esses dados foi elaborada uma seleção estratégica, elencando os quesitos acerca do transporte a ser utilizado. Como o produto final é uma OS (Ordem de Serviço), que possui as dimensões de uma carta, foram indicados possíveis veículos. Como:

- Correios - Podendo ser postado e deixar a responsabilidade parcial por conta dos Correios não foi coerente, pois estes não entregam em zonas rurais, e não possui comunicação direta com a matriz, impossibilitando assim um retorno imediato de como está o status de entrega.
- Carro - Podendo levar em seu bagageiro (porta-malas) uma grande carga de OS de uma só vez, porém sua mobilidade é comprometida, enfrente a um engarrafamento ou acidente, este ficaria parado juntamente com o trânsito, sem contar com o custo do combustível.
- Moto - A moto foi totalmente viável, podendo acessar zonas rurais, entrar em vielas, fazendo em menor tempo, e com menor gasto.

## O uso da Moto

O serviço deve ser prestado com maior agilidade, sendo assim foi utilizado a moto para fazer as entregas, como já dizia Fusco:

O principal benefício da capacidade de entregar rapidamente bens e serviços para os consumidores (externos) é que ela enriquece a oferta de uma forma muito simples: para a maioria dos bens e serviços, quanto mais rápidos estiverem disponíveis para o mercado consumidor, maior será a probabilidade de que alguém venha comprá-los. (FUSCO, 2007, p.50)

Como se pode observar, o autor alega que para obter um enriquecimento da oferta, deve-se apostar em agilidade, não se esquecendo do serviço prestado com qualidade, devido a gama de acesso ao qual a moto pode ter, como zonas rurais e vielas, a seleção mais coerente é a contratação de motociclistas.

Santos (2013, p. 27) publicou em seu livro sobre motos a seguinte informação “a motocicleta traz muitos benefícios, como economia, agilidade, praticidade, chega na hora mesmo no transito caótico, fácil de estacionar, e economiza no combustível”. Devido ao seu formato anatômico de duas rodas, a moto possibilita locomover-se em meio a engarrafamentos, e áreas rurais.

Visto isso, o transporte é um dos principais pontos a se analisar na logística, tendo em vista seu custo / benefício, agilidade / qualidade. O transporte tem que ser seguro, e ainda confiável para que o resultado final que é a satisfação do cliente seja atendida da melhor maneira possível, sem gerar custos adicionais

## Armazenagem

### Princípios de armazenamento / arquivamento

Fonseca (2005). diz “Arquivologia foi marcada pelo fundamento de guardar e preservar arquivos de forma eficaz, e acima disso eficiente. Conhecida como Arquivologia Clássica”

A armazenagem pode parecer algo não muito importante, porém ela faz com que a busca, e o retrabalho demande menos tempo, e fazendo com que a integridade do produto esteja zelada.

Um dos maiores exemplos de armazenagem é a biblioteca, tendo esta que catalogar assunto, autor, ano, editora, e nome da obra. Isso demanda tempo e uma organização proveniente da logística, empregando principalmente a questão do tempo. A armazenagem também é conhecida nos tempos antigos, onde era

necessário armazenar comida, roupas, e material bélico, de forma organizada e que não se perdesse nada pelo caminho.

Marques (1994, p.78) alega que “armazenagem, é uma denominação ampla que abrange todas as atividades em um único local para ser guardado por tempo determinado, como depósitos ou almoxarifados”. Marques ainda segue dizendo:

Após o recebimento, os itens são armazenados em locais específicos no depósito ou no centro de distribuição, em prateleiras, estandes, tanques, estrados, ou até mesmo acondicionados no solo, muitas vezes sobre protetores de umidade, para facilitar a localização. (MARQUES 1994, p.24).

Todo arquivo físico deve ser alocado, ou guardado de forma correta para não danificar,, estando sempre acessível para o manuseio caso necessário.

Paes (1997, p. 61) diz que, “de acordo com a estrutura da entidade, e a natureza de sua documentação, é possível criar o método de arquivamento”.

### **Processo da armazenagem na empresa pesquisada:**

1. Receber OS.
2. Imprimir comprovante de recebimento (AR)
3. Catalogar por código de barra
4. Elaborar Relatório
5. Digitalizar
6. Encaminhar retorno da situação para o cliente (e-mail)
7. Arquivar

A armazenagem é um tópico simples de se tratar, porém, tem a dificuldade de se cumprir. Sua teoria é simples, mas sua execução se torna complexa, começando pela escolha do local e modo de armazenagem até a forma de catalogação.

Essas atividades devem mutuamente integrar o mais alto nível de serviço para atender seus clientes dentro de prazos e custos reduzidos. E ainda se responsabilizando pelo recebimento, cuidados, entrega pontual do produto certo, na hora certa, na quantidade certa, condições adequadas e ao menor custo possível. A movimentação de materiais é uma atividade de controle, desta forma a armazenagem controla e protege os materiais. A atividade de movimentação não transforma nada, a principal função da armazenagem é o controle.

### **Considerações Finais**

A princípio, este artigo foi feito para auxílio e melhoria de serviço na empresa pesquisada, cuja identificação aqui não se fez pertinente, haja vista ser o objetivo apenas de aplicação da pesquisa teórica a uma realidade prática, não se pretendendo expor a empresa em questão. Visou-se a área de logística da entregas de documentos e objetos de pequeno portes.

Visto esse desafio, deparamo-nos inicialmente com o problema de como a logística poderia contribuir na organização de uma empresa. Pensando nisso foram levantados os quesitos de entrega, tempo, distância e combustível. Com esses dados, foi possível criar rotas que não se cruzavam, diminuindo o número de viagens, e viabilizando a melhor entrega.

Já com o projeto em prática, conclui-se que as hipóteses foram comprovas, nas quais a logística bem empregada contribuiria sim com a organização, além de

ter havido baixa no consumo de combustível e menor desgaste de tempo. Rotas eram finalizadas em tempo menor que o esperado, sem a necessidade de pressionar os entregadores.

Os objetivos traçados para esse artigo foram muito bem implantados, a empresa teve seu fluxo diário estabelecido, salvo algumas particularidades de entregas especiais, em que essas também já tem seu plano previsto. Rotas bem estruturadas evitaram o retorno ao mesmo local de entrega indevidamente. E a devida catalogação da saída de documentos e objetos de pequeno porte mantiveram o controle também da chegada e o arquivamento do mesmo.

O artigo elaborado serviu de grande valia e bagagem aos autores (pesquisadores), uma vez que a empresa que foi campo de estudos pode usufruir da melhor maneira os resultados de tais estudos, aplicando dentro da rotina de trabalho citações e planejamento de grandes exemplos e autores citados. Com isso, conclui-se que a logística é uma ferramenta eficiente para o dia-a-dia, não somente de uma empresa como também no cotidiano pessoal, podendo ser empregado no serviço, na organização familiar, nos estudos etc.

## Referências

ARENALES, Marcos. *Pesquisa Operacional: Recursos Eletrônicos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Acesso em 10 maio 2016.

Disponível em

<[https://books.google.com.br/books?id=sB\\_Fi8rprEC&pg=PR11&dq=Pesquisa+Operacional:+Recursos+Eletr%C3%B4nicos&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Pesquisa%20Operacional%3A%20Recursos%20Eletr%C3%B4nicos&f=false](https://books.google.com.br/books?id=sB_Fi8rprEC&pg=PR11&dq=Pesquisa+Operacional:+Recursos+Eletr%C3%B4nicos&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Pesquisa%20Operacional%3A%20Recursos%20Eletr%C3%B4nicos&f=false)>

BULLER, Luz Selene. *Logística empresarial* – Curitiba, PR : IESDE Brasil, 2012. Acesso em 10 maio 2016.

Disponível em

<<https://books.google.com.br/books?id=uy6VJHCz3CMC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>

CASANOVAS, August. *Logística Empresarial - Gestión integral de la información y material en la empresa*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2003. Acesso em 10 maio 2016.

Disponível em

<[https://books.google.com.br/books?id=o9PO4afIPpQC&printsec=frontcover&dq=Log%C3%A3stica+Empresarial+-+Gesti%C3%B3n+integral&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjEhK7T98\\_MAhVFQ5AKHYp7Bs0Q6AEIOjAB#v=onepage&q=Log%C3%A3stica%20Empresarial%20Gesti%C3%B3n%20integral&f=false](https://books.google.com.br/books?id=o9PO4afIPpQC&printsec=frontcover&dq=Log%C3%A3stica+Empresarial+-+Gesti%C3%B3n+integral&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjEhK7T98_MAhVFQ5AKHYp7Bs0Q6AEIOjAB#v=onepage&q=Log%C3%A3stica%20Empresarial%20Gesti%C3%B3n%20integral&f=false)>

COSTA, João Paulo. *Logística* – Coimbra: Norprint, 2010. Acesso em 10 maio 2016. Disponível em

<[https://books.google.com.br/books?id=w\\_yr53GC2JMC&pg=PA3&dq=Costa+2010+logistica&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjOx9L698\\_MAhXCjZAKHeGWB8UQ6AEINTAA#v=onepage&q=Costa%202010%20logistica&f=false](https://books.google.com.br/books?id=w_yr53GC2JMC&pg=PA3&dq=Costa+2010+logistica&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjOx9L698_MAhXCjZAKHeGWB8UQ6AEINTAA#v=onepage&q=Costa%202010%20logistica&f=false)>

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 4 ed.. São Paulo:Atlas, 1993. Acesso em 10 maio 2016.

Disponível em

<[https://books.google.com.br/books?id=B06QoZ8jB8IC&pg=PA1&dq=Log%C3%ADstica+%C3%A9+o+processo+de+gerenciar+estrategicamente&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwihhZHg-M\\_MAhWDHZAKHb5hCpIQ6AEINDAA#v=onepage&q=Log%C3%ADstica%20%C3%A9%20o%20processo%20de%20gerenciar%20estrategicamente&f=false](https://books.google.com.br/books?id=B06QoZ8jB8IC&pg=PA1&dq=Log%C3%ADstica+%C3%A9+o+processo+de+gerenciar+estrategicamente&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwihhZHg-M_MAhWDHZAKHb5hCpIQ6AEINDAA#v=onepage&q=Log%C3%ADstica%20%C3%A9%20o%20processo%20de%20gerenciar%20estrategicamente&f=false)>

FERNANDES, Kleber dos Santos. Logística: *Fundamentos e Processos*. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. Acesso em 10 maio 2016.

Disponível em  
<[https://books.google.com.br/books?id=Lf1EbDKLKNwC&printsec=frontcover&dq=Log%C3%ADstica:+Fundamentos+e+Processos&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiDsNbK-c\\_MAhUGIJAKHfMLBZ8Q6AEINTAA#v=onepage&q=Log%C3%ADstica%3A%20Fundamentos%20e%20Processos&f=false](https://books.google.com.br/books?id=Lf1EbDKLKNwC&printsec=frontcover&dq=Log%C3%ADstica:+Fundamentos+e+Processos&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiDsNbK-c_MAhUGIJAKHfMLBZ8Q6AEINTAA#v=onepage&q=Log%C3%ADstica%3A%20Fundamentos%20e%20Processos&f=false)>

FONSECA, Maria Odila. *Arquivologia e Ciência da Informação* – Rio de Janeiro: FGV, 2005. Acesso 09 maio 2016.

Disponível em  
<<https://books.google.com.br/books?id=6xeHCgAAQBAJ&pg=PT55&dq=arquivologia&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj8psO1qM7MAhVEPiYKHW2YCCAQ6AEIJDAB#v=onepage&q=arquivologia&f=false>>

FUSCO, José Paulo Alves. *Operações e Gestão Estratégica da Produção* – São Paulo: Arte & Ciência, 2007. Acessado 09 de maio 2016.

Disponível em  
<[https://books.google.com.br/books?id=x0U5yVqUYb0C&pg=PA55&dq=gest%C3%A3o+motoboy&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=moto&f=false](https://books.google.com.br/books?id=x0U5yVqUYb0C&pg=PA55&dq=gest%C3%A3o+motoboy&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=moto&f=false)>

GONÇALVES, Jonas Rodrigo. *Metodologia Científica e Redação Acadêmica*. 7.ed. Brasília: JRG, 2016.

MARQUES, Cícero Fernandes. *Atividades Técnicas na Operação Logística*. Curitiba: IESD Brasil (2012). Acesso em 10 maio 2016.

Disponível em  
<[https://books.google.com.br/books?id=TzdJ4CkGoTEC&printsec=frontcover&dq=Atividades+T%C3%A9cnicas+na+Oper%C3%A7%C3%A3o+Log%C3%ADstica&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiM8q7c-c\\_MAhVCIZAKHQ49DtcQ6AEINTAA#v=onepage&q=Atividades%20T%C3%A9cnicas%20na%20Oper%C3%A7%C3%A3o%20Log%C3%ADstica&f=false](https://books.google.com.br/books?id=TzdJ4CkGoTEC&printsec=frontcover&dq=Atividades+T%C3%A9cnicas+na+Oper%C3%A7%C3%A3o+Log%C3%ADstica&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiM8q7c-c_MAhVCIZAKHQ49DtcQ6AEINTAA#v=onepage&q=Atividades%20T%C3%A9cnicas%20na%20Oper%C3%A7%C3%A3o%20Log%C3%ADstica&f=false)>

MARQUES, Wagner Luiz. *Administração e Logística*. Cianorte: Fundação Biblioteca Nacional, 1994. Acesso em 10 maio 2016.

Disponível em  
<[https://books.google.com.br/books?id=FmtFBQAAQBAJ&pg=PA180&dq=Administra%C3%A7%C3%A3o+e+Log%C3%ADstica+1994&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiv4uWL-s\\_MAhUBhpAKHUL2DzcQ6AEINDAA#v=onepage&q=Administra%C3%A7%C3%A3o%20e%20Log%C3%ADstica%201994&f=false](https://books.google.com.br/books?id=FmtFBQAAQBAJ&pg=PA180&dq=Administra%C3%A7%C3%A3o+e+Log%C3%ADstica+1994&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiv4uWL-s_MAhUBhpAKHUL2DzcQ6AEINDAA#v=onepage&q=Administra%C3%A7%C3%A3o%20e%20Log%C3%ADstica%201994&f=false)>

MOURA, Benjamin do Carmo. *Logística: Conceitos e Tendências*. Fama lição: Centro Atlântico, 2006. Acesso em 07 set. 2015.

Disponível em  
<<https://books.google.com.br/books?id=uIReFl6gzugC&printsec=frontcover&dq=.+Log%C3%ADstica:+Conceitos+e+Tend%C3%Aancias&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjV2-TA->>

s\_MAhVBIJAKHfliAowQ6AEINTAA#v=onepage&q=.%20Log%C3%ADstica%3A%20Conceitos%20e%20Tend%C3%A9ncias&f=false>

PAES, Marilena Leite. *Arquivo: teoria e prática* – 3. ed. – Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1997. Acessado 09 maio 2016.

Disponível em

<<https://books.google.com.br/books?id=dtVdfKve3WgC&pg=PA60&dq=arquivamento&hl=pt>>

BR&sa=X&ved=0ahUKEwjphOPNo87MAhUKOyYKHUaBDFUQ6AEIJjAA#v=onepage&q=arquivamento&f=false>

SANTOS, André de Coimbra. *Vida Sobre Duas Rodas* – Pernambuco: Clube dos Autores, 2009. Acessado 09 de maio 2016.

Disponível em

<<Https://Books.Google.Com.Br/Books?Id=QRZRBQAAQBAJ&Pg=PA27&Dq=Agilidade+Moto&Hl=Pt>>

BR&Sa=X&Ved=0ahukewi9hi3kms7mahucwsykhyn2dbqq6aeikdac#V=OnePage&Q=Agilidade%20moto&F=False>

### **3. Desempenho de duas Semeadoras-adubadoras para milho no noroeste de Minas Gerais**

Jéssica Kelissane da Silva Oliveira<sup>9</sup>

#### **Resumo**

No sistema de produção agrícola atual, as semeadoras-adubadoras assumiram grande importância, destacando-se a semeadura direta, onde a operação é caracterizada pela mínima mobilização do solo antes e após a operação de semeadura, essencial para o sucesso do sistema plantio direto no noroeste de Minas Gerais, onde há predominância de latossolos. O presente trabalho foi conduzido em condições de campo, e teve como objetivo estudar o desempenho de duas semeadoras-adubadoras para plantio direto, quanto à uniformidade de distribuição longitudinal de plantas - número de espaçamentos aceitáveis ou normal, número de duplos e número de falhas - na linha da semeadura da cultura do milho. O experimento foi conduzido nos municípios de Garapuava-MG e de Bonfinópolis-MG. Para isso, utilizou-se um esquema fatorial 2x3, em que os fatores eram representados pelas semeadoras (pneumática e a disco horizontal) e os níveis representados pelas velocidades: 5,0 km/h; 8,0 km/h e 12,0 km/h, em um total de oito repetições. A semeadora-adubadora pneumática apresentou melhor desempenho na distribuição longitudinal de plantas do que a equipada com disco horizontal, devido ao menor número de falhas e duplos na linha da semeadura. As velocidades de semeadura influenciaram no número de falhas e número de duplos, sendo mais frequente na semeadora a disco.

**Palavras-chave:** Sistema plantio direto. Velocidade de semeadura. *Zea mays*.

#### **Abstract**

*In the present system of agricultural production, the seed-cultivators have assumed great importance, standing out the direct seeding, where the operation is characterized by the minimum mobilization of the soil before and after the sowing operation, essential for the success of the no-tillage system in the northwest of Minas Gerais, where there is predominance of latosols. The objective of this work was to study the performance of two no-tillage fertilizer sowers, regarding the uniformity of plant longitudinal distribution - number of acceptable or normal spacings, number of doubles and number of failures - in the corn crop sowing line. The experiment was conducted in the municipalities of Garapuava-MG and Bonfinópolis-MG. For this, a 2x3 factorial scheme was used, in which the factors were represented by the seeders (pneumatic and the horizontal disc) and the levels represented by the speeds: 5.0 km / h; 8.0 km / h and 12.0 km / h, for a total of eight repetitions. The pneumatic seed drill presented better performance in the longitudinal distribution of plants than the one equipped with horizontal disc, due to the smaller number of failures and doubles in the sowing line. Sowing velocities influenced the number of faults and number of doubles, being more frequent in the disc seeder.*

**Keywords:** No-till system. Sowing speed. *Zea mays*.

---

<sup>9</sup> Graduada em Agronomia pela Faculdade de Ciências e Tecnologia de Unaí – FACTU (MG).

## **Introdução**

A semeadura é uma das operações que requer maior precisão em sua execução, já que a cultura do milho é extremamente sensível à má distribuição de plantas, o monitoramento da qualidade é fundamental, pois a distribuição de plantas tem influência direta sobre a produtividade final da lavoura. (NUMMER FILHO, 2011).

A qualidade da semente, condições do solo, ocorrência de doenças, pragas e a qualidade da semeadura vai determinar uma produção uniforme da lavoura; e os prejuízos causados pela falta de qualidade do plantio servem para mostrar ao agricultor a importância, do rendimento operacional e também da qualidade da semeadura, sendo o monitoramento uma ferramenta importante para avaliar a qualidade das operações. (PICHINIM, 2012).

A produção baixa das culturas pode estar relacionada com a regulagem da semeadora, dentre os quais, a velocidade de semeadura e a adequação semente/orifício do disco dosador, e para que a cultura do milho possa atingir o seu potencial máximo de produtividade, deve-se levar em consideração a recomendação da população de plantas para cada híbrido, assim como a qualidade da distribuição longitudinal das sementes nas linhas de semeadura. (SILVA, 2009).

A uniformidade de espaçamento entre as plantas na linha da semeadura pode influenciar na produtividade da cultura, sendo que as plantas distribuídas de forma desuniforme implicarão no aproveitamento deficiente dos recursos disponíveis, como luz, água e nutrientes, justificando assim a correta distribuição das sementes durante a semeadura, diretamente relacionada com o desempenho do maquinário para este fim.

Objetivou-se, assim, avaliar o desempenho de duas semeadoras-adubadoras no plantio direto, quanto à uniformidade de distribuição longitudinal de plantas - número de espaçamentos aceitáveis ou normal, número de plantas duplas e número de falhas - na linha da semeadura.

## **Material e métodos**

O experimento foi conduzido nos municípios de Bonfinópolis-MG e Garapuava-MG, em 17 de novembro de 2015 e 24 de novembro de 2015. Para isso, utilizou-se um esquema fatorial 2x3, em que os fatores eram representados pelas semeadoras (pneumática e a disco horizontal) e os níveis representados pelas velocidades: 5,0 km/h; 8,0 km/h e 12,0 km/h, em um total de oito repetições.

As máquinas utilizadas no experimento foram: 1) semeadora-adubadora pneumática da marca Jumil, modelo 7090 PD, com 14 linhas para milho espaçadas a 50 cm, com largura de trabalho de 7,0 m, com disco de 30 furos e regulada para distribuir 3,4 sementes por metro linear. 2) semeadora-adubadora de disco horizontal da marca Semeato, modelo PSM 102, com 21 linhas para milho espaçadas a 60 cm, com largura de trabalho de 12,6 m, com disco de 28 furos e regulada para distribuir 4,2 sementes por metro linear.

A uniformidade de distribuição longitudinal de plantas na linha de semeadura foi avaliada com o auxílio de uma trena de 10 metros e uma régua de 60 centímetros para medir o espaçamento entre plantas, em um intervalo de 10 metros nas oito linhas de cada parcela experimental. As variáveis estudadas após a emergência do milho, quando as plantas estavam na fase vegetativa V4 e V5

foram população e distribuição longitudinal, avaliando-se os espaçamentos falhos, plantas múltiplas e espaçamentos aceitáveis. Este procedimento foi realizado da seguinte forma: esticou-se a trena junto à linha da semeadura, após realizou-se a leitura dos espaçamentos entre uma planta e outra com uma régua, fez-se a contagem do número de plantas duplas e número de falhas dentro de dez metros.

Os dados foram analisados estatisticamente e os resultados foram comparados pelo teste de Tukey ao nível de significância de 5%; utilizou-se o programa ASSISTAT VR 7,7 Beta (SILVA, 2016).

## **Resultados e discussão**

Na Tabela 1 estão apresentadas a média de espaçamentos aceitáveis na linha da semeadura. A semeadora pneumática foi superior nesse parâmetro, apresentando média de 32,91 espaçamentos aceitáveis, diferenciando significativamente da semeadora a disco. De acordo com Oliveira et al (2009) , a semeadora pneumática apresentou melhor desempenho na distribuição longitudinal de sementes de milho, e a semeadora a disco horizontal apresentou maior irregularidade em sua distribuição.

Tabela 1. Desempenho das semeadoras pneumática e a disco em relação ao espaçamento aceitável.

---

### **ESPAÇAMENTO ACEITÁVEL**

Semeadora pneumática	32,91 a
Semeadora a disco	24,29 b

Médias seguidas da mesma letra não diferem entre si pelo teste de Tukey (5%).

Na Tabela 2 estão apresentadas as médias das velocidades para os espaçamentos aceitáveis. Esse parâmetro não foi afetado pelas velocidades, pois não diferiram significativamente, e a interação entre semeadora e velocidade não ocorreu, ou seja, para esse parâmetro quaisquer das três velocidades podem ser usadas, independente da semeadora. No entanto em trabalhos realizados por Mello et al (2007), o aumento da velocidade causou diminuição na porcentagem de espaçamentos normais.

Tabela 2. Desempenho das velocidades em relação ao espaçoamento aceitável.

---

### **VELOCIDADES DE SEMEADURA**

5 km/h	28,00 a
8 km/h	28,93 a
12 km/h	28,87 a

Médias seguidas da mesma letra não diferem entre si pelo teste de Tukey (5%).

Na Tabela 3 estão apresentadas as médias de falhas na linha da semeadura. A semeadora pneumática foi superior nesse parâmetro, apresentando médias de 2,95 falhas, diferenciando significativamente da semeadora a disco. Os valores encontrados estão de acordo com os resultados de Mahl (2002), que encontrou um aumento de 66,5% de espaçamentos falhos na semeadora de disco

em relação à semeadora pneumática.

**Tabela 3. Desempenho das semeadoras em relação ao número de falhas**

---

**MÉDIA DAS SEMEADORAS**

Semeadora pneumática	2,95 a
Semeadora a disco	4,20 b

Médias seguidas da mesma letra não diferem entre si pelo teste de Tukey (5%).

Na Tabela 4 estão apresentadas as médias de interação entre as velocidades e as semeadoras para o parâmetro número de falhas. As velocidades se diferiram apenas em 12 km/h para as semeadoras, sendo superior a semeadora pneumática, apresentando melhor resultado nas velocidades 5 km/h e 8 km/h. Na semeadora a disco as três velocidades se diferiram, diminuindo o desempenho gradativamente. De acordo com Júnior et al (2009), trabalhando com três velocidades de semeadura na semeadora a disco, recomenda-se a velocidade de 4,5 km/h por ter apresentado melhor desempenho.

**Tabela 4. Interação entre semeadoras e velocidades em relação ao número de falhas.**

SEMEADORAS x VELOCIDADES			
	5 km/h	8 km/h	12 km/h
Semeadora pneumática	2,00 aB	3,87 aA	3,00 bAB
Semeadora a disco	2,00 aC	4,12 aB	6,50 aA

p/colunas Classific.c/letras minúsculas p/ linhas Classific.c/letras maiúsculas.

Médias seguidas da mesma letra não diferem entre si pelo teste de Tukey (5%).

Na Tabela 5 estão apresentadas as médias das semeadoras em relação aos números de duplos na linha da semeadura. A semeadora pneumática foi superior nesse parâmetro, apresentando média de 0,70, diferenciando significativamente da semeadora a disco que apresentou média de 4,37 plantas duplas. Resultados semelhantes também foram encontrados por Garcia et al (2006), que utilizando semeadora-adubadora com mecanismo dosador pneumático e mecanismo dosador a disco e velocidade de semeadura variando de 3 km/h a 9 km/h, houve aumento na percentagem de espaçamentos falhos, múltiplos e queda de espaçamentos aceitáveis ao se elevar a velocidade de deslocamento principalmente da semeadora-adubadora com mecanismo dosador a disco.

**Tabela 5. Desempenho das semeadoras pneumática e a disco em relação ao número de duplos**

---

**MÉDIA DAS SEMEADORAS**

Semeadora pneumática	0,70 a
Semeadora a disco	4,37 b

Médias seguidas da mesma letra não diferem entre si pelo teste de Tukey (5%).

Na Tabela 6 estão apresentadas as médias de interação entre as semeadoras e velocidades em relação ao número de duplos. A semeadora

pneumática foi superior nesse parâmetro, se diferindo significativamente da semeadora a disco. A semeadora pneumática apresentou bom desempenho em todas as velocidades, enquanto a semeadora a disco somente a velocidade 5 km/h se diferiu estatisticamente das demais. De acordo com Dias et al (2009), em trabalho realizado com mecanismo dosador pneumático e a disco, o melhor desempenho na distribuição longitudinal de sementes de milho foi apresentado pelo dosador pneumático.

Tabela 6. Interação entre semeadoras e velocidades e em relação ao número de duplos

SEMEADORAS x VELOCIDADES			
	5 km/h	8 km/h	12 km/h
Semeadora pneumática	0,25 bA	0,25 bA	1,62 bA
Semeadora a disco	1,75 aB	5,50 aA	5,87 aA

p/colunas Classific.c/letras minúsculas p/ linhas Classific.c/letras maiúsculas. Médias seguidas da mesma letra não diferem entre si pelo teste de Tukey (5%).

## Conclusão

Nas condições deste trabalho, a semeadora pneumática apresentou maior uniformidade na distribuição longitudinal de sementes de milho, sendo a menor velocidade de semeadura indicada para os dois mecanismos dosadores.

A semeadora a disco afetou significativamente a uniformidade de distribuição, apresentando maior número de falhas e número de duplos na linha da semeadura, sendo influenciada respectivamente pelas velocidades de semeadura.

## Referências

- DIAS, V. O. et al. **Distribuição de sementes de milho e soja em função da velocidade e densidade de semeadura.** UFSM, Santa Maria-RS: Ciência Rural, 2009. 1721-1728 p. v.39.
- GARCIA, Luiz C. et al. **Influência da velocidade de deslocamento na semeadura do milho.** Campos Gerais-PR: Eng. Agríc., Jaboticabal, 2006. 520-527 p. v. 26.
- JÚNIOR, Delorme Corrêa et al. **Influência da velocidade de trator e semeadora de precisão na implantação e produtividade da cultura do milho verde.** Viçosa-MG: Engenharia na Agricultura, 2009. 140-146p. v.2.
- MAHL, Denise. **Desempenho de semeadoras-adubadoras de milho (*Zea mays L.*) em sistema de plantio direto.** Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Faculdade de Ciências Agronômicas. Campus de Botucatu: 2002.160 p.
- MELLO, Adilson J. R. et al. **Produtividade de híbridos de milho em função da velocidade de semeadura.** . [S.I.]: Eng. Agríc., Jaboticabal, 2007. 479-486 p. v. 27.

NUMMER FILHO, Itavor. **Precisão no plantio: sugestão de uma nova abordagem**. 2011. 70 slides. Disponível em <<http://www.pioneersementes.com.br/palestrasonline>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

OLIVEIRA, Luiz Gustavo de et al. **Distribuição longitudinal de sementes de milho em função do tipo dosador sementes e velocidade de deslocamento**. COODETEC, FAG, Cascavel-PR: Cultivando O Saber, 2009. 140-146 p. v.2.

PICHINIM, Nívea Regina M. A. **Qualidade de distribuição longitudinal de plantas de milho e sua produtividade**. FATEC “Shunji Nishimura”, Pompeia-SP: 2012. 35 p.

SILVA, Francisco de A. S. **Assistat VR 7.7 Beta**. Universidade Federal de Campinas Grande: 2016.

SILVA, Marísia Cristina da. **Desempenho operacional de semeadora-adubadora de precisão em função do tipo de martelete e velocidade de deslocamento na cultura do milho**. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Faculdade de Ciências Agronômicas. Campus de Botucatu: 2009. 81 p.

## **4. A importância da Auditoria de Recursos Humanos**

*Girlene Braga de Souza<sup>10</sup>  
Jonas Rodrigo Gonçalves<sup>11</sup>  
Lisandra Renata da Silva<sup>12</sup>*

### **Resumo**

A auditoria de recursos humanos visa apontar as situações de risco na área trabalhista das empresas que deixam as organizações expostas a reclamatórias trabalhistas. O problema principal é analisar qual a importância da auditoria de recursos humanos? Ela analisa as operações trabalhistas, os direitos e deveres do empregado. O objetivo geral dessa pesquisa é apresentar conceitos de auditoria; suas ferramentas e evidenciar os principais objetivos da auditoria de recursos humanos. Esta pesquisa é de suma importância para mim, pois irei adquirir mais conhecimento sobre as práticas e ferramentas utilizadas em uma auditória de recursos humanos. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva e teórica.

**Palavras-chave:** Controle Interno. Auditoria. Auditoria de Recursos Humanos.

### **Abstract**

*The audit of human resources aims to point out the risk situations in the labor area businesses that leave organizations exposed to labor claims. The main problem is to analyze what is the importance of the audit of human resources?. It analyzes the labor operations, employee rights and duties. The overall objective of this research is to present audit concepts; their tools and highlight the main objectives of the audit of human resources. This research is very important for me because I will gain more knowledge on practices and tools used in an audit of human resources. The methodology used was descriptive and theoretical research.*

**Keywords:** Internal Control. Audit. Human Resource Audit.

### **Introdução**

Atualmente os procedimentos e normas de auditoria e os métodos utilizados nos controles internos, visa apontar as situações de risco na área trabalhista das empresas que deixam as organizações expostas a reclamatórias trabalhistas, bem como evidenciar o papel do profissional de auditoria no auxílio destas situações.

O problema principal é analisar qual a importância da auditoria de recursos humanos.

A auditoria de recursos humanos é relevante para as organizações, pois analisam as operações trabalhistas, os direitos e deveres do empregado e do empregador, emitindo um parecer com as irregularidades encontradas e sugerindo no que a empresa tem que melhorar.

---

<sup>10</sup> Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade JK (Brasília/DF).

<sup>11</sup> Mestre em Ciência Política; Especialista em Letras (Linguística: Revisão de Textos); Licenciado em Filosofia e Letras (Português e Inglês); Habilitado em Teologia, História, Sociologia e Psicologia; escritor autor de 34 livros técnicos e acadêmicos; professor universitário.

<sup>12</sup> Especialista em Gestão de Pessoas e Bacharel em Administração, pela Faculdade JK/Serrana; professora universitária.

O objetivo geral dessa pesquisa é apresentar conceitos de auditoria; suas ferramentas e evidenciar os principais objetivos da auditoria de recursos humanos.

Esta pesquisa é de suma importância, pois proporcionará a aquisição de conhecimentos sobre as práticas e ferramentas utilizadas em uma auditória de recursos humanos. Para a sociedade, oportunizará conhecer o valor de um bom controle interno nas empresas. Para a ciência, possibilitará estudar e aperfeiçoar sobre o tema abordado.

A metodologia utilizada é a pesquisa descritiva e teórica, pois serão confrontados autores para respaldar esta reflexão.

## **A importância da Auditoria de Recursos Humanos**

### **Auditoria**

A auditoria é uma ferramenta muito importante para as organizações, tendo como objetivo examinar as demonstrações contábeis e expressar uma opinião sobre os dados apresentados. Tem como objeto de estudo a validação de alguns controles das empresas, verificando a situação atual da mesma e de suas áreas, oferecendo informações aos diretores da entidade e auxiliando na tomada de decisões, sendo também uma enorme ferramenta de gestão.

Conforme Attie (2011, p. 05), auditoria tem o objetivo de provar a eficiência e eficácia do controle patrimonial é expor uma opinião sobre o dado determinado.

Sendo assim, a auditoria pode ser avaliada como um artifício de controle que funciona por meio de análise e avaliação da eficiência de outros controles, realizado por um profissional ligado à empresa, ou por uma seção própria para tal fim. Pode ser determinada como um serviço de apoio à gestão para realizar verificações nas rotinas de trabalho e na confirmação da consistência física e técnica, resumindo-se na avaliação do cumprimento dos objetivos, das políticas e das normas estabelecidas pela administração da empresa.

Araújo, Arruda e Barreto (2008, p. 36), afirma que:

A auditoria contábil representa o conjunto de procedimentos técnicos, aplicados de forma independente por profissional certificado, segundo normas estabelecidas, com o objetivo de se emitir uma opinião sobre as demonstrações contábeis tomadas em seu conjunto, em relação aos PFCs, às NBCs, à legislação pertinente, bem como sobre outros assuntos financeiros relacionados.

Compreende-se que a auditoria certifica seus gestores por meio do acompanhamento do controle interno da organização, na melhoria dos trabalhos apresentados por cada departamento. Sendo assim, ao emitir sua opinião sobre os relatórios gerenciais apresentados, assegurado que foi aplicado as normas contábeis na sua elaboração, orienta o gestor da organização em seus trabalhos e na tomada de decisão.

Os objetivos da auditoria são certificar a veracidade das demonstrações financeiras preparadas pelas companhias auditadas. Desta forma, observa-se que a auditoria é o conjunto de todos os elementos de controle do patrimônio administrativo, os quais compreendem registros contábeis, papéis, documentos,

fichas, arquivos e anotações que comprovem a legitimidade dos atos da administração.

## **Contabilidade e auditoria**

A partir do momento que a empresa possui seu patrimônio e seus processos, o empresário tem de se preocupar em fiscalizar seu patrimônio contra os erros e as fraudes, a auditoria tem o intuito de proteger o patrimônio da entidade utilizando algumas práticas técnicas por meio de testes regulares nos controles internos.

A Contabilidade é uma técnica que tanto no aspecto qualitativo como quantitativo registra todos os fatos e procedimentos ocorridos em uma empresa. Nesse sentido, a contabilidade possibilita por meio de seus métodos, o controle permanente do patrimônio das empresas.

De acordo com Marion (1998, p. 14):

A contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões. Com o passar do tempo o governo começa a utilizar-se dela para arrecadar impostos e a torna obrigatória para a maioria das empresas.

A Contabilidade tem o objeto de estudar as leis, princípios contábeis e métodos que possam ser utilizado para o controle administrativo, econômico, patrimonial, financeira das entidades e controlar essas obrigações.

Com a necessidade de efetuar controles, foi criada a moeda, desde então foi aumentando o conhecimento a respeito de como se calcular o patrimônio de uma pessoa, do que gerava lucro ou prejuízo, assim o procedimento contábil passou por muitas evoluções ao longo da história. Sua origem se deu com a necessidade do homem em calcular e organizar suas riquezas. Consequentemente surgiu dentro da contabilidade a auditoria, um recurso atualmente usado pra prevenir problemas dentro das organizações, um exemplo é ramo de atuação da auditoria a prevenção com passivos trabalhistas nas empresas.

Conforme Crepaldi (2002, p. 22), a auditoria tem o objetivo de analisar os registros e as demonstrações contábeis, avaliando a exatidão do controle do patrimônio.

A auditoria das demonstrações destina-se aos exames e avaliação dos componentes dessas demonstrações, no que diz respeito à adequação dos registros e procedimentos contábeis, sistema dos controles internos, descumprimento de normas e padrões aplicáveis, assim como a aplicação dos princípios fundamentais de contabilidade.

## **Ferramentas da auditoria**

Com o objetivo de ajudar na identificação de erros e fraudes dentro das organizações, a auditoria tem alguns métodos de avaliações para a verificação do controle interno.

Para Almeida (2008, p. 64), “as atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização.” O autor afirma ainda que as razões para se definirem as atribuições são:

- a) Garantir que todos os procedimentos de controles sejam executados;

- b) Detectar erros e irregularidades;
- c) Verificar as responsabilidades por possíveis omissões na realização das transações da empresa.

Os funcionários devem ser informados sobre as políticas existentes na organização, sendo de total responsabilidade da administração passar claramente e por escrito aos mesmos, as normas à qual todos tenham plena consciência da forma que a instituição pretende trabalhar.

Segundo Crepaldi (2002, p. 210), o auditor executa os seguintes passos:

- levanta o sistema de controle interno;
- verifica se o sistema levantado é o que está sendo seguido na prática;
- avalia a possibilidade de o sistema revelar de imediatos erros e irregularidades;
- determina o tipo, data e volume dos procedimentos de auditoria.

A auditoria tem várias ferramentas para avaliação, adaptando essas avaliações conforme a realidade de cada empresa, podendo ser personalizada de acordo com a sua necessidade.

Como ferramenta para confrontar a situação atual da empresa e a anterior, as empresas devem empregar avaliações, para perceber as possíveis melhorias, caso ocorram. As avaliações das organizações podem ser adaptadas conforme a realidade de cada empresa.

A auditoria permite, ainda, uma análise mais criteriosa por parte dos administradores da empresa durante o desenvolvimento dos trabalhos, sendo que este trabalho permite ter acesso ao diagnóstico de problemas.

A posição da auditoria dentro de uma empresa deve ser de uma importância elevada. Em razão disso é necessário um excelente desempenho no que se refere às atividades de um auditor, onde os responsáveis pelas auditorias devem estar vinculados diretamente à diretoria, tornando facilitadores nas conclusões analisadas.

Portanto, as ferramentas de auditoria são instrumentos que o auditor possui para atingir suas metas, definidas no planejamento de auditoria, independente do tipo de auditoria praticada.

## **Controle interno**

O controle interno tem como objetivo proteger e assegurar a veracidade dos componentes do patrimônio, utilizando dos seus recursos, métodos, procedimentos e processos.

Segundo Almeida (1996, p. 50):

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Entende-se que, o controle interno de uma organização tem a finalidade de controlar os procedimentos e tarefas executados por seus colaboradores. Assim, os relatórios dos controles internos existentes servem como material de trabalho aos auditores internos e externos na execução de suas atividades.

O controle interno tem caráter preventivo, contribuindo para o trabalho de supervisão da auditoria, reduzindo a possibilidade de erros e irregularidades, reforçando a importância do estudo e da avaliação do sistema de controle da organização, pelo auditor como base para a determinação da natureza, extensão e oportunidade dos exames de auditoria a serem aplicados. Essas indicações estão incorporadas as normas de auditoria. (ATTIE, 2006, p.47).

A auditoria determinará quais métodos serão necessários aplicar e com que profundidade após a avaliação do controle interno da empresa. Dessa maneira, pode-se dizer que a auditoria depende do controle interno, ou da qualidade deste.

Os controles internos abrangem diversos setores das organizações, tendo os seu foco no controle, na fiscalização, na verificação dos fatos e na prevenção de atitudes inadequadas, buscando sempre atingir o objetivo proposto pela empresa. Diante disso, são destacados a conceituação, objetivos, classificação, importância, necessidade e os possíveis riscos referentes aos controles internos das organizações, para servir de forma instrutiva aos pertinentes do assunto.

## **Auditoria de Recursos Humanos**

A auditoria de recursos humanos tem o objetivo de analisar as políticas e práticas do departamento de pessoal de uma empresa, avaliando o funcionamento atual e orientando e sugerindo melhorias.

Quando bem aplicada, a auditoria de recursos humanos proporciona o desenvolvimento da sensibilidade dos administradores para analisar os problemas. (CHIAVENATO, 2002, p.586)

A meta da auditoria de recursos humanos é encontrar os defeitos e os problemas que estão prejudicando a organização e apresentar práticas para corrigi-los. Em vista disso, o profissional tem por finalidade trazer melhoria nos controles operacionais e buscar satisfatoriamente bons resultados na gestão.

De acordo com Soares et all, (2009, p. 1):

A auditoria de recursos humanos é peça fundamental dentro das organizações, pois a mesma examina analiticamente e pericialmente as operações trabalhistas, direitos e deveres do empregado e do empregador, políticas e práticas de pessoal em uma organização, e avaliando o seu funcionamento atual, por fim, emitindo um parecer sobre as irregularidades encontradas na análise e sugerindo melhores ações que a empresa deve tomar. Com essas práticas a entidade sempre poderá evoluir e produzindo cada vez mais, aproveitando melhor seus recursos humanos, aumentando assim sua rentabilidade.

O trabalho da auditoria de recursos humanos é auxiliar na prevenção dos riscos trabalhistas dentro da empresa. Face às diversas formas de contratação de colaboradores, leis trabalhistas, trabalho dos sindicatos de classe, cálculos trabalhistas e rotinas de pessoal, as empresas precisam estar sempre atentas às mudanças e a legislação trabalhista para seguir os procedimentos necessários.

Conforme Rosa (2011, p. 02), a auditoria de recursos humanos faz uma análise aprofundada do sistema de funcionamento que envolve essa área, sob os aspectos: qualidade e serviço (gestão de pessoas), rotinas de gestão pessoal, com objetivo de prevenir e ou evitar práticas e condições que podem prejudicar a organização.

A auditoria de recursos humanos tem a finalidade de analisar as políticas e práticas de pessoal de uma organização, e a avaliação do funcionamento atual,

sugerindo melhorias. Dessa forma, a empresa busca se conhecer melhor, para poder assim alcançar seus resultados de uma maneira mais eficiente e rápida.

A função da auditoria não é somente indicar as falhas e os problemas, mas também apontar sugestões e soluções. Neste sentido, o papel da auditoria de recursos humanos é necessariamente instrutivo. Quando bem aplicada, permite o desenvolvimento da sensibilidade dos administradores para o diagnóstico de problemas.

### **Objetivos da Auditoria de Recursos Humanos**

A auditoria não precisa considerar os fatos não registrados em documentos, mas tem que ser relatos pelos que administra as atividades, essas informações tem que ser de confiança e serem admitidas com segurança pela evidência.

Com relação aos objetivos da auditoria de recursos humanos, Franco (2007, p. 31) nos relata que:

O objetivo da auditoria é o conjunto de todos os elementos de controle do patrimônio administrado, os quais compreendem registros contábeis, papéis, documentos, fichas, arquivos e anotações que comprovem a veracidade dos registros e a legitimidade dos atos da administração, bem como sua sinceridade na defesa dos interesses patrimoniais.

Dessa maneira, a auditoria é uma ferramenta valiosa para o fortalecimento e crescimento da organização, tendo o objetivo de examinar e fiscalizar com veracidade e legitimidade os registros e atos do patrimônio administrado.

Segundo Silva (2006, p. 03), a auditoria de recursos humanos tem o objetivo de investigar e analisar a fundo o sistema de pessoal, as práticas e políticas de recursos humanos dentro da organização.

Por essa razão, ela é uma técnica independente entre os muitos processos contábeis. Portanto a auditoria não tem somente o objetivo de descobrir fraudes e possíveis erros dentro da organização, ela protege a empresa evitando multas fiscais, além de demonstrar a realidade na qual a organização se encontra em suas demonstrações contábeis. Logo, comprehende-se que auditora contábil tem duplo papel, sendo eles de identificar os problemas e irregularidades, havendo também o papel de prevenir e evitar que a empresa sofra algum prejuízo financeiro em virtude do descumprimento da legislação.

A auditoria de recursos humanos deve ser feita independente dos programas que serão realizados periodicamente, buscando mudar a sua imagem, para não ser vista de forma preconceituosa como controle e punição, mas como uma técnica essencial para o desenvolvimento da organização.

### **Técnicas de Auditoria de Recursos Humanos**

A auditoria de recursos humanos se inicia por meio de uma avaliação das relações organizacionais que afetam a administração humana, aplica-se uma variedade de padrões e medidas: examinam os registros e relatórios do pessoal; analisam, compararam e preparam um relatório final que inclui recomendações para mudanças e alterações.

Franco (2007, p. 298), afirma que:

Os métodos usados na auditoria incluem os seguintes procedimentos: confirmação externa; Inspeção física; Contagem dos itens físicos; Exames, ou obtenção, de comprovantes autênticos; Revisão profunda dos critérios de avaliação e exames de sua conformidade com os princípios contábeis; Exames de registros auxiliares e fiscais e sua repercussão nos registros contábeis principais; Obtenção de informações de várias fontes fidedignas e cruzamento dessas informações; Conferência de somas e cálculos; Estudos dos métodos operacionais; avaliação dos controles internos (p.298).

A auditoria de recursos humanos é um controle de qualidade da gestão de recursos humanos, sendo de grande importância, pois acompanha o conjunto de procedimentos com o objetivo de salvaguardar os recursos financeiros e identificar práticas que poderá ser prejudiciais para a organização, visando verificar as informações apresentadas, avaliar e analisar se foram corretamente registradas e se houver algum erro no processo, orienta a organização a fazer os devidos ajustes e correções.

Para realizar um trabalho com objetividade e imparcialidade o auditor recorre aos procedimentos de auditoria que se constitui no conjunto de técnicas que permite a ele obter evidências ou provas suficientes e adequadas para fundamentar sua opinião sobre as demonstrações contábeis auditadas e abrangem testes de observância e testes substantivos.

O objetivo do teste de observância é proporcionar possível segurança de que os procedimentos de controle interno estão sendo executados na forma que a organização decidiu. Sendo ela essencial para o auditor, com os testes de observância ele pode vir a depositar maior ou menor veracidade no sistema de controles internos aplicados.

Os testes substantivos são indispensáveis nos procedimentos de auditoria, com a aplicação correta destes, o auditor obtém evidências sobre os saldos, e ou transações apresentadas pela organização. Este tipo de teste é fundamental para a complementação dos testes de observância, pois é com os testes substantivos que o auditor tem condições de examinar sobre a efetividade das transações e registros contábeis.

De acordo com Veríssimo (2002, p.14-15):

Os modelos ou padrões que se efetuar uma avaliação eficaz devem abranger: Padrões de Quantidade: são padrões expressos em números ou em quantidade, como numero de empregados, porcentagem da rotação de empregados, números de admissões, índices de acidentes etc. Padrões de Qualidade: são os padrões relacionados com os aspectos não quantificáveis, como métodos de seleção utilizados, resultados de treinamento, funcionamento da avaliação de desempenho etc. Padrões de Tempo: são os modelos utilizados para avaliar a rapidez na integração do pessoal recém admitido, permanência media do empregado na empresa, tempo de processamento das requisições de pessoal etc. Padrões de Custo: envolvem os padrões de custo direto e indireto da rotação de pessoal, custo com acidente de trabalho, custo dos benefícios sociais, encargos sociais etc.

O sistema de recursos humanos necessita de padrões capazes de permitir uma contínua avaliação e controle de seu funcionamento. Padrão é um critério previamente instituído para permitir a comparação dos resultados ou objetivos alcançados. É por meio da comparação dos resultados que se podem avaliar os resultados obtidos e verificar quais os ajustamentos e correções a serem feitos no

sistema, afim de que funcione melhor.

No entanto, a auditoria de recursos humanos precisa de padrões para elaborar uma auditagem eficaz dentro das organizações. É no método de verificação do padrão que analisa as informações apresentadas e em caso de erros, são propostos ajustes e correções junto à organização. Dessa maneira, os métodos são adaptados conforme a necessidade do auditor. Assim que os métodos são definidos, eles são usados como orientação para o processo de auditoria de recursos humanos.

O auditor responsável pelo trabalho de auditoria de recursos humanos, geralmente, elabora um roteiro dos itens a serem verificados. Após a análise de todos os itens, elabora seu parecer com os apontamentos e suas sugestões para a organização, auxiliando na tomada de decisões.

Existem alguns modelos de roteiro pré-estabelecidos que os auditores podem utilizar, porém, devido as especialidade de cada organização, alguns itens tornam-se mais relevantes.

Veríssimo (2002, p. 15-16) acrescenta ainda que:

O trabalho de auditoria de recursos humanos, normalmente segue o seguinte roteiro: O planejamento da auditoria, isto é programação dos objetivos que se pretendem observar; Estabelecimento dos recursos para a efetivação da programação e do alcance dos objetivos; Identificação da posição situação da empresa em relação a recursos humanos; A análise da divergência entre o desempenho da empresa e as práticas de pessoal e se possível comparação com os concorrentes; Realização da análise de conjuntura, procurando identificar os fatores que estão ocorrendo ou em vias de ocorrer e que possuem possibilidade de refletir na administração de recursos humanos da empresa; Realizações de diagnóstico operacional, investigando todas as práticas e técnicas de pessoal; Determinação da posição ótima, mediante recomendação sobre o comportamento da administração de recursos humanos, mais precisamente, das diretrizes e das funções básicas que visam a competitividade entre os serviços que são prestados pelo Staff e a demanda das gerências, na tentativa de dar à empresa uma vantagem diferencial competitiva.

Por tanto, para realizar uma auditoria de recursos humanos é indispensável à definição das técnicas de avaliação, para analisar as informações apresentadas ao auditor e elaborar uma auditagem eficaz para a melhoria do funcionamento da organização.

A auditoria deve ser documentada por papéis de trabalho elaborado por meios físicos ou eletrônicos devendo ser arquivados. A finalidade do papel de trabalho é apresentar informações e provas obtidas na auditoria a fim de demonstrar ajustes, sugestões e correções à organização.

O relatório final é o documento que o auditor demonstra os resultados da sua auditagem, instruindo no que a organização deve melhorar e apresenta a conclusão final do seu trabalho. Em vista disso, o relatório deve abordar no mínimo, os seguintes fatores: o objetivo e a extensão dos trabalhos; a metodologia adotada; os principais procedimentos de auditoria aplicados e sua extensão; eventuais limitações ao alcance dos procedimentos de auditoria; a descrição dos fatos constatados e as evidências encontradas; os riscos associados aos fatos constatados; as conclusões e as recomendações resultantes dos fatos constatados.

As técnicas de auditoria de recursos humanos são apropriadas conforme a

necessidade de cada auditor. Assim que as técnicas são definidas, A partir do momento em que as técnicas são definidas, elas são usadas como orientações para o processo de auditoria de recursos humanos.

## **Considerações Finais**

A auditoria de recursos humanos tem o objetivo de fazer uma análise aprofundado sobre o sistema de funcionamento que envolve a área de departamento de pessoal, perante aos aspectos: de qualidade e serviço, rotinas burocratizadas de gestão de pessoal, com a finalidade de prevenir e ou evitar demandas judiciais e infrações administrativas.

É evidente a importância da auditoria nas rotinas trabalhistas dentro das organizações, juntamente com as práticas de controle interno, auxilia o empresário administrar sua empresa, utilizando as ferramentas que checam as informações oferecidas com o intuito de identificar erros e fraudes.

A importância da auditoria de recursos humanos foi o problema abortado, o mesmo foi respondido, analisado que com as ferramentas para verificar as informações e o auxílio do controle interno o nível de veracidade das informações se eleva, facilitando a identificação dos erros e fraudes.

O artigo teve como hipótese a relevância das análises das operações trabalhistas. Sendo ela confirmada, com a análise dessas operações o auditor emite o parecer identificando as irregularidades e o que o gestor terá que fazer para melhorar.

O objetivo deste trabalho era apresentar os conceitos de auditoria, as ferramentas e objetivos da auditoria de recursos humanos. Estes foram atingidos, tendo em vista que com as atribuições e os manuais internos claramente definidos, o gestor da organização consegue prevenir a empresa de futuras infrações e processos judiciais.

Devido ao grande crescimento do setor de recursos humanos, é aconselhável a realização da auditoria nessa área, seja em organização pública ou privada de pequeno ou de grande e médio porte. É recomendado fazer uma seleção dentro das entidades, para um efetivo aperfeiçoamento do sistema de recursos humanos, evitando e prevenindo ações prejudiciais para que construa uma melhoria e atinja um novo patamar de desenvolvimento na gerencia de pessoas qualificadas.

Portanto, é de grande importância a prática de auditoria de recursos humanos nas organizações, pois analisa como os processos estão sendo aplicados e identifica os procedimentos que estão prejudicando o desenvolvimento da organização. Sendo o auditor o responsável por fazer a análise detalhada das operações, apontando as irregularidades e sugerindo ações que melhore o funcionamento do sistema de recursos humanos.

## **Referências**

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. *Auditoria: um curso moderno e completo*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Auditoria: um curso moderno e completo*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos, ARRUDA, Daniel Gomes, BARRETO, Pedro Humberto Teixeira. *Auditoria Contábil: enfoque teórico, normativo e prático*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ATTIE, William. *Auditoria: conceitos e aplicações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

- \_\_\_\_\_. *Auditória: conceitos e aplicações*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011
- CREPALDI, Silvio Aparecido. *Auditória Contábil: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FRANCO, Hilário. *Auditória contábil*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade básica*. São Paulo: Atlas, 1998.
- ROSA, V. *Auditória em recursos humanos*. 2011. Apostila. Acesso em: 10 maio 2013. Disponível em  
[http://www.fasul.edu.br/pasta\\_professor/arquivos/27/8684\\_apostila\\_auditoria\\_em\\_recursos\\_humanos\\_-\\_parte\\_1.pdf](http://www.fasul.edu.br/pasta_professor/arquivos/27/8684_apostila_auditoria_em_recursos_humanos_-_parte_1.pdf).
- SILVA, N. T. *Auditória de recursos humanos*. 2006. Acesso em: 08 maio 2013. Disponível em  
[http://www.ea.ufrgs.br/pos\\_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/download/arquivoprofessor/1%20%20auditoria%20de%20rh.ppt#279,17,auditoriaderecursoseshumanos`x - balanço social e sistema de informação](http://www.ea.ufrgs.br/pos_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/download/arquivoprofessor/1%20%20auditoria%20de%20rh.ppt#279,17,auditoriaderecursoseshumanos`x - balanço social e sistema de informação)
- SOARES et al. *A importância da Auditória de Recursos Humanos*. Revista Contabilidade & Amazônia, Sinop, v. 2, n. 1, 2009. Acesso em: 15 jun. 2012. Disponível em [http://contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo\\_54artigo\\_05.pdf](http://contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo_54artigo_05.pdf).
- VERÍSSIMO, F. A. *Auditória em recursos humanos*. 2002. Acesso em: 27 mar. 2013. Disponível em  
<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/anderson%20felizardo%20verissimo.pdf>.

## **5.Os dois pilares da Política Externa da China para as regiões do Pacífico e da Ásia Central: impactos para as exportações brasileiras de bens agropecuários**

*Thiago Siqueira Masson<sup>13</sup>*

### **O primeiro pilar: a redescoberta da histórica rota da seda**

O trem sairia de Xian, antiga capital da China por três dinastias. Durante dias, cortaria as secas pradarias da Mongólia Interior. Da terra dos pastores e dos xamãs, o comboio cruzaria antigos territórios soviéticos do Quirguistão e do Uzbequistão.

Das últimas fronteiras da Ásia Central, o trem cruzaria o Oriente Médio. Lá, a parada seria na capital iraniana, Teerã – quase que obrigatória para uma xícara de chá. Rumo ao norte, atravessaria as bucólicas paisagens da Turquia. E, pelo Estreito de Bósforo, entraria em terras do velho continente em direção ao destino final: a Veneza dos mercantes.

A narração poderia ser trecho de um livro de História ou de um conto da literatura oriental. Se depender das autoridades de Pequim, entretanto, essa estrada de férreo será uma realidade nos próximos anos.

Conhecido como a Nova Rota da Seda, o projeto de Pequim ligará entrepostos comerciais desde o Leste da China até o Mediterrâneo europeu. A ideia é impulsionar o comércio de bens entre os dois lados dos Montes Urais – principal divisa geográfica entre os continentes asiático e europeu.

Mas, segundo o jornal China Daily, as ambições do presidente chinês não se restringem à construção da maior janela comercial para o Ocidente. A ideia é formar um corredor de livre comércio e incentivar o fluxo de investimentos entre os países da região.

Como bons anfitriões, os chineses estão dispostos a pagarem boa parte da conta. E o aporte inicial será de US\$ 40 bilhões. Segundo o presidente Xi, esses recursos formarão um fundo para financiar projetos de investimentos em países da Nova Rota da Seda.

Com a nova ligação para o Ocidente, até os vizinhos mais distantes terão motivos para esperarem o expresso de Pequim na estação. E o motivo é simples. As importações chinesas deverão atingir o valor de US\$ 10 trilhões nos próximos cinco anos. E mais – o gigante asiático deverá investir mais de US\$ 500 bilhões em outros países até 2020.

Por outro lado, os chineses também deverão lucrar com o novo empreendimento. Diversos países que aparecerão nos mapas da nova rota da seda já importam diversos bens manufaturados do gigante asiático. E a lista de pedidos é variada – de produtos intensivos em mão-de-obra a componentes tecnológicos utilizados em trens de alta velocidade.

Além de aumentar as exportações, Pequim pretende utilizar o projeto para desenvolver a economia das províncias mais pobres. A urbanização de áreas afastadas dos grandes centros também faz parte dos planos.

Uma das ideias é transferir parte das indústrias têxteis de Pequim e de Xangai para as províncias do centro do país, como a de Anhui. Já Sichuan e outras províncias do sudeste chinês também deverão receber investimentos nas áreas de telecomunicações e de equipamentos eletrônicos.

---

<sup>13</sup> Professor da Faculdade CNA (DF).

"A nova rota da seda poderá gerar uma nova onda de investimentos na China", disse o diretor-executivo da Minsheng Securities, Guan Qingyou, para a agência de notícias Xinhua.

Guan também destacou que os primeiros projetos de infraestrutura previstos para o território chinês ficarão prontos em dois anos. E que essa primeira onda de investimentos deverá injetar US\$ 169 milhões no país.

O fato é que o sonho do presidente chinês vem desde 2013. Menos de dois anos após anunciar o megaprojeto no parlamento da Indonésia, Xi já transforma os desenhos da pranchetas dos engenheiros de Pequim em canteiros de obra por todo o país.

A primeira inauguração foi um terminal logístico no porto de Lianyungang, na província chinesa de Jiangsu. Construída em parceria com o governo do Cazaquistão, a obra é considerada estratégica para o escoamento das exportações da Ásia Central.

No campo político, Xi também tem motivos para comemorar. É que o presidente da Rússia, Vladimir Putin, já deu o aval positivo para Pequim. Sem combinarem com os russos, os chineses teriam poucas chances de tirarem o projeto do papel.

Putin também concordou em conectar a ferrovia que sairá de Xian, no lado chinês, com a linha russa que liga a Ásia à Europa. De Moscou, o trem partirá para a Alemanha, Bélgica e Itália.

A parceria com Moscou também foi fundamental para que antigas repúblicas soviéticas da Ásia Central comprassem o ingresso do trem de Pequim. A região é a porta de entrada para o Oriente Médio.

Mas a proposta de Pequim também tem gerado interpretações diversas em analistas de Relações Internacionais. Há, por exemplo, os que entendem a Nova Rota da Seda como uma cartada da diplomacia chinesa para aumentar a influência na região. Para esses críticos, o Ministro de Relações Exteriores da China, Wang Yi, deixou o recado:

"A iniciativa é de cooperação; não é uma ferramenta de geopolítica. E não deve ser interpretada com uma mentalidade atrasada da Guerra Fria".

O chanceler chinês também desqualificou qualquer analogia com o Plano Marshall - a proposta de Washington para financiar reconstrução de países europeus após a Segunda Guerra Mundial, em 1947.

Comparações da diplomacia de Pequim e de Washington à parte, o fato é que a Nova Rota da Seda começa a sair do papel no momento em que a própria China lidera a criação de um novo banco internacional de investimentos. E a principal destinação das linhas de crédito deverá ser para projetos de infraestrutura na Ásia.

Com o capital de US\$ 50 bilhões, a instituição deve rivalizar com a carteira de projetos do Banco Mundial na região. Mais de 27 países – inclusive Reino Unido e a França – já se juntaram ao novo banco como membros-fundadores.

**Navegar é preciso** - mas se engana quem pensa que a nova rota da seda somente terá um itinerário por terra. O projeto também prevê uma rota marítima desde a portuária Fuzhou, no sudeste chinês, até se encontrar com a última estação da ferrovia transcontinental, em Veneza, na Itália.

E o itinerário também poderia ser tema de livro sobre navegação ao redor do mundo. Costa chinesa, Malásia, Indonésia, Índia, Sri Lanka e Vietnã – apenas para citar as principais paradas em terras asiáticas. Após atravessarem o Oceano Índico, a frota chegará ao Chifre da África - península onde se localizam a Somália, a

Etiópia, o Djibuti e a Eritreia. A partir daí, cruzam o Mar Vermelho e atravessam o Canal de Suez, no Egito, até as atracarem em portos europeus do Mediterrâneo.

A China já tem parceria com países estratégicos para a navegação no Sudeste Asiático. É o caso da Tailândia, da Malásia e da Indonésia. O apoio desses três é fundamental para as cartas náuticas dos navegadores chineses. E o motivo é o acesso ao Estreito de Malaca – principal ligação marítima entre os oceanos Índico e Pacífico.

Para evitar mares revoltos na geopolítica regional, a China parece disposta a relevar antigas disputas. Segundo Pequim, o foco da exploração marítima será a cooperação econômica entre os países da região do Sudeste Asiático.

No Mar do Sul da China, entretanto, disputas históricas entre Estados vizinhos exigirão habilidade dos diplomatas chineses. Além abrigarem reservas de gás e petróleo, essas águas são passagem para metade da frota mundial de navios mercantes. A região é objeto de disputa entre potências regionais como o Japão e a própria China.

### **O segundo pilar: a nova batalha comercial pelo Pacífico**

Parceria Econômica Regional Abrangente (RCEP, na sigla em inglês). Esse é nome do maior acordo de livre comércio que a China negocia na bacia Pacífico. Além do gigante asiático, mais 15 países participam das negociações - Japão, Índia, Coreia do Sul, Austrália, Nova Zelândia, Indonésia, Malásia, Filipinas, Cingapura, Tailândia, Brunei, Vietnã, Mianmar, Laos e Camboja.

A ambição dos negociadores do RCEP não é pequena. O acordo irá abranger bens, serviços e investimentos. As negociações envolvem, além de tarifas, barreiras técnicas e medidas sanitárias e fitossanitárias. A regulamentação em áreas como competição, propriedade intelectual e solução de controvérsias também faz parte do pacote.

As negociações tiveram início em agosto de 2012. Se concretizadas, criarião uma zona econômica que cobrirá cerca de 30% da economia global. Apenas a retirada de barreiras comerciais entre os membros do RCEP poderá aumentar o PIB da região em 2,1%.

Quase metade da população mundial vive nessa região do Pacífico. São cerca de 3,4 bilhões de consumidores. O PIB conjunto dos países é estimado em US\$ 17 trilhões. E a expectativa é que, em 2025, chegue a 21 trilhões. Indicação de bons negócios para os empresários chineses.

Segundo o Ministério de Comércio chinês, a região delimitada pelo acordo exportou US\$ 5 trilhões apenas em 2013. O valor equivale a mais de 80% das exportações da União Europeia no mesmo ano.

O acordo será uma jogada de mestre no tabuleiro comercial do Pacífico – além de estratégico para a segurança alimentar da China, o acordo de Pequim poderá empurrar as peças da diplomacia de Washington algumas casas no tabuleiro do Pacífico.

### **Enquanto isso, no Atlântico Sul: impactos da nova política externa da China para o agronegócio brasileiro.**

Apesar de seu foco regional, a nova geopolítica chinesa não impacta apenas a chamada Bacia do Pacífico. Muitas das nações do Sudeste Asiático que estão no radar de Pequim também concorrem com o Brasil pelas compras chinesas

de bens agropecuários, bebidas e alimentos. É o caso do café vietnamita, do açúcar tailandês e dos grãos indianos – apenas para citar alguns bens que constam da pauta exportadora brasileira.

Além dos menores custos de logística e de transporte, os concorrentes do Pacífico ficarão livres da incidência do imposto de importação que encarecem os embarques brasileiros para a China. E pior: em tempos de aumento das chamadas barreiras não tarifárias no comércio internacional, os concorrentes do Brasil terão a oportunidade de negociarem a convergência de padrões técnicos e de regulamentos com o Estado chinês – itens obrigatórios quando é tema é comércio de grãos e alimentos.

Para piorar o isolacionismo do Brasil, os chineses concluíram, recentemente, acordo de livre comércio com a Austrália e Nova Zelândia – dois dos principais concorrentes do Brasil nas exportações de proteína animal e produtos lácteos para a crescente classe média chinesa.

Enquanto Pequim fecha acordos comerciais no Pacífico, a política comercial brasileira segue presa às amarras jurídicas do Mercado Comum do Sul, o Mercosul. O atual arcabouço jurídico do bloco sul-americano impõe aos seus sócios a obrigatoriedade de negociarem acordos comerciais em conjunto. A falta de consenso entre os vizinhos do Cone Sul é um dos motivos pelos quais as negociações com a União Europeia arrastam-se há quase duas décadas.

Com os acordos do Pacífico, a China vai desenvolver rede estratégica de abastecimento de bens agropecuários. O desafio de garantir a segurança alimentar da maior população do planeta vai gerar novas oportunidades de negócios para países agroexportadores. O problema é que o Brasil está fora da rota dessa nova onda de liberalização comercial que quebra às margens do porto de Xangai.

## **6. Estratégias de comercialização de soja**

Alessandro Aveni<sup>14</sup>

### **6.1. Introdução**

Normalmente a análise de estratégias de comercialização de soja partem de premissas macro econômicas. Haddad e Grimaldi (2011) afirmam, por exemplo, que cada padrão de inserção internacional gera multiplicadores e, portanto, a demanda externa é capaz de gerar mais ou menos crescimento tanto quanto a importância do padrão de especialização comercial. Duas principais considerações podem ser levantadas nas discussões de política e economia: i) a necessidade de se elevar a sofisticação tecnológica na pauta comercial; e ii) a preocupação com uma elevada concentração de produtos primários e intensivos em recursos naturais nas exportações.

Com um olhar de gestão, a comercialização da soja é uma estratégia competitiva que poderia aumentar a transformação e a venda de produtos centrais da cadeia e se apropriar de parte do valor adicionado nas diferentes fases.

O objetivo do presente trabalho é mostrar, utilizando o modelo das cinco forças de Porter, as vantagens de uma estratégia de produção competitiva e quais estratégias futuras possíveis.

O trabalho usa uma pesquisa documental e o modelo de Porter para responder à pergunta sobre possíveis estratégias futuras mostrando vantagens e desvantagens nas escolhas. A exposição do caso mostra como há no Brasil setores em crescimento e oportunidades, sobretudo no agronegócio e na cadeia dos derivados que podem ser uma base valiosa para indústria nacional.

### **6.2. Referencial teórico**

As estratégias de comercialização de soja baseando-se na teoria das estratégias competitivas de Porter (1989; 1990; 1998) podem explicar o conjunto das decisões dos atores e, em última análise podem explicar os fenômenos encontrados nos mercados. Existem várias críticas a este modelo que também não serão desenvolvidas aqui por extrapolar o espaço do artigo.

No artigo serão consideradas as relações mais importantes no sistema concorrencial devidas a essas forças. Dentro dessa perspectiva e com um papel importante na comercialização da soja brasileira do produtor rural com o exterior ou com indústrias nacionais, as *traders*, oferecem um serviço de venda de soja proporcionando a abertura de novos mercados utilizando uma *expertise* nos mercados *outbound*, ou de distribuição que os produtores, em sua maioria não possuem, ou não alcançam na mesma maneira. Analisando a atuação das *traders*, de acordo com as forças de Porter, infere-se que estas empresas dominam a competição, pois dominam a cadeia de comercialização. Entretanto quem tem maior força é quem pode oferecer mais produtos e em maior quantidade pelos clientes e consumidores.

Complementando a análise das forças competitivas a estratégia mais indicada no mercado sugerida pela teoria de Porter está na liderança de custos, ou seja,

---

<sup>14</sup> CDT-UnB - Brasília

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0679425851663633>

alcançar a máxima eficiência e conseguir uma redução de custos aproveitando da infraestrutura global e a oferecida em cada país. Os fatores chave para redução de custos e aumento da produtividade estão associados aos recursos disponíveis, ou seja, aos capitais investidos, a inovação e aos fatores da produção como a terra disponível, a força de trabalho e a gestão, ou seja, a eficiência e a liderança em custos.

### **6.2.1 . Referencial teórico: estratégias competitivas de Porter**

#### **Estratégias de comercialização: definindo o diamante de Porter**

A formulação de estratégias de mercado deve abranger questionamento de como atuar, como enfrentar a concorrência e as etapas do ciclo de venda. Em outras decisões internas, no processo de gestão, a empresa deve definir como serão administrados os estoques, logística, crédito e cobrança, campanhas promocionais, atendimento ao cliente, motivação do pessoal, entre outros, enfatizando a necessidade da utilização de ferramentas de controle adequadas.

Este capítulo adota os conceitos de estratégia comercial competitiva de Porter (1979)<sup>15</sup>, cujos livros mudaram as análises estratégicas desde o final da década de 1970. Porter submete à macroeconomia a uma dependência da microeconomia e as políticas nacionais das decisões empresariais e isso é consistente com a observação do mercado das commodities.

#### **Forças de mercado Diamante de Porter**

Para Porter (1989) o principal fator de que explica claramente a competitividade entre nações é a produtividade, isso é o valor por unidade de trabalho que, ao final, depende do grau de eficiência do processo. A única estratégia possível, devida aos recursos escassos<sup>16</sup>, em cada nação é aplicar os recursos nos setores mais produtivos e com maior vantagem relativa para especializar a economia. Nesse modo também se especializa a economia nacional, ou seja, o conjunto das empresas nos mercados. Dessa forma, é importante reconhecer que o capital financeiro e a tecnologia das empresas auxiliam no ganho de vantagem competitivas na economia global, podendo obter com mais facilidade patentes, e a produção de máquinas, não sendo necessário que os seus *stakeholders* residam nas áreas adjacentes a localidade onde os bens são produzidos, podendo residir em outros países e continentes. Com isso, a teoria das forças do mercado (Figura 11.1) deve ir além de uma teoria da vantagem comparativa (ou seja a teoria econômica clássica que trata da economia internacional<sup>17</sup>), mas utilizar o conceito de vantagem competitiva.

As forças competitivas nacionais se confrontam em relação à condição dos fatores de produção, a natureza da demanda interna, a presença de setores auxiliários ou fornecedores de insumos para produção e como as empresas operam e são constituídas.

---

15 <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>

16 Os recursos , seguindo a teoria econômica clássica os fatores que definem o capital são mão de obra, recursos naturais, tecnologia e capitais.

17 A base da teoria comparativa foi definida para o economista Ricardo,no século XIX entretanto houve uma evolução dessa teoria nas teorias da *new geographic economics* de Krugmann

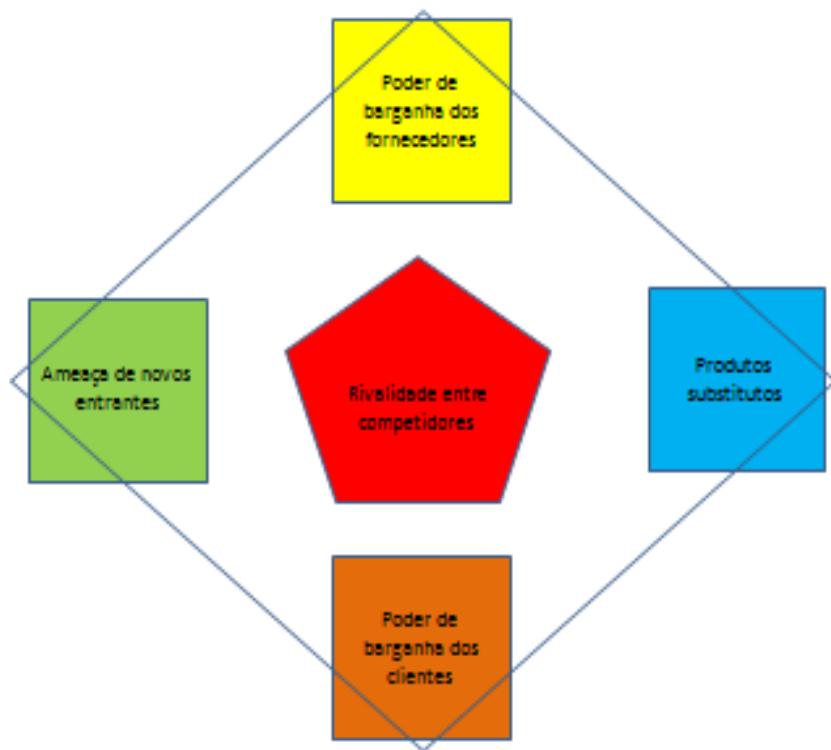


Figura 11.1 - Cinco forças competitivas de Porter ou o diamante de Porter.  
Fonte: Elaboração dos autores baseado em Porter (1989).

As forças competitivas nacionais buscam condições para sustentar a produtividade interna com maior eficiência e garantia da presença de todos os recursos necessários para manter as condições de produção. Enquanto a busca de inovação para aumentar a produtividade nacional nasce principalmente das empresas, mesmo se um processo de inovação em alguma nação é criado e sustentado também ativando uma tripla hélice, ou seja, um sistema de apoio à inovação que inclui governo, universidades e empresas. O modelo das Cinco Forças (PORTER 1998) destina-se em particular à análise da competição considerando quais forças produzem a concorrência nos setores de atividade. Porter (1998) considera cinco fatores, as "forças" competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente.

As cinco forças de Porter são:

- **Intensidade da rivalidade entre os competidores:** se relaciona ao tipo de concorrência da teoria clássica. Para a maioria das indústrias, esse é o principal fator determinante da competitividade do mercado.
- **Poder de negociação dos clientes:** os clientes exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços. Também competindo com a indústria, forçando os preços para baixo ou em outras palavras aumentando a eficiência e a produtividade.

- **Poder de negociação dos fornecedores:** também descrito como mercado de insumos, em que o objetivo também é reduzir os insumos e aumentar eficiência e produtividade.

- **Ameaça de entrada de novos concorrentes:** permite obter níveis melhores de produtividade.

- **Ameaça de produtos substitutos:** novos produtos podem modificar os usos dos produtos e os preços relativos determinando novos padrões e estruturas de custo.

Complementando a análise se deve discutir também sobre arranjos e cadeias. Segundo Porter (1998), *clusters* são concentrações geográficas de empresas interconectadas de um setor específico, relacionadas entre si e com outras entidades importantes para competição. No contexto agrícola, os *clusters* podem incluir diversos segmentos, como empresas de pesquisa, fornecedores de recursos produtivos, instituições financeiras, provedores de serviços (e.g. consultoria técnica), produtores rurais, transportadoras, cooperativas agropecuárias e/ou agroindustriais, indústrias de transformação e empresas exportadoras, dentre outros. A análise dos *clusters* na competição entre nações (PORTER, 1989) busca os micro-fundamentos dos fenômenos macroeconômicos. Esta análise no caso de mercados oligopolistas como o da soja se espelham diretamente nas empresas dominantes.

Como já explicado antes ao final o que leva a vantagem competitiva? O termo estratégia competitiva se refere a como uma empresa decide competir em um mercado em resposta às estratégias e posições de seus competidores de modo a ganhar uma vantagem competitiva sustentável. As decisões estão baseadas em duas dimensões: escopo de atuação e tipo de vantagem competitiva (Figura 11.2). A decisão do posicionamento estratégico da empresa é a definição das vantagens competitivas sustentáveis a serem desenvolvidas ou aproveitadas, a partir das competências e recursos disponíveis na empresa (PORTER, 1998).



Figura 11.2 - Estratégias competitivas genéricas de Porter.  
Fonte: Elaboração dos autores baseado em Porter (1998).

## 6.2 Mercado da soja

### Cenários

No início de cada análise estratégica, e a análise competitiva também, está o cenário de referência, ou análise externa. O cenário global pode ser analisado com a escala nacional (ou seja a competição entre diferentes modelos nacionais), que se apresenta para tomada de decisões estratégicas de comercialização de soja, é complexo e depende em certas medidas dos acordos comerciais mundiais, as negociações no âmbito do antigo GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade - Acordo Geral de Tarifas e Comércio*) e hoje na Organização Mundial do Comercio (OMC). As rodadas estão ainda paradas na Rodada de Doha iniciada em 2011 e ainda em curso. Em relação à agricultura nessa rodada os estados-membros se comprometem a realizar negociações com o objetivo de melhorar substancialmente o acesso a mercado de produtos agrícolas, reduzir com vistas a eliminar, todas as formas de subsídios à exportação e a realizar reduções substanciais no apoio doméstico ou interno que tenha efeitos distorcidos sobre o comércio. Porém desde 2011 não há substancial melhorias em relação ao mercado de produtos agrícolas.

Em 2014 o *United States Department of Agriculture* (USDA, 2014), em seu sexto levantamento atual, previu uma produção mundial de soja de 311,2 milhões de toneladas (t) para a safra 2014/15, aumento de 100 mil toneladas em relação ao relatório de setembro. Em relação à 2013/14, deve-se colher 26,2 milhões de toneladas a mais. O USDA elevou em 400 mil toneladas a estimativa de produção de setembro dos EUA, resultado da maior produtividade da lavoura no período. Se a previsão for confirmada, o país encerrará o período com 106,9 milhões de toneladas, volume recorde que supera em 16,9% o registrado em 2013/14. Para o Brasil, o órgão manteve a estimativa de 94 milhões de toneladas para a safra 2014/15, o que significa crescimento de 8,4% em relação à 2013/14 (Figura 11.3)<sup>18</sup>.

O Brasil é, nessa análise, o segundo produtor mundial, o quarto em consumo, o primeiro exportador e o segundo em estoques. É importante complementar que para o Brasil em particular o mercado europeu de granel, assume grande importância comercial sendo a destinação do farelo de soja brasileiro com percentual superior a 70% das exportações do Brasil.

---

18 Considerando os últimos dados atualizados (safra 2015/2016) temos a seguinte situação

#### **Soja no mundo**

Produção: 312,362 milhões de toneladas

Área plantada: 119,732 milhões de hectares

#### **Soja nos EUA (maior produtor mundial do grão)**

Produção: 106,934 milhões de toneladas

Área plantada: 33,109 milhões de hectares

Produtividade: 3.230 kg/ha

Fonte: USDA

#### **Soja no Brasil (segundo maior produtor mundial do grão)**

Produção: 95,631 milhões de toneladas

Área plantada: 33,177 milhões de hectares

Produtividade: 2.882 kg/ha (com quebra)

Fonte: CONAB

Consumo interno de grãos (fonte CONAB): 42,500 milhões de toneladas

Exportação de Grão (fonte Agrostat): 54,3 milhões de toneladas - U\$ 21,0 bilhões

Exportação de farelo (fonte Agrostat): 14,8 milhões de toneladas - U\$ 5,8 bilhões

Exportação de óleo (fonte Agrostat): 1,7 milhões de toneladas - U\$ 1,2 bilhões

Total exportado (fonte Agrostat): U\$ 28,0 bilhões

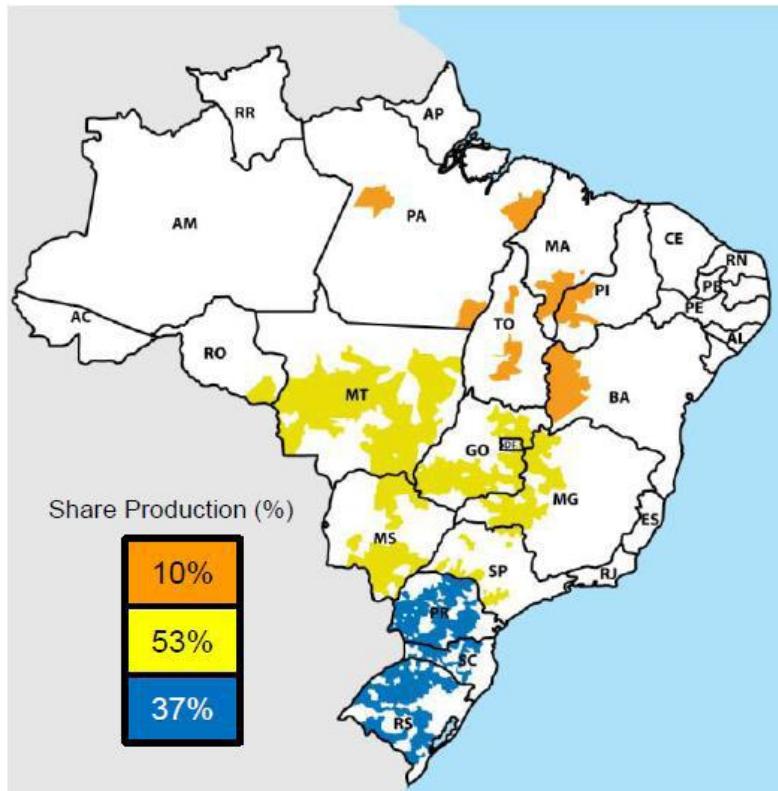


Figura 11.3 - Produção da Soja no Brasil 2014.

Fonte: ABIOVE (2014).

Em relação aos preços, em 12 meses (entre 2013 e 2014), os preços da soja recuaram 29% na Bolsa de Chicago, o pior desempenho das cotações no índice de commodities da agência internacional Bloomberg. Há três anos consecutivos de aumento na produção de soja que estão fazendo com que o mercado passe da fase de escassez para um excesso. Assim a previsão é de que os preços possam cair, pelo menos no curto prazo talvez abaixo dos custos de produção.

Em cada nação a cadeia produtiva da soja envolve as atividades de produção agrícola - lavoura, pecuária, extração de óleo vegetal - e aquelas relacionadas ao fornecimento de insumos (Figura 11.4). Logo depois a matéria prima - a soja em grão - segue por ferrovias, rodovias ou hidrovias, com destino a armazenagem, ou para sofrer algum tipo de processamento industrial ou para ser direcionada para exportação. O processamento da matéria prima acaba construindo vários produtos que sucessivamente são distribuídos para o cliente final no varejo. O mercado é para o produtor de soja, portanto, concentrado em termos de clientes (*traders*) e pulverizado em termos de produtores/fornecedores de soja. Nesse capítulo se analisa as estratégias em relação a comercialização ou seja em relação a competição do mercado da primeira parte da cadeia ou seja da matéria prima (granel, farol, óleo).

## DESTINO E USOS DA SOJA BRASILEIRA

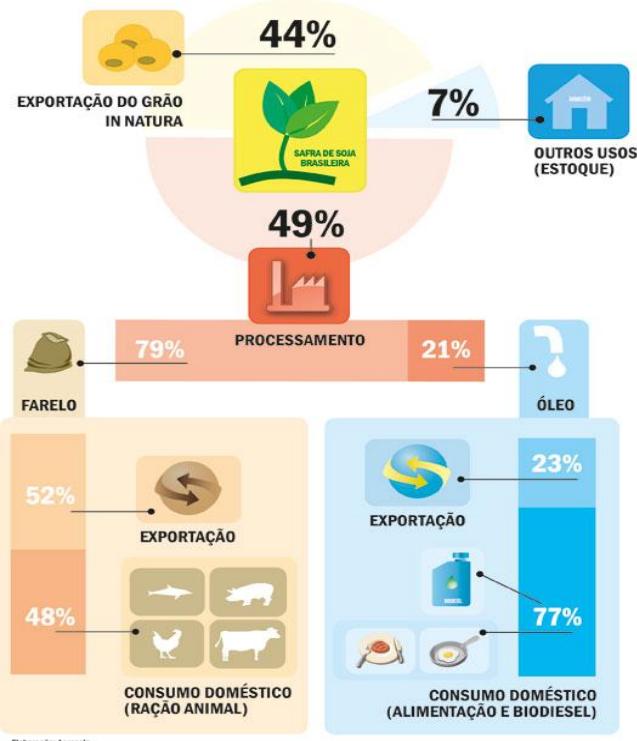


Figura 11.4 - Cadeia da comercialização de soja.  
Fonte: APROSOJA (2015).

Segundo Dall'Agnol (2007), pode-se destacar como elementos estratégicos competitivos que tiveram contribuído para desenvolvimento do mercado de soja no Brasil nos últimos anos: a semelhança do ecossistema do sul do Brasil com aquele predominante no sul dos EUA, favorecendo o sucesso na transferência e adoção de cultivares e outras tecnologias de produção; estabelecimento de calagem e fertilização dos solos ácidos e inférteis no estado do RS, em meados dos anos 60, onde se concentrava a quase totalidade da produção brasileira de soja; incentivos fiscais aos produtores de trigo durante as décadas de 1950, 1960 e 1970, beneficiando igualmente o cultivo da soja, que utilizava, no verão, as mesmas áreas, mão de obra e maquinaria do trigo; consumo e mercado internacional em alta, principalmente na primeira metade dos anos de 1970, como consequência da frustração da colheita de grãos na ex-União Soviética e China.

Também houve substituição de produtos como das gorduras animais (por exemplo, a manteiga) por óleos vegetais e margarinas, mais saudáveis ao consumo humano; estabelecimento de um importante parque industrial de processamento de soja, de desenvolvimento e produção de máquinas e implementos, assim como, de produção de insumos agrícolas (anos 70/80); facilidades de mecanização total da cultura; estabelecimento de um sistema cooperativista dinâmico e eficiente, que apoiou fortemente a produção, o processamento e a comercialização das colheitas; estabelecimento de uma bem articulada rede de pesquisa de soja, envolvendo os poderes públicos federal e estadual, apoiada financeiramente pela indústria privada; melhorias nas estradas, nos portos e nas comunicações nos anos 70 e 80 facilitando e agilizando o transporte e as exportações.

Em relação à estrutura de custos nacionais, são custos de produção variável corretivos, fertilizantes, defensivos, sementes, mão de obra eventual, óleo diesel, lubrificantes, transporte da produção, assistência técnica, juros sobre o capital mobilizado, pagamentos de taxas e tributos. Os custos fixos de produção são os mesmos de qualquer atividade agrícola bens de capital, mão de obra permanente, seguro e manutenção de máquinas / equipamentos e os juros sobre o capital imobilizado. No atual cenário os preços dos fatores de produção variável tiveram uma tendência ao aumento e no mesmo tempo os preços pagos pelas *traders* tiveram uma tendência a se reduzir. Esta redução dos preços de venda das commodities é uma tendência de longo prazo que deve ser considerada no negócio. Por isso as grandes *traders* e grandes empresas aproveitam novos espaços mundiais de produção com custos baixos (por exemplo, o espaço africano na Angola explorado para brasileiros)

Entretanto há um duplo efeito negativo para produtores que leva a necessidade de aumento da produção por hectare e também aumento em termos absolutos das safras para compensar a redução de lucro relativa. Em outros termos a produção de uma *commodity* leva, por sua natureza, a economias de escala e a necessidade de aumentar a produtividade para compensar o aumento de custos e redução do preço, no longo prazo. A apropriação do valor adicionado da produção vai se colocando sempre mais na distribuição e na comercialização.

Assim o cenário competitivo para produção é bastante claro considerando também que a soja é ela mesma um produto substituto da maioria dos alimentos. De um ponto de vista deste fator competitivo há a possibilidade de substituição da soja no tempo com outros produtos é muito fraca, é mais fácil pensar que a soja mesma irá substituir produtos. Considerando a possibilidade de novos entrantes no mercado pelo contrário há uma probabilidade muito alta, pois não há barreiras técnicas, mas de intensidade dos investimentos. A competição pode acontecer não somente internamente, mas sobretudo em países emergentes sendo a tecnologia necessária bastante comum e o que é mais preciso são terrenos disponíveis. O fornecimento de produtos químicos e fertilizantes é relativamente comum e disponível a baixo custo e globalmente. Fatores determinantes para a competição são a localização, transporte, logística e disponibilidade de terras para cultura.

### **Análise das estratégias comerciais dominantes**

Os grandes grupos de *traders* têm interesse em que os governos possam reduzir os custos das empresas produtoras assumindo o papel de fornecer infra-estrutura, portos e aeroportos. As grandes empresas não necessariamente apóiam políticas que podem ser um perigo na formação de preços como incentivos fiscais para pequenos produtores, acordos de mercado entre nações, abertura para uso de patentes e discussão sobre o transgênico ou outras barreiras que podem ameaçar as posições dominantes nos mercados e locais.

As estratégias competitivas entre empresas e principais atores do mercado podem ser divididas em estratégias de verticalização (quando uma empresa controla o processo da produção do granel ao varejo com marca própria) ou de domínio horizontal (quando a empresa se especializa na exploração dos derivados e diversifica uma carteira de produtos que geralmente inclui outras commodities agrícolas). Alternativas estratégicas dependem de cada grupo e da composição da propriedade.

Considerando a competição é difícil pensar que novos competidores possam se estabelecer em territórios dominados para grandes empresas sem acordos prévios é mais provável que empresas eficientes possam se elevar ao nível de concorrentes locais. O poder dos produtores é reduzido em relação aos *traders* que tem acordos com os clientes e os consumidores ao final da cadeia de produção. Isso quer dizer que grupos que produzem com marcas fortes no setor industrial ou para o varejo dominam o mercado inclusive porque chegam até o consumidor final. Sendo os investimentos bastante expressivos e os mercados globais, as grandes empresas que atuam nesse mercado o dominam em situação de oligopólio, quando não de monopólio local (indústria AMAGGI em Mato Grosso). As economias de escala obtidas das grandes empresas permitem reduzir os custos, por exemplo, de logística e aumentar a abrangência na oferta mantendo elevado o lucro final.

Entretanto a estratégia dominante de competição, que tem mais sucesso atual, observada no mercado é a verticalização. Ela de fato monopoliza os mercados e faz que os oligopolistas se posicionem como monopólio relativo em algum lugar. Assim a competição total do mercado é diminuída, pois não há somente um monopólio local, mas também um monopólio relativo em termos de cadeia de valor. Isso permite negociações de trocas principalmente entre atores dominantes que impedem outros autores competir. Por exemplo, a Bunge pode achar atrativo um acordo onde a empresa Brasileira que domina o mercado no Mato Grosso, para logística no Mato Grosso contra a logística em São Paulo onde ela domina.

Como afirma Porter, a estratégia comercial necessária para empresas é de reduzir custos da cadeia e dimensão da produção a Uma alternativa estratégica que usa a liderança de custo total vale quando há uma estratégia de verticalização que permite economias de escala significativas. No setor privado há o desafio de atuar com alternativas estratégicas para pequenos produtores crescerem. No mercado local assim pode ter o interesse em desenvolver estratégias de diferenciação dos produtos para criar um espaço quando há empresas que dominam a cadeia. A competição assim é ampliada com o desenvolvimento de estratégias de crescimento horizontal. É difícil hoje em dia que competidores globais sejam igualmente dominantes verticalmente e horizontalmente, por isso há ainda espaço para concorrentes mesmo em mercados dominados para grandes empresas.

Nesse cenário de produção e competição oligopolista dos *traders* a alternativa estratégia comercial para competição está mais direcionada em acordos de colaboração, *joint ventures*, alianças, e no limite de co-petição. Alianças e *joint ventures* são alternativas mais fortes por que o relacionamento é definido com contratos que definem os espaços políticos e territoriais de competência e permitem calcular os possíveis benefícios no mercado. Acordos de colaboração são mais fracos e dependem de situações contingentes. Podem ser reduzidos a fatores da cadeia de produção tais acordos logísticos ou de armazém ou comerciais de venda. A co-petição é uma estratégia mais comum em mercados onde há inovação e informação e não em produtos como commodities por que pressupõe uma abertura nos conhecimentos, informações e interesses de desenvolvimento dos produtos.

No Brasil existem acerca de 250.000 produtores. Considerado o custo Brasil e a ineficiência da rede logística uma estratégia de comercialização deve necessariamente prever associações de produtores para aumentar o poder de negociação e reduzir custos (aumentando os lucros pró-capita): cooperativas, consórcios, associações rurais em geral. A alternativa estratégica que leva a concentração de ações competitivas não é tanto uma escolha, mas uma necessidade a frente do mercado e a sustentabilidade do negócio. Uma estratégia

competitiva de associação, por exemplo, é concentrar onde há armazéns unidades de produção integradas para produção industrial até a produção para o consumidor final.

Logo, a estratégia necessária no Brasil para reduzir os impactos da verticalização de grandes grupos, e então se posiciona como uma estratégia contrária aos interesses deles, é de fomentar *clusters* ou arranjos produtivos locais que possam funcionar de acordo com a demanda global e ser flexíveis na produção orientando os fluxos para os canais da cadeia que tem a melhor opção no mercado final. Em outras palavras quando o preço para o granel é melhor que o preço para o produto industrial, a unidade de produção pode orientar seu produto final por uma ou outra escolha, mantendo-se perto de armazéns que garantem o fluxo de matéria prima.

Outras estratégias de apoio aos *clusters* são as possíveis no mercado financeiro. Uma associação de comércio de soja ou uma empresa associada pode negociar melhor seus papéis no mercado das matérias primas, cuja sede maior está em Chicago, mas é também forte em São Paulo. A negociação de papéis no mercado pressupõe contatos e agentes especializados. Um produtor particular não tem como pagar especialistas, mas uma associação pode ter um departamento com especialistas que podem fazer arbitragem no mercado na comercialização dos papéis derivados, ou seja dos papéis comerciais que representam cotas de produção presentes nos vários armazéns ou navios carregados e em viagem. Uma arbitragem é parte do negócio de grandes empresas que lucram também com a negociação financeira. Esta lógica comercial deve entrar no cotidiano dos produtores usando canais profissionais e não somente com amadores.

Entre as alternativas estratégicas que devem ser avaliadas cuidadosamente, considerando a forte tendência a integração derivada da verticalização, chama-se atenção o papel da logística integrada e da tecnologia como elementos que podem fazer a diferença no futuro mercado competitivo global. A filosofia da *supply chain* para empresas prevê que no futuro a integração vertical e horizontal dela será um fator competitivo proporcionando o aumento de ganhos ao se gerir todo o processo produtivo, desde a matéria prima até a entrega ao consumidor final e sua logística reversa. A *supply chain* funciona se tiver investimentos em tecnologia e acordos de troca de informações no longo da cadeia. A eficiência no transporte é o ponto focal que pode ser alcançado se há o conhecimento do mercado final e da demanda. A comercialização, com suas previsões de venda por mercado pode fazer isso e as empresas verticalizadas ou horizontais tem como fazer esta previsão. Operadores especializados em logística têm, portanto, um papel de aliados poderosos para empresas no mercado da soja. Algum grupo procurou construir internamente uma área de logística especializada, mas isso pode ser caro para concorrentes menores. Então o uso de operadores especializados pode ser uma alternativa eficiente.

Em relação a ameaças de potenciais entrantes que podem mudar o contexto o Brasil tem a vantagem de dispor de uma ótima agência de pesquisas que pode criar patentes e usá-las para acordos em países emergentes para cooptar a produção futura de soja de novos entrantes no mercado, por exemplo, na África, iniciando os países de língua portuguesa. Em relação aos compradores como a China e União Europeia o Brasil pode negociar, com base a teoria do comércio internacional e com um objetivo de ganho por ambos uma especialização em soja contra outros produtos.

## Análise competitiva

As estratégias competitivas dos setores público e privado não parecem articuladas e coordenadas entre elas. Uma síntese das estratégias que podem conflitar entre atores privados e governo são as seguintes:

- Estratégia de aumento da produção e exportação vs aproveitamento de vantagem comparativos entre mercados (menores custos locais entre as cadeias de valor e de suprimento);
- Cooperação e aumento emprego vs verticalização e monopólios; e
- Horizontalização e desenvolvimento indústria de transformação interna vs uso racional do capital e concentração no valor na cadeia.

O primeiro conflito nasce por causa dos objetivos nacionais de aumento do PIB contra o aumento dos lucros que não são obtidos na mesma maneira. As empresas não são interessadas somente a quantidade, mas ao lucro, enquanto os governos ganham acima dos volumes (taxas, , melhor imagem da política econômica etc.) O segundo conflito deriva da forte competição entre empresas e dos oligopólios formados, dessa forma as negociações entre empresa e governo podem trazer melhores resultados que aquelas praticadas entre somente entre empresas. Uma negociação política tem mais margens de flexibilidade que uma negociação entre executivos que devem necessariamente alcançar níveis de resultado para não serem demitidos. O terceiro conflito deriva do fato em que, mesmo com vontade de horizontalização, as empresas devem fazer um cálculo do lucro total da cadeia e deve ser escolhido um lugar há condições institucionais, econômicas e de recursos compatíveis com os objetivos de lucro anuais. Os governos devem sustentar os *clusters* internos, mesmo se não tiver lucro, para não perder oportunidades estratégicas que vão ser aproveitadas em outros lugares mais compatíveis com as condições pedidas pelas empresas.

### 6.3 Conclusões e perspectivas

Usando a teoria de Porter se pode concluir que a produtividade e a competitividade da cadeia por meio de vários fatores são os elementos principais nas decisões. Sem subestimar a importância da infraestrutura (por seus impactos no PIB), a análise orienta entender o mercado competitivo e sua tendência a verticalização e a globalização por isso é necessária uma estratégia total que inclui a infraestrutura não que se finaliza nela.

Em todas as alternativas estratégias no Brasil devem considerar o impacto para o grande número de pequenos produtores e a criação de novas forças competitivas nacionais, ou seja, empresas de médio porte com impactos regionais com a concentração em clusters. Trata-se de balancear acordos de grandes grupos com uma estratégia nacional e de conseguir articular mais de 200.000 operadores em uma máquina eficiente com custos reduzidos na cadeia de valor

Para manter a liderança no mercado internacional o Brasil deve diminuir os custos de logística diminuindo a utilização do modal rodoviário, aumentando progressivamente o transporte aquaviário, fomentando o desenvolvimento de suas hidrovias, dessa forma é possível se manter competitivo no mercado global e aumentar a margem de lucro do produtor. Uma política de infraestrutura, que é um lema comum entre produtores e *traders*, deve alinhar-se com uma política proativa na definição de locações industriais e mercados internos numa articulação de integração nacional e isso depende das escolhas estratégicas públicas para

incentivar e proteger o mercado. Além de fortalecer elementos competitivos comerciais deve ser desenvolvida uma política nacional para melhorar e apoiar as instituições (legais, fiscais e burocráticas) e a educação específica por a esta cadeia.

A competição não necessariamente é um confronto. Por isso, o Brasil e as traders brasileiras devem negociar alternativas estratégicas em relação aos eixos internos e externos de desenvolvimento e quais indústrias de transformação internas devem ser favorecidas. A lógica deve levar a uma divisão de lucros racional e não a apropriação do valor de somente uma parte. O ponto principal é que o valor adicionado da comercialização da soja de empresas brasileiras e no território nacional deve ser aproveitado para a comunidade brasileira, por isso o governo deve poder entrar no mercado não com políticas de governo, mas de comando e controle para articular um apoio dos interesses das empresas brasileiras e dos consumidores.

## Referências

- ABIOVE - Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais**, 2014. Acessado em 30 nov. 2015. On line. Disponível em: <[http://www.abiove.org.br/site/\\_FILES/Portugues/15032013-143234-19.\\_universidade\\_de\\_illinois.pdf](http://www.abiove.org.br/site/_FILES/Portugues/15032013-143234-19._universidade_de_illinois.pdf)>
- APROSOJA – Associação dos Produtores de Soja e milho do Estado do Mato Grosso**, 2015. Acessado em 30 nov. 2015 On line. Disponível em: <<http://www.aprosoja.com.br/sobre-a-soja/os-usos-da-soja>>
- BENETTI, M.D. Globalização e desnacionalização do agronegócio brasileiro no pós 1990**. Documentos FEE, n. 61. Porto Alegre: FEE, 2004.
- DALL'AGNOL, A.A.; JOELSIO, C.R.; LAZZAROTTO, J.J.; HIRAKURI, M.H.; OLIVEIRA, A.B. **O complexo agroindustrial da soja brasileira** ENBRAPA Circular Técnica, 43, 2007.
- FERNANDES, M.S.; SILVA JUNIOR, R.F. **Estratégia e dinâmicas das tradings da soja a partir da mesorregião do sudeste paranaense**. Espaço & Geografia, Vol.17, No 1, 2014.
- HADDAD E. E GRIMALDI E. Impactos sistêmicos do padrão de especialização do comércio exterior brasileiro. Texto de discussão 41 . IPEA 2011.
- HIRAKURI, M.H.; LAZZAROTTO, J.J. **O agronegócio da soja nos contextos mundial e brasileiro** Londrina: Embrapa Soja, 2014.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA CARLOS ALVARES DA SILVA CAMPOS NETO, BOLÍVAR PÊGO FILHO, ALFREDO ERIC ROMMINGER, IANSÃ MELO FERREIRA. **Ranking, área de influência, porte e valor agregado médio dos produtos movimentados**. Texto para discussão No 1408 Portos brasileiros 2009
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA **Diagnóstico, Políticas e Perspectivas 17 de maio de 2010**. Comunicados do IPEA n. 48. Serie Exixos do desenvolvimento Brasileiro Portos Brasileiros, 2010.
- KRUGMAN, P. E OBSFELD, M., **International Economics. Theory and Policy**. Scott Foresman, 1988.
- MENCK, J.D. **The Theory of International Trade: back to basics**. Texto publicado em Economia Ensaios, Volume 12, No. 1, dezembro 1997, p. 3-20.
- OHLIN B., **Interregional and International Trade**. Harvard University Press, 1933

- PORTR M.E. **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** Free Press, June 1998, 432 p.
- PORTR, M. E. **The competitive advantage of nations.** New York: Free Press, 1990
- PORTR, M.E. **A vantagem competitiva das nações.** 7a Ed., Campus, Rio de Janeiro 1989.
- RICARDO, D. **On the Principles of Political Economy and Taxation,** 1817, Cambridge, University Press (Sraffa's edition), 1951.
- SAAB, A.A.; PAULA, R.A. **O mercado de fertilizantes no Brasil: diagnóstico e propostas de políticas.** In: Revista de Política Agrícola. Brasília/DF: ano XVII – nº 2, p.6-24, 2008.
- SINAVAL – **Sindicato Ncional da Indústria da Construção e Reparação Naval e Offshore.** Acessado em 30 nov. 2015 On line. Disponível em:  
<http://sinaval.org.br/2014/02/tapajos-inverte-fluxo-de-exportacao-de-graos/>
- SINUELO RURAL, **Sinuelo Rural – Planejamento Técnico LTDA** (2013). Acessado em 30 nov. 2015 On line. Disponível em:  
<http://sinuelorural.com.br/index.php/noticias/97-tecnologias-de-producao-de-soja>
- SOUZA, J.F.D. **Integração vertical e financeirização: o caso da agroindústria processadora de grãos no Brasil.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- USDA – United States Department of Agriculture, 2014. Acessado em 18 dez. 2014. On line. Disponível em:  
[http://az545403.vo.msecnd.net/uploads/2014/10/boletim\\_safra-mundial-soja\\_outubro2014.pdf](http://az545403.vo.msecnd.net/uploads/2014/10/boletim_safra-mundial-soja_outubro2014.pdf)
- WESZ JUNIOR, V.J. **Dinâmicas e estratégias das agroindústrias de soja no Brasil.** Rio de Janeiro: E-papers, 2011.